

ĐOÀN THANH NIÊN CỘNG SẢN HỒ CHÍ MINH

BAN CHẤP HÀNH TP. HỒ CHÍ MINH

CÔNG TRÌNH DỰ THI

GIẢI THƯỞNG SINH VIÊN NGHIÊN CỨU KHOA HỌC EURÉKA

LẦN THỨ 26 NĂM 2024

TÊN CÔNG TRÌNH: CÁC YẾU TỐ CHẤT LƯỢNG CUỘC SỐNG CÔNG VIỆC VÀ
ẢNH HƯỞNG CỦA NÓ ĐẾN SỰ CAM KẾT TỔ CHỨC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG
THÀNH PHỐ ĐÀ NẴNG

LĨNH VỰC NGHIÊN CỨU: Khoa học xã hội

CHUYÊN NGÀNH: Quản Trị

i. 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: “Các yếu tố chất lượng cuộc sống công việc và ảnh hưởng của nó đến sự cam kết tổ chức của người lao động 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, ngày...20...tháng..09..năm 2024

ii. LỜI CẢM ƠN

Trong quá trình nghiên cứu đề tài “Các yếu tố chất lượng cuộc sống công việc và ảnh hưởng của nó đến sự cam kết tổ chức của người lao động 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 Trường Kinh Tế tại Đại học Duy Tân để hoàn thành đề tài này. Đặc biệt, nhóm tác giả xin bày tỏ sự biết ơn rất đặc biệt đến Th.S Đặng Thiện Tâm người đã trực tiếp hướng dẫn, giúp đỡ về kiến thức, tài liệu và phương pháp nghiên cứu.

Nhóm tác giả 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 tác giả rất mong nhận được những 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 tác giả 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.

iii. MỤC LỤC

i. LỜI CAM ĐOAN

ii. LỜI CẢM ƠN

iii. MỤC LỤC

iv. DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

v. DANH MỤC BẢNG

vi. DANH MỤC HÌNH

vii. TÓM TẮT NGHIÊN CỨU

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU.....	15
1.1 Lý do chọn đề tài.....	15
1.2 Mục tiêu nghiên cứu	16
1.3 Phạm vi và đối tượng nghiên cứu.....	17
1.3.1 Phạm vi nghiên cứu	17
1.3.2 Đối tượng nghiên cứu	17
1.4 Phương pháp nghiên cứu	17
1.5 Câu hỏi nghiên cứu	18
1.6 Ý nghĩa chọn đề tài	18
1.7 Kết cấu của đề tài.....	19
CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT.....	20
2.1 Chất lượng cuộc sống công việc.....	20
2.1.1 Khái niệm chất lượng cuộc sống công việc	20
2.1.2 Tầm quan trọng của chất lượng cuộc sống công việc.....	21
2.1.3 Yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc	23
2.2 Cam kết có tổ chức của người lao động.....	27

2.2.1 Khái niệm cam kết có tổ chức	27
2.2.2 Tầm quan trọng của cam kết có tổ chức	28
2.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến cam kết có tổ chức	30
2.2.4 Môi quan hệ giữa chất lượng cuộc sống và cam kết có tổ chức	33
2.3 Mô hình nghiên cứu lý thuyết về chất lượng cuộc sống công Việc.....	35
2.3.1 The model considers the factors that make up Walton et al.'s Quality of Work Life, (1973).....	35
2.3.2 The modeling the factors of work that can generate employee satisfaction and commitment by Hackman & Oldham, (1976)	36
2.3.3 The model of personal satisfaction and happiness in work by Diener et al., (2009).....	38
2.3.4 The three-component model of organizational commitment by Meyer, J.P., & Allen, N. (1991).....	40
2.4 Mô hình nghiên cứu thực tiễn về chất lượng cuộc sống công việc	41
2.4.1 The Research Model of Professional Engineers Perception of the Relationship Between Quality of Work Life and Commitment to Organization by Razali Mat Zin, (2004)	41
2.4.2 The model studies the relationship between quality of work life and organizational commitment among faculty in a Malaysian public research university by Farid et al., (2014)	42
2.4.3 The quality of working life and organizational commitment of medical staff in front of Iranian hospitals during the novel coronavirus outbreak of 2019 (2020).....	44
2.4.4 The model of working quality of life and organizational commitment of teaching staff at Ethiopian universities by Abraham Abebe, Atalay Assemie, (2022).....	45

2.4.5 The model of studying the relationship between quality of life, work and organization by Noushin Kamali Sajjad and Badri Abbasi (2018)	47
2.5 Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết.....	48
2.5.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất	48
2.5.2 Các giả thuyết nghiên cứu	49
TÓM TẮT CHƯƠNG 2	56
CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU.....	57
3.1 Thiết kế nghiên cứu	57
3.1.1 Phương pháp nghiên cứu	57
3.1.2 Quy trình nghiên cứu	59
3.1.3 Nghiên cứu sơ bộ	59
3.1.3.1 Thiết kế nghiên cứu định tính	59
3.1.3.2 Kết quả nghiên cứu định tính	60
3.1.3.3 Phương pháp chọn mẫu và cỡ mẫu	61
3.1.3.4 Cách thức thu thập và xử lý dữ liệu	62
3.2 Thiết kế thang đo	67
3.2.1 Thang đo cơ hội và phát triển trong công việc - OD	68
3.2.2 Thang đo công việc đảm bảo và ổn định – JSS	68
3.2.3 Thang đo phần thưởng tài chính và tiền lương – FRW	69
3.2.4 Thang đo sự tham gia – PA	70
3.2.5 Thang đo cảm nhận môi trường làm việc – WE.....	70
3.2.6 Thang đo điều kiện cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc – PWB	71
3.2.7 Thang đo về chất lượng cuộc sống công việc – QWL.....	72
3.2.8 Thang đo về cam kết tổ chức – OC	72

TÓM TẮT CHƯƠNG 3	74
CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	75
4.1 Phân tích thống kê mô tả	75
4.1.1 Thống kê mô tả mẫu	75
4.1.2 Thống kê mô tả các biến nghiên cứu.....	76
4.2 Kết quả độ tin cậy và hội tụ của thang đo	82
4.3 Kết quả mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM)	86
4.4 Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình	91
4.5 Phân tích sự khác biệt của các biến định tính	96
TÓM TẮT CHƯƠNG 4	97
CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ	98
5.1 Kết quả chính và đóng góp của nghiên cứu	99
5.1.1 Những kết quả chính	99
5.1.2 Hàm ý quản trị.....	103
5.1.2.1 . Hàm ý đối với yếu tố môi trường làm việc (WE).....	103
5.1.2.2 Hàm ý đối với yếu tố cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB)	105
5.1.2.3 Hàm ý đối với yếu tố phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW).....	107
5.1.2.4 Hàm ý đối với yếu tố công việc đảm bảo và ổn định (JSS).....	110
5.1.2.5 Hàm ý đối với yếu tố chất lượng cuộc sống công việc (QWL).....	112
5.1.2.6 Hàm ý đối với yếu tố thời gian làm việc của người lao động dẫn tới cam kết của họ đến tổ chức họ đang làm việc	115
5.2 Hạn chế của nghiên cứu	116
5.3 Hướng nghiên cứu tiếp theo	116

TÓM TẮT CHƯƠNG 5	117
TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	118
PHỤ LỤC 1: Thông tin nhân khẩu học của mẫu khảo sát	130
PHỤ LỤC 2: Thông tin về các thang đo sơ bộ (Bảng khảo sát)	131
PHỤ LỤC 3: Bảng Outer loadings , AVE, VIF trước khi kiểm định	135
PHỤ LỤC 4: Hình ảnh kết quả nghiên cứu từ phần mềm Smart PLS 4 thông qua phân tích mô hình PLS-SEM.....	138

iv. DANH MỤC CÁC TỪ VIẾT TẮT

STT	Ký hiệu mã hóa	Diễn giải các ký hiệu mã hóa
1	OD	Cơ hội và sự phát triển
2	JSS	Công việc đảm bảo và ổn định
3	FRW	Phần thưởng tài chính và tiền lương
4	PA	Sự tham gia
5	WE	Môi trường làm việc
6	PWB	Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc
7	QWL	Chất lượng cuộc sống công việc
8	OC	Cam kết tổ chức
9	PLS - SEM	Mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)

v. DANH MỤC BẢNG

Danh mục bảng	Số trang
Bảng 3.1 Phương pháp nghiên cứu	44
Bảng 3.2: Giới thiệu tổng quát thang đo chính thức nghiên cứu	47
Bảng 3.3: Thang đo cơ hội và phát triển trong công việc (OD)	54
Bảng 3.4: Thang đo công việc đảm bảo và ổn định (JSS)	55
Bảng 3.5: Thang đo phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW)	55
Bảng 3.6: Thang đo sự tham gia (PA)	56
Bảng 3.7: Thang đo môi trường làm việc (WE)	57
Bảng 3.8: Thang đo cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB)	57
Bảng 3.9: Thang đo chất lượng cuộc sống công việc (QWL)	58
Bảng 3.10: Thang đo cam kết tổ chức	58-59
Bảng 4.1: Thống kê mô tả mẫu	61
Bảng 4.2: Thống kê mô tả các thang đo	62 - 67
Bảng 4.3: Độ tin cậy và hội tụ của thang đo	68 - 70
Bảng 4.4: Tính phân biệt của thang đo (HTMT)	72
Bảng 4.5: Chỉ số R Square và R Square Adjusted	73
Bảng 4.6: Kết quả kiểm định các giả thuyết có tác động trực tiếp tới Cam kết tổ chức	74
Bảng 4.7: Kết quả gián tiếp tác động trung gian thông qua chất lượng cuộc sống công việc	76
Bảng 4.8: Kết luận các giả thuyết thuyết nghiên cứu	79-80
Bảng 4.9: Phân tích sự khác biệt của các biến định tính	80
Bảng 5.1: Kết quả thống kê mô tả yếu tố cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB)	87
Bảng 5.2: Kết quả thống kê mô tả của yếu tố môi trường làm việc (WE)	89

Bảng 5.3: Kết quả thống kê mô tả của yếu tố phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW)	91
Bảng 5.4: Kết quả thống kê mô tả của yếu tố công việc đảm bảo và ổn định (JSS)	94
Bảng 5.5: Kết quả thống kê mô tả của yếu tố chất lượng cuộc sống công việc (QWL)	96

vi. DANH MỤC HÌNH

Danh mục hình	Số trang
Hình 2.1: The model considers the factors that make up Walton et al.'s Quality of Work Life., (1973)	23
Hình 2.2: The modeling the factors of work that can generate employee satisfaction and commitment by Hackman & Oldham, (1976)	25
Hình 2.3: The model of personal satisfaction and happiness in work by Diener et al., (2009)	26
Hình 2.4: The three-component model of organizational commitment by Meyer, J.P., & Allen, N., (1991)	28
Hình 2.5: The research model of professional engineers' perception of the relationship between quality of work life and commitment to organization by Razali Mat Zin, (2004)	30
Hình 2.6: The model studies the relationship between quality of work life and organizational commitment among faculty in a Malaysian public research university (Farid et al., 2014)	31
Hình 2.7 The quality of working life and organizational commitment of medical staff in front of Iranian hospitals during the novel coronavirus outbreak of 2019, (2020)	32
Hình 2.8: The model of working quality of life and organizational commitment of teaching staff at Ethiopian universities by Abraham Abebe, Atalay Assemie, (2022)	34
Hình 2.9: The model of studying the relationship between quality of life, work and organization by Noushin Kamali Sajjad and Badri Abbasi (2018)	35
Hình 2.10: Mô hình nghiên cứu đề xuất	36
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	45
Hình 5.1: Tổng quan chung kết quả phân tích từ dữ liệu của nhóm tác giả	83

vii. TÓM TẮT NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này xem xét sự ảnh hưởng của các yếu tố đến với chất lượng cuộc sống làm việc và tác động của nó đến sự cam kết của người lao động. Đề tài này được thực hiện với mục đích các tổ chức thực hiện hoá mục tiêu nói riêng và củng cố môi trường làm việc. Đo lường sự ảnh hưởng của chất lượng cuộc sống công việc đến sự gắn kết nhân viên với tổ chức. Mô hình nghiên cứu gồm 8 nhân tố và 19 giả thuyết được phát triển dựa trên mô hình cơ sở lý thuyết và nghiên cứu thực tiễn. Nghiên cứu định tính được thực hiện nhằm điều chỉnh bổ sung biến quan sát cho các thang đo. Nghiên cứu định lượng với $n = 400$ người lao động làm việc trong các tổ chức tại TP Đà Nẵng. Bài nghiên cứu đã tiến hành xử lý, phân tích dữ liệu từ bảng khảo sát thu về của những người lao động thông qua phần mềm Smart PLS - 4. Quá trình phân tích dữ liệu thông qua chỉ số các thang đo: Cronbach's Alpha, CR, AVE, HTMT, tiến hành phân tích mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) bằng các hệ số VIF, R Square và R Square Adjusted, f^2 , Q^2 . Kết quả phân tích cho thấy có 4 nhân tố có ý nghĩa về mặt thống kê tác động ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc theo mức độ. Trong đó, công việc đảm bảo và ổn định – JSS (Beta = 0.127), phần thưởng và tiền lương – FRW (Beta = 0.197), cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc – PWB (Beta = 0.249) và môi trường làm việc – WE (Beta = 0.276). Kết quả phân tích tác động trung gian chỉ ra rằng chất lượng cuộc sống công việc (QWL) có vai trò trung gian trong mối quan hệ tác động của các biến công việc đảm bảo và ổn định, phần thưởng tài chính và tiền lương, môi trường làm việc và cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc từ lên cam kết tổ chức (OC) với $P_value < 0.05$, mỗi tác động gián tiếp có ý nghĩa (ở độ tin cậy 95%). Đối với các yếu tố tác động trực tiếp đến cam kết tổ chức (OC) như sau: công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có mức độ tác động cao nhất (Beta = 0.203), lần lượt được sắp xếp theo mức độ tác động từ cao đến thấp, với phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) (Beta= 0.160) và sự tham gia (PA) (Beta= 0.110).

Ngoài ra, kết quả phân tích cho thấy rằng có sự khác biệt về thời gian làm việc của người lao động đối với cam kết tổ chức. Cuối cùng, nghiên cứu sẽ đề xuất các hàm ý quản trị nhằm cải thiện chất lượng cuộc sống công việc dựa trên phân tích dữ liệu thu được từ người lao động. Các khuyến nghị này sẽ nhằm hỗ trợ các tổ chức trong việc thiết kế các chương trình phúc lợi, cải tiến môi trường làm việc và phát triển chính sách nhân sự để tăng cường sự gắn kết và giảm thiểu tình trạng nhân viên rời bỏ công việc.

Các khuyến nghị này không chỉ giúp cải thiện hiệu quả tổng thể của tổ chức mà còn đóng góp vào việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và bền vững cho người lao động tại Thành Phố Đà Nẵng.

ASBTRACT

This study examines the impact of various factors on the quality of work life and its effects on employee commitment. The objective of the research is to enable organizations to realize their goals and to strengthen the working environment. The study measures the influence of work-life quality on employee engagement with the organization. The research model includes eight factors and nineteen hypotheses, developed based on theoretical frameworks and empirical studies. A qualitative study was conducted to adjust and supplement the observed variables for the measurement scales. Quantitative research was performed with a sample of 400 workers employed in organizations in Da Nang City. Data collected from the employee surveys were processed and analyzed using Smart PLS - 4 software. The data analysis process utilized the following indices: Cronbach's Alpha, CR, AVE, HTMT, and conducted partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) through VIF, R Square, R Square Adjusted, f², and Q² coefficients. The analysis results indicate that four factors statistically significantly influence the quality of work life. Among them, job security and stability – JSS (Beta = 0.127), financial rewards and wages – FRW (Beta = 0.197), personal life-work balance – PWB (Beta = 0.249), and work environment – WE (Beta = 0.276) were identified. The mediation analysis revealed that the quality of work life (QWL) plays an intermediary role in the relationship between job security and stability, financial rewards and wages, the work environment, and personal life-work balance in relation to organizational commitment (OC), with P_value < 0.05, indicating a significant indirect effect (at 95% confidence level). Regarding the factors affecting organizational commitment (OC), job security and stability (JSS) have the highest impact (Beta = 0.203), followed by financial rewards and wages (FRW) (Beta = 0.160) and participation (PA) (Beta = 0.110), arranged in order of descending influence.

Additionally, the results indicate differences in working hours among employees regarding organizational commitment. Finally, the study will propose strategies to improve the quality of working life based on the analysis of the data collected. These

recommendations will aim to support organizations in designing welfare programs, improving the work environment, and developing human resource policies to promote employee engagement and reduce turnover. These recommendations not only enhance the overall effectiveness of the organization but also contribute to the creation of a positive and sustainable work environment for employees in Da Nang City.

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN VẤN ĐỀ NGHIÊN CỨU

1.1 Lý do chọn đề tài

Trong những năm gần đây nền kinh tế thế giới chịu ảnh hưởng không ít bởi cuộc khủng hoảng kinh tế đang diễn ra. Đặc biệt, thuật ngữ “The Great Resignation” ngày càng trở nên hiện thực hơn bao giờ hết. Tiến sĩ Anthony Klotz (2022) nhà tâm lý học tổ chức kiêm phó giáo sư kinh doanh tại Đại học A&M Texas - nghĩ ra cụm từ "The Great Resignation" (Đại khủng hoảng lao động) trong thời kỳ đại dịch. Ông xem đây là hệ quả không thể tránh khỏi của tình trạng nhân viên kiệt sức trên diện rộng, "đơn nghỉ việc dồn nén" chưa gửi đi trong tình hình Covid bất ổn, khao khát đạt được trạng thái cân bằng tốt hơn giữa đời sống và công việc, cũng như mong muốn duy trì quyền tự chủ có được thông qua hình thức làm việc từ xa (C. Clark, 2022). Các nhân viên trong nhiều lĩnh vực đã nhận ra rằng họ không hài lòng với công việc của mình trong đại dịch. Mọi người không hài lòng với môi trường làm việc của họ, ngành công nghiệp họ đang làm hoặc sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống và rời bỏ công việc của họ. Theo The Workforce Trends Pulse Survey (Gallagher 2022) đã thực hiện cuộc khảo sát cho thấy 40% nhà tuyển dụng coi hạnh phúc của nhân viên là một trong ba mối quan tâm hàng đầu đối với lãnh đạo tổ chức của họ, cùng với tình trạng kiệt sức (48%) và mất nhân tài (43%). Hay là, hơn 70% nhân viên cho biết họ cảm thấy kiệt sức trong năm 2021 (Forbes.com) và kết quả của cuộc khảo sát về công việc và sức khỏe năm 2021 đưa đến kết luận rằng 79% nhân viên đã trải qua căng thẳng, kiệt sức. Theo các số liệu từ Tổng Cục Thống kê Việt Nam cho thấy, lực lượng lao động tham gia vào thị trường lao động tính từ 15 tuổi trở lên đạt 52,4 triệu người, tăng 666,5 nghìn người so với năm trước. Số lao động có việc làm đạt 51,3 triệu người, tăng 683,0 nghìn người (tương ứng tăng 1,35%) so với năm 2022; Tỷ lệ thất nghiệp khu vực thành thị là 2,55%, đạt mục tiêu cả năm dưới 4%. Nhu cầu tuyển dụng lao động của doanh nghiệp trong 9 tháng đầu năm 2023 vẫn cao hơn so với số lao động bị mất việc, thôi việc, số doanh nghiệp gia nhập và tái gia nhập thị trường (217,7 nghìn doanh nghiệp) cao hơn so với số doanh nghiệp rút lui khỏi thị trường (172,6 nghìn doanh nghiệp) nên đã có thêm nhiều việc làm cho người lao động. Tại Thành Phố Đà Nẵng nói riêng trong năm 2024 các chính sách về tiền lương, điều kiện làm việc đang được cải cách, sửa đổi cùng các chính sách an toàn, vệ sinh lao động, chính sách trợ cấp thất nghiệp và bảo vệ việc làm. Theo Cục Thống kê Thành Phố Đà Nẵng cho biết, năm 2023, tình trạng mất cân đối về cơ cấu cung - cầu lao

động chưa được khắc phục, các Doanh nghiệp còn khó khăn trong tuyển dụng, tình trạng thiếu lao động vẫn là câu chuyện quen thuộc.

Tỷ lệ lao động phi chính thức có cải thiện so với năm 2022, tuy nhiên số lao động làm các công việc bấp bênh, thiếu tính ổn định vẫn chiếm tỉ trọng gần một nửa. Do đó, việc thành phố xây dựng các chính sách và chương trình đào tạo cụ thể là điều hết sức cần thiết trong thời gian tới. Cũng sẽ tạo nên những nét mới giúp cho thị trường lao động trở nên linh hoạt hơn. Điều này đòi hỏi các tổ chức hoạt động trong nền kinh tế phải nỗ lực nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh để đảm bảo tồn tại và phát triển. Không chỉ nâng cao kết quả hoạt động kinh doanh như là về chất lượng sản phẩm, tăng mức sản xuất, bên cạnh đó chất lượng cuộc sống công việc có thể là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng và cam kết của người lao động đối với tổ chức của họ. Ở trong nước, những khó khăn, thách thức vẫn đan xen, trong khi động lực truyền thống còn yếu, động lực tăng trưởng mới chưa rõ, nên năm 2024 dự báo tăng trưởng kinh tế Việt Nam ở mức nhỏ hơn 6,5%. Tất cả đã cho thấy rằng sự thiếu cân bằng giữa công việc và cuộc sống, mong muốn được thỏa mãn hơn hoặc chỉ là một nơi làm việc tốt hơn. Với bối cảnh hiện nay và tình hình lao động tại Thành Phố Đà Nẵng, mọi tổ chức đều muốn có nhiều đầu ra hơn so với đầu vào của họ, khi người lao động tìm thấy nơi làm việc của họ thoải mái theo yêu cầu công việc. Vì vậy, điều rất quan trọng đối với một tổ chức là tạo mối quan hệ chất lượng giữa người lao động và môi trường làm việc. Có sự cần thiết của chất lượng cuộc sống công việc đề cập đến môi trường làm việc thuận lợi hoặc không thuận lợi mà mọi người làm công việc của họ. Do đó, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc là điều cần thiết để các tổ chức thực hiện hóa mục tiêu nói riêng và củng cố các yếu tố trong môi trường làm việc. Chính vì vậy, nhóm tác giả quyết định thực hiện đề tài nghiên cứu: **“Các yếu tố chất lượng cuộc sống công việc và ảnh hưởng của nó đến sự cam kết tổ chức của người lao động thành phố Đà Nẵng”**, Tên tiếng anh của đề tài là: **Quality Of Work Life's Factors And Its Effect On Organizational Commitment Of Workers In Da Nang City.**

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

Việc tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc của người lao động có tầm quan trọng đối với sự cam kết tổ chức của người lao động, cũng như là đối với các tổ chức. Chính vì vậy, nghiên cứu được thực hiện với các mục tiêu cụ thể:

- Xác định các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc của người lao động hậu đại dịch Covid-19 và các mối liên hệ (trực tiếp, gián tiếp) đến sự cam kết đối với tổ chức của người lao động tại TP Đà Nẵng.
- Đề xuất một số hàm ý rút ra từ kết quả nghiên cứu nhằm nâng cao sự cam kết với tổ chức.

1.3 Phạm vi và đối tượng nghiên cứu

1.3.1 Phạm vi nghiên cứu

- Không gian: Tại TP Đà Nẵng
- Thời gian: Từ tháng 6 năm 2023 đến tháng 4 năm 2024
- Nội dung chính: Nghiên cứu các yếu tố chất lượng cuộc sống công việc và ảnh hưởng của nó đến cam kết tổ chức của người lao động.

1.3.2 Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu: Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc và tác động của nó đến cam kết tổ chức của người lao động.
- Đối tượng khảo sát: Nghiên cứu này tiến hành khảo sát người lao động đang làm việc tại các tổ chức trên địa bàn TP Đà Nẵng.

1.4 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện thông qua 2 phương pháp là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Trong phương pháp nghiên cứu định tính, tiến hành phỏng vấn thử 30 mẫu nhằm hiệu chỉnh thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc, thiết lập bảng câu hỏi chính thức phù hợp với đối tượng, phạm vi trong nghiên cứu này. Sau khi hoàn thành bảng câu hỏi ở phương pháp định tính, bước tiếp theo sẽ tiến hành thu thập dữ liệu. Số lượng mẫu thu thập với kích thước $n = 400$, dữ liệu sau khi thu thập sẽ được xử lý và thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Lập bảng tần số thống kê để mô tả mẫu (nội dung phần trăm theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc)

Bước 2: Đánh giá độ tin cậy của thang đo

- Đánh giá chất lượng biến quan sát của các nhân tố: Outer loadings
- Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha
- Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số độ tin cậy tổng hợp CR

Bước 3: Đánh giá tính hội tụ và tính phân biệt của thang đo

- Đánh giá tính hội tụ: AVE

- Đánh giá tính phân biệt của thang đo: HTMT

Bước 4: Đánh giá mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS - SEM)

- Đánh giá hệ số VIF
- Đánh giá mức ý nghĩa thống kê và độ lớn hệ số tác động
- Đánh giá hệ số R^2 và R^2 Adjust
- Đánh giá hệ số f^2 , Q^2

Bước 5: Phân tích tác động của các biến kiểm soát lên cam kết tổ chức

1.5 Câu hỏi nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu, nghiên cứu tập trung trả lời các câu hỏi sau:

Câu hỏi 1: Những yếu tố nào ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc?

Câu hỏi 2: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chất lượng cuộc sống công việc?

Câu hỏi 3: Mức độ ảnh hưởng của các yếu tố chất lượng cuộc sống công việc đến sự cam kết tổ chức như thế nào?

1.6 Ý nghĩa chọn đề tài

Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc của người lao động là một lĩnh vực quan trọng vì nó mang lại nhiều ý nghĩa thiết thực, không chỉ đối với cá nhân người lao động mà còn đối với tổ chức, doanh nghiệp và xã hội nói chung ((Ahmed và cộng sự., 2023), cụ thể như sau:

- Tăng năng suất làm việc (Locke và Latham, 2002): Nghiên cứu giúp tổ chức và những người làm chính sách biết được những cách thức giúp người lao động hài lòng với công việc và tạo ra năng suất cao hơn. Điều này không chỉ có lợi cho bản thân họ mà còn góp phần vào sự thành công chung của tổ chức hoặc doanh nghiệp.

- Giảm tỷ lệ chuyển việc và vắng mặt (Mobley, 1982): Khi chất lượng cuộc sống công việc được cải thiện, tỷ lệ nhân viên chuyển việc sẽ giảm, từ đó giúp tổ chức ổn định và giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân sự mới. Đồng thời, sức khỏe tốt hơn cũng giảm thiểu tình trạng vắng mặt không lý do.

- Cải thiện sức khỏe và hạnh phúc của người lao động (Csikszentmihalyi & Hunter, 2003). Việc hiểu rõ các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống tại nơi làm việc giúp cải thiện sức khỏe tinh thần và thể chất của người lao động. Khi các yếu tố như áp lực công việc, môi trường làm việc, và quan hệ giữa đồng nghiệp được quản lý tốt, người lao động sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn, ít bị căng thẳng, từ đó giảm bớt nguy cơ mắc các bệnh liên quan đến stress và áp lực.

- Thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới (Amabile và cộng sự., 1996): Một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ có thể khuyến khích người lao động sáng tạo và đưa ra các ý tưởng mới, làm tăng khả năng đổi mới và cải tiến trong tổ chức.

- Tác động tích cực đến xã hội (Porter & Krmaer, 2011) : Cải thiện chất lượng cuộc sống công việc không chỉ giúp cá nhân và doanh nghiệp mà còn có ảnh hưởng tích cực đến xã hội rộng lớn hơn, bao gồm việc giảm gánh nặng cho hệ thống y tế và tăng cường ổn định kinh tế xã hội.

1.7 Kết cấu của đề tài

Đề tài nghiên cứu trình bày theo 5 chương. Với bố cục các chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu tổng quan về vấn đề nghiên cứu

Giới thiệu tổng quan nghiên cứu bao gồm lý do chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp, câu hỏi nghiên cứu, kết cấu của đề tài.

Chương 2: Cơ sở lý thuyết

Bao gồm các khái niệm về chất lượng cuộc sống công việc và cam kết tổ chức, yếu tố ảnh hưởng ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc, mô hình nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn và xây dựng các giả thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu/thiết kế nghiên cứu

Thiết lập phương pháp nghiên cứu (định tính và định lượng), xây dựng thang đo.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu

Phân tích, xử lý sau khi thu thập dữ liệu nhằm đưa ra kết quả cho nghiên cứu.

Chương 5: Kết luận và kiến nghị

Kết luận chính của nghiên cứu, ý nghĩa nghiên cứu, kiến nghị chính sách.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1 Chất lượng cuộc sống công việc

2.1.1 Khái niệm chất lượng cuộc sống công việc

Thuật ngữ “Chất lượng cuộc sống công việc” (QWL) được giới thiệu lần đầu tiên tại hội nghị Quan hệ Lao động Quốc tế tổ chức từ ngày 24 đến ngày 29/9/1972 ở New York, Hoa Kỳ (Anbarasan, 2010), thúc đẩy thành lập Ủy ban Quốc tế về Chất lượng đời sống công việc (International Council for the Quality of Working Life) vào tháng 8/1973. Việc thành lập ủy ban này đã thúc đẩy hoạt động nghiên cứu về chất lượng đời sống công việc, chia sẻ thông tin trong lĩnh vực này. Ngay sau khi cuộc hội nghị diễn ra thu hút đông đảo với sự kiện khởi đầu cho các nhà nghiên cứu đó là chương trình chất lượng cuộc sống công việc của Liên hiệp công nhân Ô tô và hãng General Motors chương trình phát triển lấy trọng điểm cho phép người lao động quyết định liên quan tới điều kiện làm việc nhằm mục đích cải cách một loạt các vấn đề liên quan tới chất lượng cuộc sống của nhân viên với tổ chức thông qua sự hài lòng của nhân viên.

Trong những năm gần đây, chất lượng cuộc sống công việc (QWL) ngày càng được xác định là một chỉ số tiến bộ liên quan đến chức năng và tính bền vững của các tổ chức kinh doanh (Singhapakdi và cộng sự., 2010); (Davis & Davis, 1989). Chất lượng cuộc sống công việc cao (QWL) là điều cần thiết để các tổ chức tiếp tục thu hút và giữ chân nhân viên (Sandrick, 2003).

Chất lượng cuộc sống công việc được định nghĩa thông qua nhiều nhà nghiên cứu khác nhau dưới nhiều khía cạnh khác nhau:

Theo Luthans và cộng sự (2005) cho rằng: “Chất lượng cuộc sống nơi làm việc là một quá trình cùng ra quyết định, hợp tác và xây dựng sự tôn trọng lẫn nhau giữa cấp quản lý và nhân viên”.

Còn theo tác giả Robbins, (1990) lại cho rằng chất lượng cuộc sống công việc là “một quá trình mà một tổ chức đáp ứng nhu cầu của nhân viên bằng cách phát triển cơ chế cho phép họ chia sẻ đầy đủ trong việc đưa ra các quyết định thiết kế cuộc sống của họ tại nơi làm việc”. Các yếu tố chính của chất lượng cuộc sống công việc (QWL) trong tài liệu bao gồm đảm bảo công việc, sự hài lòng trong công việc, hệ thống khen thưởng tốt hơn, lợi ích của nhân viên, sự tham gia của nhân viên và hiệu suất tổ chức (Havlovic, 1991). Daud (2012) lại cho rằng chất lượng cuộc sống công việc là mức độ hài lòng của nhân viên đối với công việc của họ mà được hỗ trợ bởi nhu cầu cơ bản và hỗ trợ tinh

thần của tổ chức. Điều này phản ánh kết quả và năng suất của người lao động đối với tổ chức của họ. Chất lượng cuộc sống công việc có liên quan rất cao với sự cam kết của một nhân viên. Dựa trên những điều đã đề cập ở trên, chất lượng cuộc sống công việc có thể được hiểu là một tập hợp các chương trình và hệ thống do tổ chức cung cấp cho nhân viên của mình, mang lại cho họ cảm giác hạnh phúc và hài lòng trong công việc, điều này sẽ phản ánh tích cực về hiệu suất và lòng trung thành của họ đối với tổ chức mà họ làm việc. Với mục đích của nghiên cứu này, chất lượng cuộc sống công việc (QWL) được định nghĩa là điều kiện và môi trường tạo sự thuận lợi, lợi ích của nhân viên và thái độ quản lý đối với người lao động trong quá trình làm việc.

2.1.2 Tầm quan trọng của chất lượng cuộc sống công việc

Những thay đổi trong điều kiện môi trường kinh doanh khuyến khích các công ty thích nghi để duy trì sự tồn tại của mình. Khả năng tồn tại của một tổ chức trong tình huống không chắc chắn trong tương lai bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi nguồn nhân lực (HR) điều hành tổ chức (Grego-Planer, 2019) (Grego-Planer, 2019). Điều này cho thấy rằng việc đề cao yếu tố chất lượng cuộc sống công việc là điều rất quan trọng trong môi trường tổ chức vì những nhân viên tiềm năng và có trình độ có thể giúp công ty đạt được các mục tiêu chính của mình (Giarto, 2018). Dưới góc độ nghiên cứu của các tác giả chất lượng cuộc sống công việc có những tầm quan trọng như sau:

Thứ nhất, chất lượng cuộc sống công việc không chỉ là một yếu tố quan trọng mà còn là một tiêu chí đánh giá sự thành công của một tổ chức. Từ góc độ tâm lý, một nghiên cứu do Tổ chức Y tế Thế giới (WHO) về chất lượng cuộc sống trong công việc và sức khỏe tinh thần (2013) thực hiện. Theo đó, những người lao động trong một môi trường làm việc tốt có xu hướng ít mắc phải các vấn đề về sức khỏe tinh thần như căng thẳng, trầm cảm hay rối loạn lo âu. Bên cạnh đó, chất lượng cuộc sống (QWL) cũng ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất làm việc và sự trung thành của người lao động. Để đạt được sự tăng trưởng và hiệu suất cao về lợi nhuận, các tổ chức phải cung cấp chất lượng cuộc sống trong công việc cao (Gayathiri & Ramakrishnan, 2013).

Thứ hai, ngày nay dưới áp lực công việc cao đặt ra nhiều thách thức cho người lao động. Trong một nghiên cứu mới đây của (Ahmed và cộng sự., 2023) đã chỉ ra rằng những công ty có chất lượng cuộc sống công việc tốt thường có tỷ lệ giữ chân người lao động cao hơn so với các công ty khác. Khi người lao động cảm thấy hạnh phúc và hài lòng với công việc họ sẽ làm việc hiệu quả hơn, tăng năng suất và có sự sáng tạo hơn,

có thể giúp nhân viên cảm thấy họ đang thực hiện một công việc có ý nghĩa, đồng thời giúp họ cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Khi người lao động cảm thấy mình được trân trọng và công việc của họ có giá trị, họ sẽ cam kết hơn với công việc và tổ chức, doanh nghiệp sẽ thấy rõ sự tăng trưởng và thành công dài hạn.

Thứ ba, nhìn vào một bức tranh lớn hơn, chất lượng cuộc sống công việc (QWL) cũng liên quan mật thiết đến sự phát triển kinh tế và xã hội. Một xã hội có chất lượng cuộc sống công việc cao sẽ tạo ra một lực lượng lao động mạnh mẽ, sáng tạo và những công dân tích cực tham gia vào các hoạt động xã hội. Khi nói về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, chất lượng cuộc sống công việc lại một lần nữa cho thấy tầm quan trọng của mình. Sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc giúp nhân viên tránh cảm giác bị áp lực và giảm nguy cơ kiệt sức. Theo (S. C. Clark, 2000) đã nghiên cứu và khẳng định rằng việc duy trì sự cân bằng này góp phần tăng cường sự hài lòng và giảm stress. Sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc trong thực tế không chỉ giúp nhân viên tránh xa khỏi nguy cơ kiệt sức mà còn là một yếu tố quan trọng trong việc duy trì và nâng cao sức khỏe tinh thần. Khi nhân viên cảm thấy rằng họ có đủ thời gian và năng lượng cho cả công việc lẫn cuộc sống cá nhân, họ thường đạt được hiệu suất tốt hơn và có một tinh thần làm việc tích cực hơn.

Nhưng làm sao để nâng cao chất lượng cuộc sống công việc ? Đáp án nằm ở việc lắng nghe, hiểu và đáp ứng nhu cầu, mong muốn của người lao động. Điều này không chỉ đơn thuần là việc tăng lương hay thưởng. Đôi khi, việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực, khích lệ sự đóng góp ý kiến, tạo cơ hội thăng tiến hay đơn giản là tạo điều kiện để người lao động cân bằng giữa công việc và cuộc sống gia đình (Guha, 2015) có thể mang lại hiệu quả tốt hơn nhiều. Như vậy chất lượng cuộc sống công việc cao không chỉ góp phần nâng cao sự hài lòng và sức khỏe của người lao động mà còn đem lại lợi ích thiết thực cho doanh nghiệp, tạo nên một môi trường làm việc cân đối và bền vững không những thế giúp nâng cao khả năng cạnh tranh của tổ chức. Nhân viên trong việc ra quyết định và giải quyết vấn đề trong tổ chức. Đối với người lao động, nó ảnh hưởng trực tiếp đến sức khỏe, tinh thần và hiệu suất làm việc. Đối với các nhà quản lý và doanh nghiệp, việc đầu tư vào chất lượng cuộc sống công việc chính là đầu tư vào tương lai lâu dài của tổ chức. Điều này càng quan trọng hơn trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, giúp các tổ chức nắm bắt cơ hội và vượt trội trên thị trường. Tóm lại, tầm quan trọng của chất lượng cuộc sống công việc vượt xa sự hài lòng trong công việc của cá

nhân. Nó có ý nghĩa sâu sắc đối với sự thành công của tổ chức, phúc lợi của nhân viên và kết quả xã hội rộng lớn hơn. Tạo sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân là điều cần thiết để tạo ra nơi làm việc thịnh vượng, bền vững và có trách nhiệm với xã hội.

2.1.3 Yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc

Các tổ chức liên tục phải đối mặt với những thách thức về cung và cầu của thị trường đang thay đổi. Để tổ chức thích ứng với sự cạnh tranh khốc liệt trên thị trường và những thay đổi nhanh chóng trong công nghệ, nó đòi hỏi các thành viên tổ chức phải cam kết nội bộ (Walton, Richard, 1974) và (Miller, 2003). Tổ chức sau đó phải đối mặt với thách thức trong việc quản lý cam kết của nhân viên trong suốt quá trình làm việc, để đảm bảo tính bền vững. Tuy nhiên để đạt được điều đó đòi hỏi tổ chức cần đảm bảo những yếu tố ảnh hưởng tích cực đến chỉ số chất lượng cuộc sống công việc. Chất lượng cuộc sống công việc bao gồm các yếu tố ảnh hưởng khác nhau do tính chất công việc khác nhau, vì tầm quan trọng của mỗi khía cạnh thay đổi tùy theo nhu cầu của nhân viên và sự phù hợp của nó với điều kiện của họ. Chúng tôi đã xem xét nhiều nghiên cứu trước đây để xác định chất lượng các khía cạnh cuộc sống công việc như: (Abu Shamala, Nasser, 2018; Al-Ramidi, Mohammad, 2020; Hammadneh, Hammam Samir, 2019; Muhammad, Ihab and Rifa'a, Mamdouh, 2016; Walton, Richard, 1974).

Các yếu tố ảnh hưởng bao gồm:

Thứ nhất, cơ hội thăng tiến và sự phát triển trong công việc: Cơ hội phát triển trong công việc không đơn thuần là sự thăng tiến hoặc tăng lương. Đó là khả năng mở rộng kỹ năng, kiến thức và góp phần vào những dự án có ý nghĩa, tạo dựng một sự nghiệp chứ không chỉ là một công việc. Trong một nghiên cứu của Better Buys phát hiện ra rằng 78% người lao động có quyền truy cập vào các cơ hội phát triển chuyên môn và 92% cho rằng việc có quyền truy cập vào những cơ hội này là quan trọng hoặc rất quan trọng. Nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng những người có cơ hội phát triển chuyên môn có mức độ cam kết cao hơn 15% và tỷ lệ giữ chân cao.

Thăng tiến là một trong những hình thức khuyến khích vật chất và tinh thần. Đồng thời, nó có vai trò to lớn trong việc thỏa mãn nhu cầu và mong muốn của người lao động và đảm bảo rằng những người có chuyên môn vẫn tiếp tục phục vụ tổ chức (Dessler, 2011), (Halima, Boussalia and Wahiba, Bouzarzour, 2011). Một nghiên cứu đã được tiến hành bởi (Smith và cộng sự., 2012) cho thấy rằng nhân viên cảm thấy hạnh phúc và

thoả mãn hơn khi họ có cơ hội học hỏi và phát triển kỹ năng mới. Một môi trường làm việc mà nhân viên cảm nhận được sự quan tâm đến sự phát triển cá nhân và sự nghiệp của họ thường tạo ra một tinh thần làm việc tích cực. Các nhân viên cảm thấy được đánh giá cao, trân trọng và có giá trị, khi họ biết rằng tổ chức đang đầu tư vào sự phát triển của họ.

Tuy nhiên, điều này cũng đặt ra yêu cầu cho các tổ chức. Các tổ chức cần phải cung cấp các khóa đào tạo, hội thảo và các cơ hội phát triển khác để đảm bảo rằng nhân viên có đủ khả năng và kiến thức cần thiết để đáp ứng nhu cầu công việc hiện tại và tương lai. Điều này không chỉ giúp nâng cao chất lượng cuộc sống công việc mà còn góp phần vào sự thành công và phát triển bền vững của tổ chức. Các nhân viên sẽ cảm thấy mình có vai trò và trách nhiệm trong việc đạt được mục tiêu của tổ chức, và họ sẽ làm việc với sự cam kết và đam mê cao hơn.

Thứ hai, sự ổn định và an toàn trong công việc: Sự ổn định trong công việc được định nghĩa là mức độ mà một cá nhân duy trì được việc làm ổn định về lâu dài, cảm thấy an toàn và hài lòng với công việc hiện tại của mình. Điều này không chỉ bao gồm việc duy trì được việc làm mà còn liên quan đến cơ hội phát triển chuyên môn, sự công bằng trong môi trường làm việc và mức độ cam kết của người lao động với tổ chức (Neumark, D, 2000). Ổn định công việc là một trong những yếu tố quan trọng nhất đối với sự hài lòng và cam kết của người lao động. Trong khi đó, công việc an toàn và ổn định dẫn đến cảm giác gắn bó, nâng cao tinh thần, cải thiện mức hiệu suất và tăng năng suất. Khi nhân viên cảm thấy ổn định họ dễ dàng đầu tư thời gian và năng lượng vào việc học hỏi và nâng cao kỹ năng. Theo Jacobs, D, (1999) trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra rằng sự ổn định trong công việc thúc đẩy sự cam kết với tổ chức, từ đó tăng cường khả năng đổi mới và sự hợp tác. Xét từ góc độ tâm lý học, ổn định trong công việc tạo ra một cảm giác an toàn và dự đoán được cho nhân viên. Một nghiên cứu Maslow, A. H, (1943) thực hiện đã chỉ ra rằng ổn định là một trong năm nhu cầu cơ bản của con người. Khi một nhân viên cảm thấy công việc của mình ổn định họ sẽ ít lo lắng hơn về việc mất việc, thu nhập và tương lai của họ. Ngược lại, sự không ổn định trong công việc có thể dẫn đến căng thẳng, lo âu và rối loạn tâm lý. Điều này cho thấy ổn định công việc không chỉ liên quan đến việc giảm thiểu âu lo mà còn có ảnh hưởng tích cực đến sức khỏe tinh thần của nhân viên.

Thứ ba, phần thưởng tài chính và tiền lương: Tiền lương là số tiền được trả cho người lao động để đổi lấy công việc họ làm là yếu tố quan trọng tạo nên sự ổn định và hài lòng trong công việc của nhân viên (Dessler, G, 2011); (Al-Shammari, Ayed, 2013); (Greenberg, BaRon, 2014). Khi nhân viên có thu nhập đủ để đáp ứng nhu cầu của mình và gia đình, họ sẽ ít bị xao nhãng bởi những lo lắng về tài chính và có thể tập trung hơn vào công việc. Vroom, V.H, (1964) đã đưa ra lý thuyết động lực kỳ vọng, cho rằng động lực là trạng thái hình thành khi người lao động kỳ vọng rằng họ sẽ nhận được kết quả, phần thưởng như mong muốn nếu họ nỗ lực thực hiện công việc, cụ thể người lao động sẽ nỗ lực hơn trong công việc nếu như họ kỳ vọng nhận được phần thưởng như mong muốn. Đồng thời, (Walton, Richard, E., 1974) cho rằng cần phải công bằng trong việc trả lương và khen thưởng tài chính để tạo mối quan hệ tốt đẹp giữa cấp quản lý và nhân viên, đồng thời ngăn ngừa cảm giác oán giận đối với tổ chức. Theo Adams, J. S, (1963) trong lý thuyết công bằng, sự không công bằng trong việc trả lương và phần thưởng có thể dẫn đến sự bất mãn, giảm sự cam kết và ảnh hưởng tiêu cực đến tinh thần làm việc của nhân viên. Điều này có thể tạo ra xung đột nội bộ và làm giảm hiệu suất làm việc tổng thể trong tổ chức.

Thứ tư, sự tham gia vào việc ra quyết định của cá nhân trong tổ chức: Sự tham gia vào việc ra quyết định đề cập đến mức độ mà các cá nhân hoặc nhóm tham gia vào quá trình đưa ra lựa chọn hoặc xác định hành động trong một tổ chức, cộng đồng hoặc bất kỳ môi trường nào khác. Mức độ tham gia có thể khác nhau đáng kể, và có thể có tác động sâu sắc đến chất lượng của các quyết định, ý thức làm chủ bản thân và cam kết của những người bị ảnh hưởng cũng như kết quả chung. Theo Selvina & Yuliansyah, (2015), sự tham gia có thể làm tăng quyết tâm của cá nhân để đạt được mục tiêu của tổ chức, có thể cho thấy rằng sự tham gia đó tạo ra niềm tin, ý thức cộng đồng và khuyến khích việc ra quyết định. Tham gia vào việc ra quyết định mang lại cho nhân viên cơ hội đưa ra quyết định, có vai trò to lớn trong việc nâng cao tinh thần của họ và nâng cao sự gắn bó của họ với tổ chức (Al-Zahrani, Muhammad Abdullah, 2013). Việc tham gia của người lao động vào việc ra quyết định trong tổ chức là một công cụ mạnh mẽ để các tổ chức và cộng đồng khai thác trí tuệ tập thể, thúc đẩy tính toàn diện và cải thiện chất lượng của các quyết định. Vì vậy, sự tham gia khi lập kế hoạch chiến lược có thể được thể hiện như một hình thức đặc biệt của việc ra quyết định có sự tham gia, có liên quan tích cực đến việc thỏa mãn nhu cầu về quyền tự chủ và năng lực của các nhà quản lý, việc thỏa

mãn những nhu cầu này được xác định là tiền đề của cam kết tình cảm của tổ chức (De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W, 2015).

Thứ năm, môi trường làm việc: Efraty, D., & Sirgy, M. J, (2001) đã đưa ra định nghĩa môi trường làm việc là "tất cả những gì có liên quan đến công việc của người lao động, bao gồm các yếu tố vật chất, tổ chức và con người". Không thể phủ nhận, môi trường làm việc có một ảnh hưởng mạnh mẽ đến chất lượng cuộc sống công việc. Theo Danish, S. A, (2016) cho thấy môi trường làm việc có liên quan đến một môi trường tổ chức nhất định trong đó nhân viên thực hiện nhiệm vụ của mình và một môi trường làm việc thuận lợi và an toàn có thể thu hút nhân viên vì nhu cầu của họ có xu hướng được đáp ứng. Một môi trường làm việc không thuận lợi không chỉ ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của người lao động mà còn gây ra nhiều hậu quả tiêu cực cho doanh nghiệp, như tăng tỷ lệ vắng mặt và giảm năng suất (Cooper, C. L., & Marshall, J, 1976). Vì vậy, để điều này thành công, các tổ chức phải thiết kế môi trường làm việc của mình theo cách có thể tăng mức độ cam kết và động lực của nhân viên. Điều này cuối cùng sẽ tạo ra kết quả mong muốn (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2011).

Thứ sáu, cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc của người lao động: Trong xã hội hiện đại, nhu cầu về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân ngày càng được nhấn mạnh. Một tổ chức nhận biết và tôn trọng nhu cầu này sẽ dễ dàng thu hút và giữ chân người lao động. Trong một nghiên cứu của (Kossek, E. E., & Hammer, L. B, 2014), họ đã phát hiện ra rằng những người lao động cảm thấy có khả năng kiểm soát và cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân thường cam kết hơn với tổ chức, làm việc hiệu quả hơn và cảm thấy hài lòng hơn với công việc của mình. Nhìn từ một góc độ khác, (Kossek, E.E., Valcour, M., & Lirio, P, 2014) đã chỉ ra rằng khi nhân viên cảm thấy họ có khả năng cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, họ cảm thấy hài lòng hơn, cam kết hơn với tổ chức và có hiệu suất tốt hơn. Điều này không chỉ phản ánh mức độ hài lòng của nhân viên mà còn cho thấy lợi ích mà sự cân bằng này mang lại cho doanh nghiệp. Ngoài ra, khi xem xét nghiên cứu của J. Greenhaus & Beutell, (1985) cho thấy rằng việc không thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân có thể dẫn đến xung đột giữa hai vai trò này. Xung đột này không chỉ gây ra áp lực và căng thẳng cho người lao động, mà còn ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và sự hài lòng trong công việc.

Mặc khác một nghiên cứu của Valcour (2007a) cũng chứng minh những người lao động không cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân thường có nguy cơ cao mắc các vấn đề sức khỏe tinh thần như căng thẳng và trầm cảm. Việc này không chỉ làm giảm chất lượng cuộc sống của họ mà còn gây thiệt hại cho doanh nghiệp vì tăng tỷ lệ vắng mặt và giảm năng suất.

Thêm vào đó, các yếu tố khách quan từ kinh tế và xã hội, mối quan hệ với người quản lý trực tiếp trong tổ chức cũng ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống của nhân viên trong tổ chức. Chính vì vậy đòi hỏi các tổ chức cần ưu tiên những yếu tố này để có thể tạo ra môi trường làm việc tích cực hơn và cải thiện chất lượng cuộc sống nơi làm việc cho nhân viên của họ. Cuối cùng, chất lượng cuộc sống công việc cao có thể dẫn đến tăng sự gắn kết của nhân viên, năng suất và thành công chung của tổ chức.

2.2 Cam kết có tổ chức của người lao động

2.2.1 Khái niệm cam kết có tổ chức

Cam kết tổ chức có thể được định nghĩa là mức độ kết nối mà các cá nhân cảm thấy đối với tổ chức của họ, không chỉ là một quan điểm về việc thực hiện công việc đúng và hiệu quả mà còn là sự thể hiện của niềm tin, sự đồng lòng với giá trị và mục tiêu của tổ chức (Mowday và cộng sự, 1982). Cam kết tổ chức là một thuật ngữ rộng liên quan đến lòng trung thành của cá nhân đối với tổ chức và sẵn sàng nỗ lực và tiếp tục làm việc cho tổ chức đó (Meyer & Allen, 1997). Những công trình nghiên cứu về chủ đề chỉ ra rằng cam kết tổ chức là một chủ đề được định nghĩa theo rất nhiều cách thức khác nhau:

Theo Robins (2013) định nghĩa “Cam kết tổ chức thể hiện mức độ gắn bó chặt chẽ với tổ chức và các mục tiêu của tổ chức, luôn mong muốn duy trì tư cách thành viên trong tổ chức”. Đối với Allen, Meyer, (1990) “cam kết tổ chức là một niềm tin vững chắc vào mục tiêu, giá trị của tổ chức và được đo lường bởi nhiều cách khác nhau”.

Cam kết của tổ chức giúp tổ chức phát triển và đạt được mục tiêu, có thể là một yếu tố quan trọng trong quyết định thành tích của cá nhân. Những nhân viên có cam kết của tổ chức có thể giúp tăng thêm giá trị cho các tổ chức khi họ đã xác định, hãy chú ý đến chất lượng và có thể sản xuất nhiều hơn (Sharma và cộng sự, 2016).

Mowday, Steers & Porter, (1979) đã mô tả thêm về cam kết của tổ chức là “một gắn bó với tổ chức đặc trưng bởi ý định ở lại trong tổ chức xác định các giá trị và mục tiêu và sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn vì lợi ích của mình”. Các cá nhân xem xét mức độ giá

trị và mục tiêu của họ liên quan đến giá trị và mục tiêu của tổ chức như một phần cam kết của tổ chức. Do đó nó được coi là mối liên kết giữa cá nhân nhân viên và tổ chức.

Đứng trên góc độ của của Meyer và Allen, (1991), cam kết tổ chức có thể được mô tả như một liên kết tình cảm mà người lao động cảm nhận với tổ chức mình đang công tác. Điều này phản ánh ở việc họ không chỉ muốn tiếp tục làm việc ở đó mà còn sẵn lòng đồng lòng và phấn đấu vì mục tiêu chung. Trong khi đó Upadhyay, B. K, (2011) mặc dù nhấn mạnh vào lòng trung thành, nhưng lại thêm vào một yếu tố quan trọng sự sẵn lòng nỗ lực và tiếp tục làm việc cho tổ chức. Điều này thể hiện rằng cam kết không chỉ giới hạn ở mức độ cảm xúc mà còn ở hành động. Tan (2016) coi cam kết như một bức tường tâm lý giữa nhân viên và môi trường bên ngoài, làm giảm nguy cơ họ rời bỏ tổ chức một cách tự nguyện. Điều này ngụ ý một khía cạnh bảo vệ, giữ cho người lao động trung thành với nơi mình đang công tác. Nhưng khi định nghĩa về cam kết tổ chức Mowday, Steers & Porter, (1979) một trong những nghiên cứu tiên phong về chủ đề này, đề cập đến cam kết như là một sự kết hợp giữa lòng trung thành và sự chấp nhận giá trị, cùng với mong muốn làm việc lâu dài cho tổ chức. Nghiên cứu này giúp đánh giá mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Nhưng không chỉ có những nghiên cứu cổ điển, các tác giả gần đây như (Az, 2017; Kankaanranta, 2013) đã đưa ra những quan điểm mới mẽ nhấn mạnh sự kết nối tâm lý và ý định lâu dài của nhân viên với tổ chức, cũng như việc đánh giá mức độ hài lòng và đóng góp của họ trong tổ chức.

Mỗi tác giả đều nhấn mạnh một khía cạnh riêng của cam kết, nhưng tất cả đều xoay quanh một trọng tâm là mối quan hệ tâm lý giữa nhân viên và tổ chức. Một số nhìn vào hành động, một số khác lại nhìn vào cảm xúc hoặc sự chấp nhận giá trị. Điều này chứng tỏ sự phức tạp của khái niệm cam kết tổ chức, cam kết có thể được hiểu theo nhiều cách khác nhau. Nhìn chung khái niệm cam kết tổ chức không chỉ là sự đồng lòng hoặc lòng trung thành, mà là một sự kết hợp phức tạp của nhiều yếu tố, bao gồm cả tình cảm và hành động. Nó thể hiện ở việc người lao động không chỉ tiếp tục công việc, mà còn sẵn lòng đồng lòng vì mục tiêu chung của tổ chức.

2.2.2 Tầm quan trọng của cam kết có tổ chức

Trong kỷ nguyên công nghiệp 4.0, khi máy móc và trí tuệ nhân tạo ngày càng thâm nhập vào mọi lĩnh vực, tầm quan trọng của con người nguồn lực quý giá nhất của mỗi tổ chức lại càng được nhấn mạnh. Đặc biệt là tầm quan trọng của "cam kết tổ chức" mà mỗi cá nhân mang lại. Đây không chỉ là niềm tin mơ hồ hoặc tình cảm đơn thuần,

mà còn là yếu tố then chốt tác động sâu rộng đến sự phát triển và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Đối với bối cảnh môi trường kinh doanh không ngừng biến đổi, sự thích nghi và linh hoạt trở thành chìa khóa cho sự tồn tại và phát triển của các tổ chức thì nguồn lực con người hay cụ thể hơn là nguồn nhân lực (HRM) chính là yếu tố quyết định sự tồn tại và thành công của tổ chức (Grego-Planer, 2019). Và điều này càng trở nên quan trọng, theo (Zimmerman, S, 2020) đã phân tích, trong thập kỷ qua, việc giữ chân nhân tài và tăng cường sự cam kết của họ đã trở thành một trong những thách thức lớn nhất đối với các lãnh đạo doanh nghiệp.

Một bức tranh thống kê từ Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) năm 2022 về triển vọng việc làm và xã hội thế giới cho thấy, tỷ lệ nhân viên thay đổi công việc tăng đột biến trong những năm gần đây. Điều này dẫn đến việc các tổ chức phải bỏ ra nhiều nguồn lực, thời gian và tiền bạc cho việc tuyển dụng và đào tạo mới. Tuy nhiên, nếu nhìn sâu hơn vào vấn đề, chúng ta sẽ thấy rằng, nguyên nhân chính không chỉ đến từ việc thay đổi môi trường kinh doanh hoặc sự tiến bộ của công nghệ, mà còn từ sự giảm sút về mức độ cam kết tổ chức của nhân viên.

Để hiểu rõ hơn về vấn đề này, một ví dụ về một nghiên cứu do Harvard Business Review thực hiện năm 2021 (Stein, Daniel, Nick Hobson, Jon M. Jachimowicz and Ashley Whillans, 2021) sẽ làm rõ hơn. Nghiên cứu này đã chỉ ra rằng những tổ chức có mức cam kết nhân viên cao thường có tỷ lệ từ chức thấp hơn 50% so với những tổ chức có mức cam kết thấp. Sự cam kết của người lao động còn ảnh hưởng đến sự phát triển bền vững của tổ chức, khi một tổ chức có đội ngũ nhân viên cam kết có khả năng giữ chân và thu hút những tài năng mới. Và các tổ chức có tỷ lệ cam kết nhân viên cao thường có lợi nhuận cao hơn từ 22% so với các tổ chức khác. Nghiên cứu năm 2013 của Gallup, (2013) cũng cho thấy các tổ chức có nhân viên gắn kết cao có lợi nhuận cao hơn 22% so với các tổ chức có nhân viên không gắn kết hoặc gắn kết thấp. Đồng thời báo cáo năm 2014 của Aon Hewitt, (2014) cho biết các tổ chức có nhân viên gắn kết cao có lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu cao hơn 20% so với các tổ chức có nhân viên không gắn kết.

Hơn nữa, hiệu suất làm việc và độ hài lòng của khách hàng ở những tổ chức này cũng cao hơn đáng kể và những nhân viên có thâm niên cao thường có xu hướng đạt được hiệu suất làm việc tốt hơn, ít gặp các vấn đề về sức khỏe tinh thần. Tuy nhiên, đằng sau sự gắn bó với tổ chức không chỉ xuất phát từ lợi ích cá nhân, mà còn là sự

đồng lòng với mục tiêu, giá trị và sứ mệnh của tổ chức. Điều này đã được minh chứng trong một nghiên cứu của Gallup năm 2016, trong đó 70% những người lao động cam kết cho biết họ hiểu rõ về những gì mình cần làm để thành công trong công việc của mình.

Khi nhân viên cam kết, không chỉ đứng trước một công việc cụ thể, mà còn sẵn lòng chấp nhận thách thức, đối mặt với khó khăn và tìm kiếm cơ hội để đóng góp và phát triển. Ngoài ra, cam kết tổ chức cũng tác động đến môi trường làm việc, tạo nên một bầu không khí tích cực, khích lệ mọi người cùng nhau vượt qua khó khăn. Điều này được minh chứng trong một nghiên cứu của Đại học Harvard về cam kết nhân viên có tên là “Corporate Culture and Performance” năm 2016, nơi các nhà nghiên cứu phát hiện ra rằng những tổ chức có tỷ lệ cam kết nhân viên cao thường có môi trường làm việc lý tưởng hơn và hiệu quả kinh doanh cao hơn. Đòi hỏi các nhà hoạch định có một chiến lược quản lý nhân sự linh hoạt, một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ cùng với sự đồng lòng từ ban lãnh đạo. Một khi đã đạt được, sự cam kết này sẽ trở thành động lực mạnh mẽ, thúc đẩy sự phát triển của tổ chức.

Cam kết tổ chức không chỉ là mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức mà còn là yếu tố của sự phát triển và thành công dài hạn của mọi doanh nghiệp. Sự cam kết này không chỉ ảnh hưởng đến sự thịnh vượng của doanh nghiệp mà còn đóng góp vào việc xây dựng một xã hội nơi mọi cá nhân đều thấy mình được tin nhiệm và có giá trị.

Tóm lại, cam kết có tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và duy trì sự thành công của một nhóm hoặc tổ chức. Nó không chỉ giúp tạo ra mục tiêu cụ thể mà còn thúc đẩy sự tự quản lý và trách nhiệm cá nhân. Bằng cách tạo ra sự đồng nhất và hiểu biết, cam kết có tổ chức giúp tăng cường hiệu suất làm việc và đạt được kết quả tốt hơn. Do đó, việc thúc đẩy cam kết trong môi trường tổ chức là điều quan trọng để đảm bảo sự thành công và phát triển bền vững.

2.2.3 Các yếu tố ảnh hưởng đến cam kết có tổ chức

Với sự thay đổi không ngừng và môi trường cạnh tranh gay gắt dưới tác động của công nghệ đã đẩy các tổ chức vào vị trí phải tái cơ cấu và đổi mới liên tục. Một điểm đáng chú ý từ nghiên cứu của (Smith, 2018) cho thấy rằng, trong môi trường kinh doanh khó khăn này, việc quản lý sự cam kết của nhân viên trở nên vô cùng quan trọng, bởi nó quyết định đến sự bền vững và phát triển của tổ chức. Tuy nhiên để đạt được điều đó đòi hỏi tổ chức cần đảm bảo những yếu tố ảnh hưởng tích cực đến chỉ số chất lượng

cuộc sống công việc. Cam kết tổ chức bao gồm các yếu tố ảnh hưởng khác nhau do tính chất công việc khác nhau, vì tầm quan trọng của mỗi khía cạnh thay đổi tùy theo nhu cầu của nhân viên và sự phù hợp của nó với điều kiện của họ. Không đơn thuần thể hiện qua sự gắn bó, mà còn cho thấy qua sự sẵn lòng đóng góp, cống hiến và trách nhiệm đối với công việc và tổ chức. Những yếu tố ảnh hưởng đến cam kết còn tác động và ảnh hưởng đến sự tồn vong của tổ chức. Qua nghiên cứu của (Brown & Mitchell, 2010; Turner, J. R., & Valentine, S. R, 2015) ta cho thấy rõ ràng việc các tổ chức cần hiểu và tập trung vào những yếu tố để nâng cao chất lượng cam kết của nhân viên, giúp họ đạt được hiệu suất làm việc tốt nhất và đồng thời đóng góp vào sự thành công của tổ chức. Bắt đầu từ một cái nhìn tổng quan, một tổ chức không đơn thuần chỉ là một cơ cấu hình thái vật lý mà còn là một tập hợp giá trị, văn hóa và mục tiêu. Giá trị và mục tiêu của tổ chức định hình hành vi và quyết định của lãnh đạo, hơn nữa tạo ra một môi trường văn hóa nơi mà mỗi người lao động có thể tìm thấy giá trị cá nhân của mình.

Nhiều nghiên cứu khoa học như (Cable, D. M., & Edwards, J. R, 2004; Edwards & Cable, 2009; Kristof-Brown, E., & Guay, R, 2011) đã chứng minh rằng, khi người lao động cảm thấy rằng giá trị cá nhân của họ phù hợp với giá trị của tổ chức, họ thường có xu hướng cam kết hơn.

Một nghiên cứu khác của Meyer và Allen, (1991) đã chỉ ra rằng sự nhận diện với giá trị tổ chức có mối liên hệ mạnh mẽ với cam kết tổ chức. Nói cách khác, sự phù hợp giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức tạo ra một nguồn động viên mạnh mẽ cho người lao động, khiến họ cảm thấy tổ chức không chỉ là nơi làm việc, mà còn là nơi họ có thể thể hiện và phát triển bản thân. Khi người lao động cảm nhận được sự phù hợp về giá trị giữa bản thân và tổ chức, họ không chỉ thực hiện công việc một cách hiệu quả hơn mà còn có khả năng đề xuất và thực hiện những sáng kiến mới, đồng thời giảm thiểu tỷ lệ rời bỏ công việc (Hofstede, G, 1980). Ngoài ra, sự nhận diện và phù hợp về giá trị giữa người lao động và tổ chức còn tác động đến môi trường làm việc và quan hệ giữa các thành viên. Khi người lao động cảm thấy mình thuộc về và đồng lòng với giá trị của tổ chức, họ dễ dàng tương tác, hợp tác và chia sẻ kiến thức với đồng nghiệp. Điều này góp phần tạo nên một môi trường làm việc tích cực, nơi mọi người cảm thấy được đánh giá cao, được tôn trọng và có giá trị (Nguyễn Thị Thanh Huyền & Nguyễn Thị Thanh Hương, 2017).

Một nghiên cứu của (Ashforth, B. E., & Mael, 1989) cho rằng những người lao động có sự nhận diện cao với tổ chức thường có mức độ hài lòng cao hơn với công việc của mình. Sự hài lòng này không chỉ dừng lại ở việc thực hiện nhiệm vụ hàng ngày, mà còn ảnh hưởng đến tinh thần làm việc, sự chủ động, và ý thức trách nhiệm. Từ góc độ của tổ chức, việc có một đội ngũ nhân viên cam kết và đồng lòng với mục tiêu và giá trị chung không chỉ giúp tăng cường hiệu suất, năng suất mà còn giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo do tỷ lệ chuyển việc thấp. Thêm vào đó, tổ chức cũng dễ dàng thu hút và giữ chân những tài năng tiềm năng hơn khi họ thấy rằng môi trường làm việc ở đây phù hợp với giá trị và nguyên tắc của họ. Nhìn chung, việc xây dựng và duy trì một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, nơi mà giá trị và mục tiêu của tổ chức được thể hiện rõ ràng và nhất quán, không chỉ đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường cam kết và hài lòng của nhân viên, mà còn tạo ra một lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức trên thị trường. Tiếp theo, môi trường làm việc và quan hệ giữa người lao động và quản lý cũng ảnh hưởng rất lớn đến cam kết tổ chức và trong bối cảnh tổ chức, môi trường làm việc và quan hệ giữa người lao động và quản lý đóng một vai trò quan trọng, không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc mà còn đến cam kết tổ chức của người lao động. Về môi trường làm việc, điều này không chỉ bao gồm không gian văn phòng hoặc cơ sở vật chất mà còn liên quan đến cảm nhận, thái độ và hành vi của mọi người trong tổ chức.

Một nghiên cứu của (Kristof-Brown, Zimmerman và Johnson, 2005) đã nhận định rằng sự phù hợp giữa người lao động và môi trường làm việc của họ có thể dẫn đến sự hài lòng, cam kết và ít ý định rời bỏ tổ chức. Trong khi môi trường làm việc tạo ra khung cảnh, quan hệ giữa người lao động và quản lý là nơi mà sự phù hợp và hiểu biết được thể hiện rõ ràng nhất. Quan hệ này không chỉ dựa trên việc giao tiếp và hợp tác, mà còn trên sự tin tưởng, tôn trọng và sự công bằng.

Theo (Dirks & Ferrin, 2002) đã phát hiện ra, khi người lao động tin tưởng vào quản lý của mình, họ cảm thấy an toàn, được đánh giá cao và được tôn trọng thì sẽ có nhiều khả năng cam kết hơn với tổ chức. Điều này được chứng minh trong nghiên cứu của (Rhoades & Eisenberger, 2002), trong đó họ tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa sự hỗ trợ từ tổ chức và cam kết của nhân viên. Tuy nhiên, mối quan hệ này không chỉ dừng lại ở việc tin tưởng. Sự tôn trọng và công bằng trong quản lý cũng đóng một vai trò quan trọng.

Sự công bằng trong quản lý liên quan chặt chẽ đến cam kết tổ chức. Khi người lao động cảm thấy họ được đối xử công bằng, không phân biệt đối xử và được đánh giá một cách công bằng, họ cảm thấy mình là một phần của tổ chức và do đó họ sẽ cam kết hơn (Colquitt, 2001). Cam kết không chỉ đơn thuần dựa trên những lợi ích mà người lao động nhận được. Nó còn dựa trên cảm giác về trách nhiệm và nghĩa vụ đối với tổ chức. Đôi khi, người lao động cam kết vì họ cảm thấy mình có nghĩa vụ đối với tổ chức (Wiener, 1982).

2.2.4 Mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống và cam kết có tổ chức

Chất lượng cuộc sống làm việc (QWL) và cam kết tổ chức là hai khía cạnh quan trọng và không thể tách rời trong môi trường làm việc hiện đại (Salanova và cộng sự., 2005). Chất lượng cuộc sống công việc (QWL) không chỉ liên quan đến mức lương, quyền lợi hoặc môi trường làm việc vật lý, mà còn liên quan đến cảm giác thuộc về, cảm giác được đánh giá cao và có cơ hội phát triển (Nadler & Lawler, 1983). Mặt khác, cam kết tổ chức nói lên mức độ gắn liền, tâm huyết và sẵn lòng đóng góp cho tổ chức của nhân viên. Sự tương tác giữa hai khía cạnh này đã thu hút sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu và quản lý trong vài thập kỷ qua (Walton, Richard, 1974).

Đầu tiên, (Farh và cộng sự, 1990) đưa ra quan điểm rằng việc cấu trúc công việc sao cho mang lại ý nghĩa và sự hài lòng cho nhân viên có khả năng tăng cường sự cam kết của họ. Điều này ngụ ý một điểm quan trọng là khi công việc mang lại giá trị và ý nghĩa, nhân viên không chỉ làm việc hiệu quả hơn mà còn cảm thấy gắn bó mạnh mẽ với tổ chức. Theo (Rhoades, L., & Eisenberger, R, 2002) đã mở rộng quan điểm, chứng minh rằng việc thưởng công bằng cũng đóng một vai trò quan trọng. Khi nhân viên cảm thấy họ được công nhận và thưởng xứng đáng cho công sức của mình, họ có nhiều khả năng cam kết với tổ chức. Theo (Hoàng, T. H., & cộng sự, 2007; R. Zin, 2004) đã đi sâu vào khía cạnh phát triển của chất lượng cuộc sống công việc. Những khám phá này chỉ ra rằng một môi trường làm việc tốt không chỉ tập trung vào hiện tại, mà còn tập trung vào tương lai, giúp nhân viên nhìn thấy tiềm năng và cơ hội cho sự phát triển cá nhân.

Khi đi sâu hơn vào chất lượng cuộc sống công việc, nghiên cứu của (Chinomona & Dhurup, 2014; Sabarirajan & Srivanidevi, 2014), đã chỉ ra rằng một môi trường làm việc chất lượng không chỉ làm tăng cam kết của nhân viên mà còn cải thiện đạo đức và thái độ làm việc của họ. Điều này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tạo ra một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ để khuyến khích sự tham gia tích cực và tận

tự của nhân viên. Ngoài ra, chất lượng cuộc sống công việc không chỉ giới hạn ở môi trường làm việc trực tiếp mà còn bao gồm cả việc thỏa mãn nhu cầu kiến thức (Arndt, Aaron D;Singhapakdi, Anusorn;Tam, Vivian, 2015). Điều này cho thấy chất lượng cuộc sống công việc còn liên quan đến việc đáp ứng các nhu cầu sâu xa hơn của nhân viên, qua đó tạo ra sự hài lòng và gắn kết với tổ chức. Ngoài ra, (Koonmee, S., Singhapakdi, A., Virakul& Lee, 2010) đã chứng minh rằng chất lượng cuộc sống công việc cũng có ảnh hưởng tích cực đến các kết quả dài hạn như sự hài lòng và tinh thần đồng đội. Còn (Sharma và cộng sự, 2016) đã tiếp tục khám phá mối liên hệ giữa động lực làm việc và chất lượng cuộc sống làm việc, nhấn mạnh rằng việc kết hợp một môi trường làm việc chất lượng với việc động viên và khích lệ nhân viên có thể tạo ra một tác động mạnh mẽ đối với cam kết tổ chức (Chinomona, 2017; Rahmani & Eghbali, 2018) cũng nhấn mạnh rằng chất lượng cuộc sống công việc cao sẽ dẫn đến cam kết tổ chức cao, điều này không chỉ dựa trên môi trường làm việc tốt mà còn cần sự hiểu biết và đánh giá cao về mục tiêu và giá trị của tổ chức. (Normala, 2010) đã khẳng định mối quan hệ tích cực và mạnh mẽ giữa chất lượng cuộc sống công việc và cam kết tổ chức, cho thấy khi nhân viên cảm nhận sự cải thiện và ổn định trong cuộc sống làm việc, họ sẽ cảm thấy gắn bó hơn và dễ cam kết với tổ chức.

Trong một nghiên cứu được thực hiện trong lĩnh vực Công nghệ thông tin (CNTT) do lực lượng lao động CNTT thực hiện vào năm 2016 trên trang (inderscience.com) ở Ấn Độ phân tích về mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống công việc và cam kết đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức đã đưa ra kết quả cho rằng: Một Tổ chức cung cấp chất lượng cuộc sống công việc tốt hơn và đào tạo tốt hơn cho nhân viên để đạt được kết quả hiệu quả dưới hình thức tăng trưởng và lợi nhuận cho tổ chức. Tổ chức cố gắng giữ chân nhân viên và thực hiện những điều cần thiết để nhân viên đạt được mục tiêu và mục tiêu của tổ chức. Trong nghiên cứu này, hiệu quả tài chính của tổ chức được đo lường thông qua doanh thu trên mỗi nhân viên. Nghiên cứu chứng minh rằng chất lượng cuộc sống công việc (QWL) và cam kết với tổ chức làm tăng hiệu quả tài chính của tổ chức về mặt doanh thu trên mỗi nhân viên. Nhân viên hạnh phúc và hài lòng sẽ làm cho văn hóa của tổ chức tốt hơn và tạo ra nhiều doanh thu hơn.

Chất lượng cuộc sống công việc (QWL) và cam kết tổ chức (OC) không chỉ có mối liên hệ mật thiết và đôi chiều mà còn đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả và tích cực. Chất lượng cuộc sống công việc giúp cải

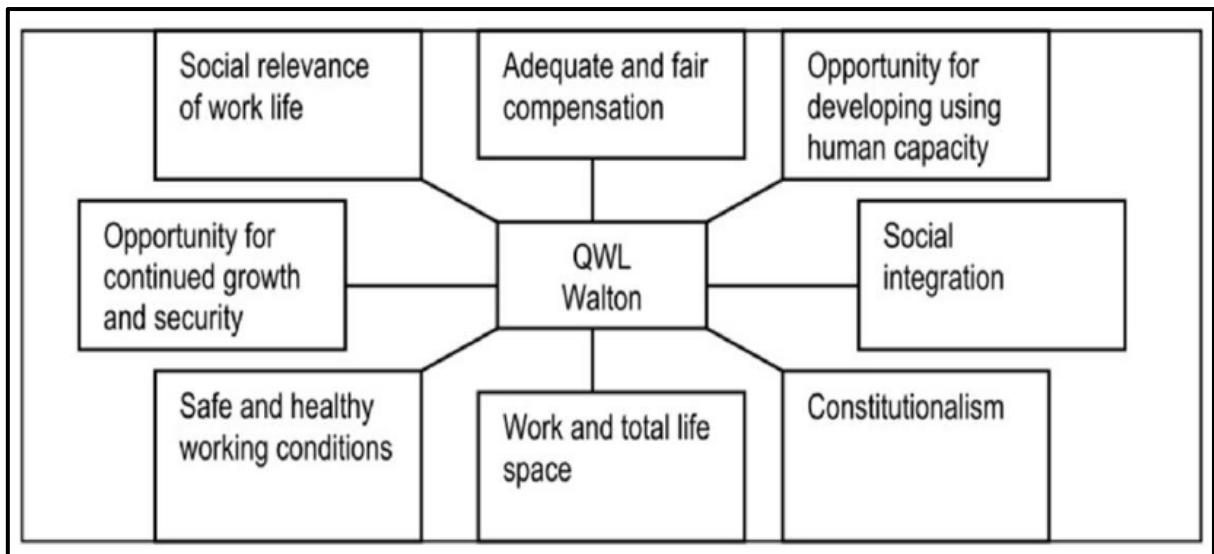
thiện hiệu suất làm việc và sự hài lòng của nhân viên, trong khi sự cam kết tổ chức khích lệ và tăng cường sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Một chất lượng cuộc sống công việc tốt sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nơi nhân viên cảm thấy được trân trọng, được đánh giá cao và có cơ hội phát triển. Điều này sẽ khích lệ họ đóng góp nhiều hơn và cam kết sâu rộng với tổ chức. Đặc biệt trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, việc nhận diện và tối ưu hóa chất lượng cuộc sống công việc không chỉ là một lựa chọn, mà còn là một yêu cầu cần thiết để giữ chân và phát triển tài năng ở nhân viên, đảm bảo sự phát triển bền vững và thành công của tổ chức trong thời gian dài hạn. Nếu tổ chức không tập trung vào việc cải thiện chất lượng cuộc sống làm việc (QWL) và tăng cường cam kết tổ chức (OC) họ có thể đối mặt với những hậu quả tiêu cực như giảm hiệu suất làm việc, mất nhân viên tài năng và giảm sự bền vững. Việc nhận diện và tối ưu hóa chất lượng cuộc sống công việc trong bối cảnh kinh doanh hiện đại không chỉ là một lựa chọn mà còn là một yêu cầu cần thiết để giữ chân và phát triển tài năng, đảm bảo sự bền vững và thành công của tổ chức trong dài hạn.

2.3 Mô hình nghiên cứu lý thuyết về chất lượng cuộc sống công Việc

2.3.1 The model considers the factors that make up Walton et al.'s Quality of Work Life, (1973)

Mô hình QWL (Quality of Working Life) của Walton được ra đời vào năm 1975. Theo (NXB Đại học Kinh tế quốc dân) mô hình này có mối quan hệ trực tiếp với động lực, lòng tự trọng và sự hài lòng, xem xét các nhu cầu và mong muốn và xã hội trách nhiệm của người lao động. Nó liệt kê các yếu tố chính trị, kinh tế và xã hội ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc và có thể làm nổi bật những điểm mạnh và điểm yếu của chất lượng cuộc sống công việc từ quan điểm của nhân viên.

Hình 2.1: The model considers the factors that make up Walton et al.'s Quality of Work Life, (1973)



Nguồn: Quality of Work Life (QWL) của Walton, (2012)

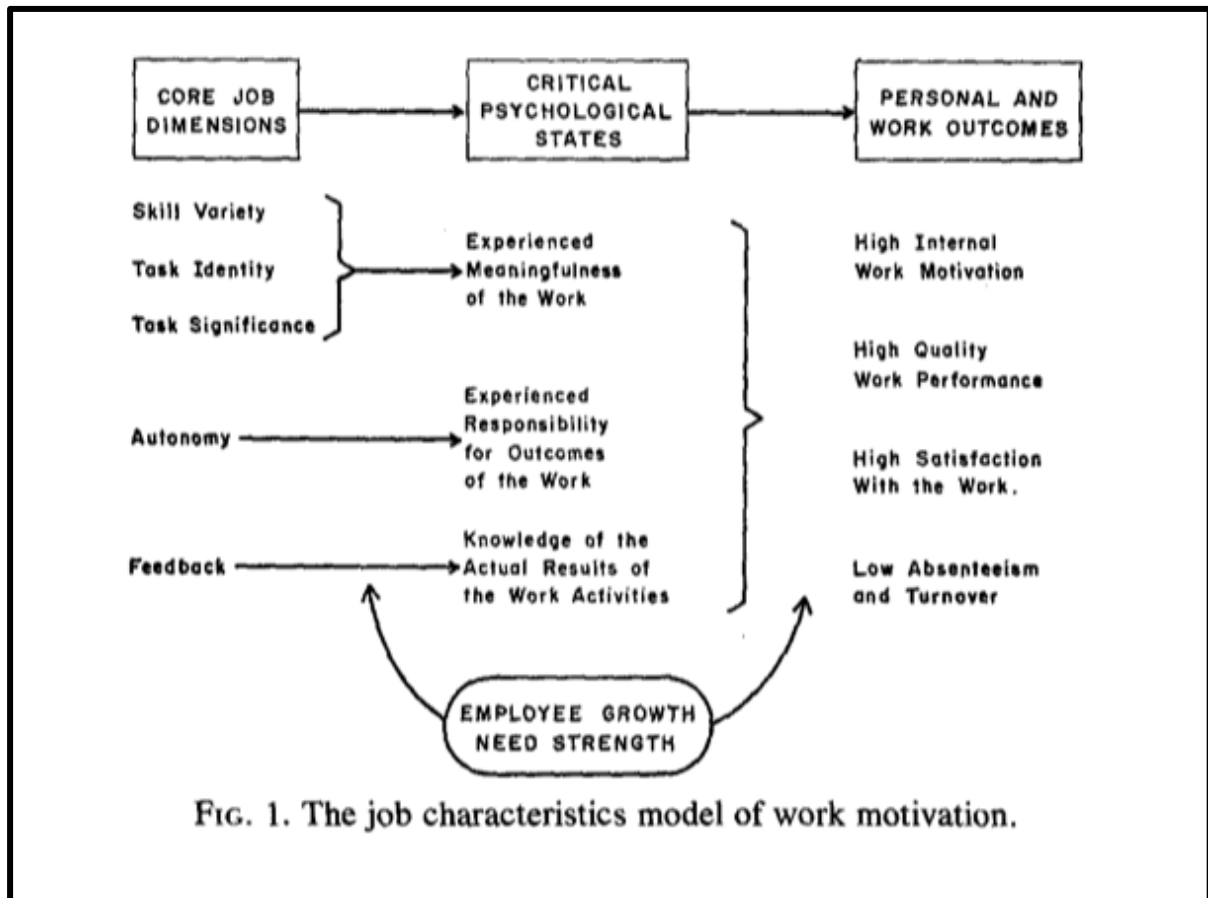
Theo (Walton, R. E, 1973) đề xuất tám phạm trù/khía cạnh khái niệm chính để đánh giá QWL, cụ thể như sau:

(1) Chế độ đãi ngộ công bằng và thỏa đáng, (2) An toàn và sức khỏe trong điều kiện làm việc, (3) Cơ hội sử dụng và phát triển năng lực, (4) Cơ hội nghề nghiệp và sự an toàn, (5) Hoà nhập xã hội tại nơi làm việc, (6) Chủ nghĩa hợp hiến trong tổ chức công việc, (7) Nơi làm việc và tổng không gian sống, (8) Sự phù hợp về mặt xã hội của cuộc sống tại nơi làm việc.

Về mối tương quan giữa tám chiều, (Walton, R. E, 1973) cho rằng có sự phức tạp giữa tám chiều, như sự gia tăng mức độ hài lòng với một chiều có thể làm tăng mức độ hài lòng với một chiều khác, từ đó xác định mối tương quan trực tiếp giữa chúng. Có những trường hợp có thể xác minh mối quan hệ nghịch đảo giữa các chiều, trong đó việc giảm mức độ hài lòng với một chiều có thể làm tăng mức độ hài lòng với chiều khác. Có những khía cạnh phải được xem xét bất kể loại phương pháp tiếp cận nào được sử dụng để duy trì QWL, chẳng hạn như các khía cạnh văn hóa, tầng lớp xã hội, giáo dục, nhân cách và sự hòa nhập gia đình trong quá trình trưởng thành của mỗi cá nhân (Walton, R. E, 1973).

2.3.2 The modeling the factors of work that can generate employee satisfaction and commitment by Hackman & Oldham, (1976)

Hình 2.2: The modeling the factors of work that can generate employee satisfaction and commitment by Hackman & Oldham, (1976)



Nguồn: J. R. Hackman and G. R. Oldham, *Work Redesign Reading*,

(MA: Addison-Wesley, 1980)

Trong khi ảnh hưởng của các yếu tố như môi trường làm việc, mối quan hệ giữa công việc và gia đình, cũng như các yếu tố khác tác động lên chất lượng cuộc sống công việc nhận được sự quan tâm của nhiều các nhà nghiên cứu, còn Hackman & Oldham., (1976) chỉ tập trung vào việc tạo ra sự hứng thú và hiệu suất trong công việc thông qua các đặc điểm cụ thể của công việc. Mô hình này cho rằng thiết kế công việc và động lực lao động có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Cách thức mà công việc được thiết kế (phạm vi, nội dung, yêu cầu kỹ năng cần thiết, mức độ tự chủ,...) sẽ tạo ra một ảnh hưởng tâm lý tác động tới kết quả làm việc (động lực thành công, quan tâm đến chất lượng, không nghỉ và bỏ việc) và sự thỏa mãn cá nhân với công việc.

Ngoài ra, (Hackman & Oldham, 1976) đã xây dựng mô hình này nhằm xác định cách thiết kế công việc sao cho người lao động có được động lực làm việc ngay từ bên trong họ, cũng như tạo được sự thỏa mãn công việc nói chung và tạo được hiệu quả công việc tốt nhất.

Theo hai nhà nghiên cứu này:

- (1) Công việc trước hết phải sử dụng nhiều kỹ năng khác nhau
- (2) Người nhân viên phải hiểu rõ toàn bộ các khâu trong qui trình tổng thể
- (3) Công việc phải có tầm quan trọng nhất định

Ba điều trên sẽ mang lại ý nghĩa trong công việc cho người lao động cũng như mang lại sự thú vị cho họ.

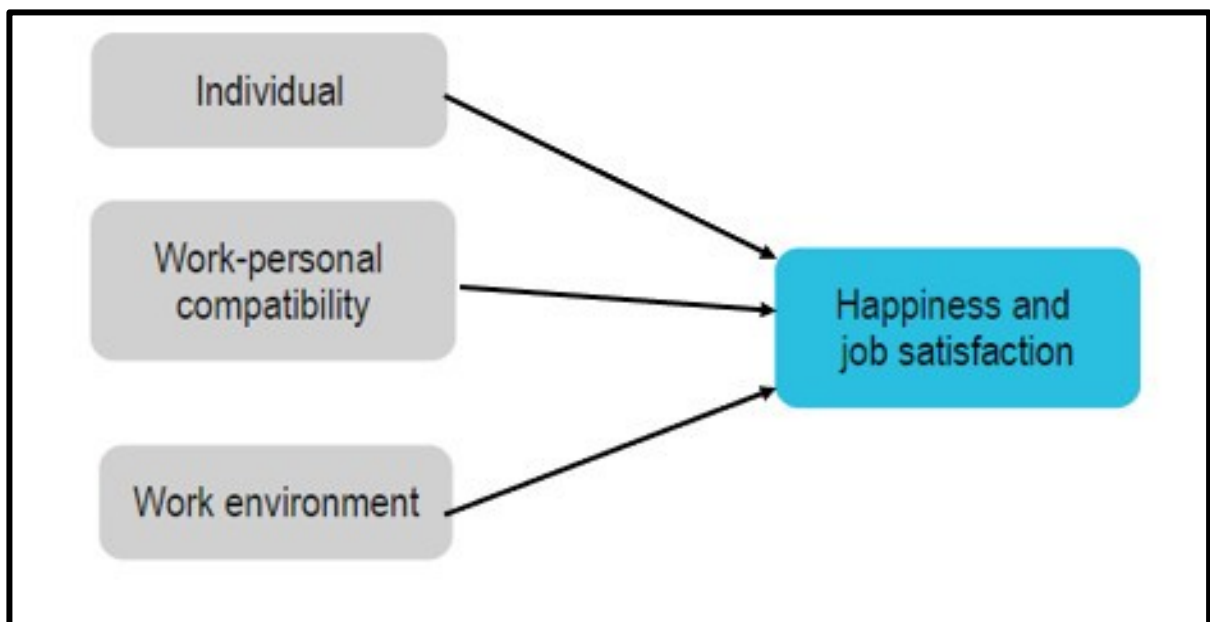
(4) Công việc phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình.

(5) Công việc phải đảm bảo được phản hồi kịp thời từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau, để giúp nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc mình làm.

Hội tụ đủ 5 nhân tố này trong một công việc sẽ cho phép người lao động có cơ hội phát triển, là động lực cho họ làm việc. Lí thuyết này là cơ sở cho giải pháp thiết kế công việc và giao quyền tự chủ cho nhân viên để tạo động lực.

2.3.3 The model of personal satisfaction and happiness in work by Diener et al., (2009)

Hình 2.3: The model of personal satisfaction and happiness in work by Diener et al., (2009)



Nguồn: Diener và cộng sự., (2009)

Mô hình này bắt đầu bằng việc định nghĩa rõ ràng về hạnh phúc và sự hài lòng trong bối cảnh công việc. Một phần quan trọng của hạnh phúc, theo Diener là trải nghiệm

cảm xúc tích cực. Trong bối cảnh công việc, điều này có thể liên quan đến cảm giác hứng thú, cảm giác thỏa mãn sau khi hoàn thành một nhiệm vụ, hoặc cảm giác được trân trọng và đánh giá cao. Không đơn thuần chỉ dựa vào cảm xúc, mô hình cũng xem xét sự hài lòng với công việc dựa trên việc đánh giá toàn diện về công việc, bao gồm môi trường làm việc, quan hệ với đồng nghiệp và quản lý, cơ hội phát triển và thăng tiến, và cảm giác về sự đóng góp và ý nghĩa. theo mô hình này, sự hài lòng và hạnh phúc trong công việc không chỉ là sự thiếu vắng các cảm xúc tiêu cực như căng thẳng hay mệt mỏi mà còn liên quan đến sự hiện diện của các cảm xúc tích cực như cảm giác hứng thú, tự tin và cảm giác thực hiện được mục tiêu.

Chính vì thế, để đo lường sự hài lòng và hạnh phúc cá nhân trong công việc của (Diener, 2009) đã đưa ra ba tiêu chí: Cá nhân, môi trường công việc, sự phù hợp giữa cuộc sống công việc và cuộc sống cá nhân

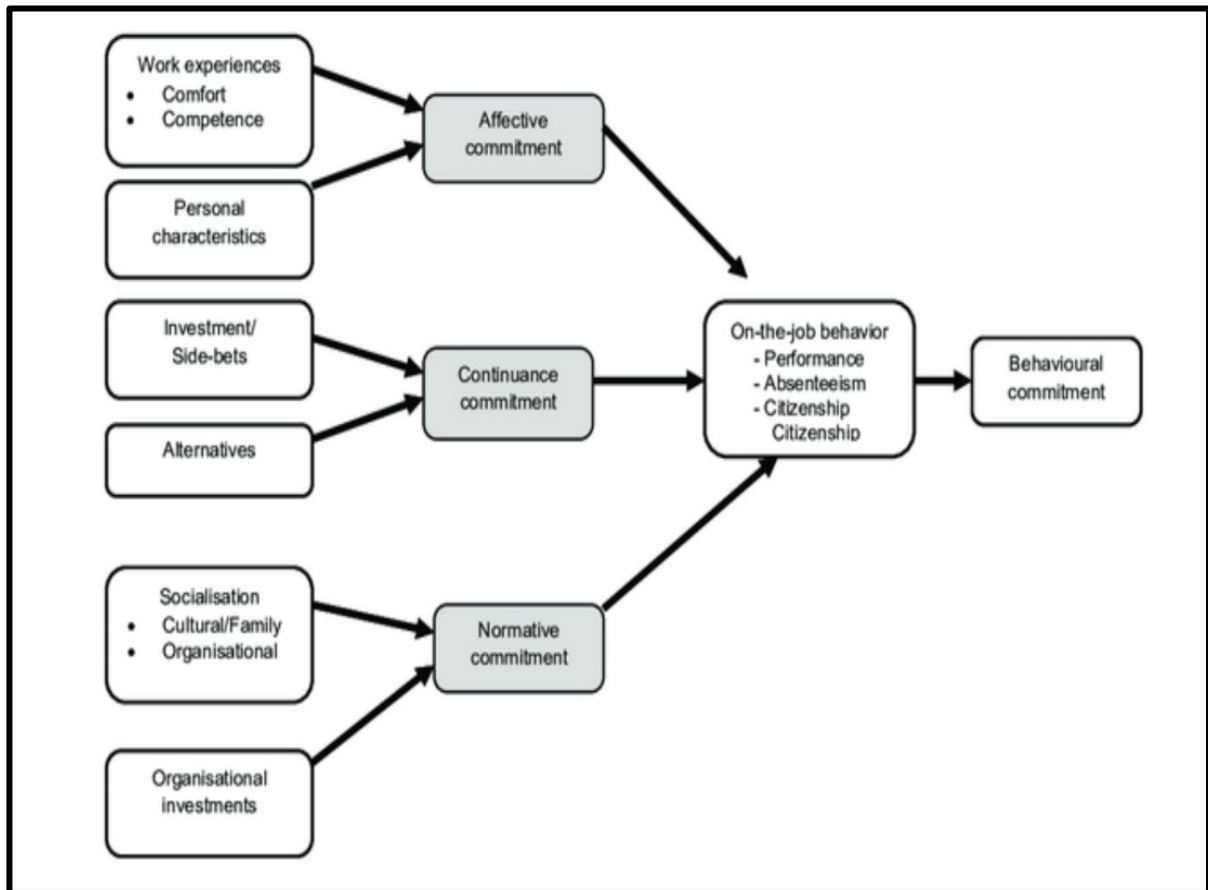
(1) **Cá nhân:** Bao gồm tính cách, giá trị cá nhân và mong muốn trong công việc.

(2) **Môi trường công việc:** Điều kiện làm việc, môi trường văn hóa, quan hệ với đồng nghiệp và người quản lý, và cảm giác về sự công bằng trong tổ chức.

(3) **Sự phù hợp công việc - cá nhân:** Sự hài lòng và hạnh phúc trong công việc tăng lên khi có sự phù hợp giữa nhu cầu, giá trị của cá nhân và những gì công việc mang lại.

2.3.4 The three-component model of organizational commitment by Meyer, J.P., & Allen, N. (1991)

Hình 2.4: The three-component model of organizational commitment by Meyer, J.P., & Allen, N. (1991)



Nguồn: Meyer và Allen (1997)

Cam kết với tổ chức được nhìn nhận như một trạng thái tâm lý ràng buộc người lao động với tổ chức của họ (Meyer & Allen, 1997; Meyer và Allen, 1991). Nhóm tác giả này đã đề xuất mô hình ba cấu phần của cam kết với tổ chức bao gồm: Cam kết dựa trên cảm xúc (affective commitment), cam kết dựa trên tính toán (continuance commitment) và cam kết dựa trên chuẩn mực (normative commitment). Từ những yếu tố của 3 thành phần này tác động đến ứng xử của người lao động trong công việc của họ như hiệu suất làm việc, tỷ lệ vắng mặt, hành vi của người đó tại nơi làm việc. Từ đó, tác động đến sự cam kết hành vi của người lao động tại nơi làm việc. Cụ thể hơn:

Cam kết dựa trên cảm xúc/tình cảm (emotional commitment): Cam kết này thể hiện nguyện vọng, tình cảm của cá nhân đối với tổ chức và những người lao động, nghĩa là cảm xúc “đồng cảm, dành hết tâm trí cho tổ chức và thích thú khi làm thành viên của

tổ chức”. Đây là một khía cạnh quan trọng trong nghiên cứu về quan hệ lao động và tổ chức và nó có thể ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và hành vi công dân của nhân viên. Nó cũng liên quan đến việc muốn ở lại tổ chức và theo đuổi mục tiêu cá nhân.

Cam kết dựa trên tính toán (calculated commitment) là một khía cạnh quan trọng trong nghiên cứu về quan hệ lao động và tổ chức. Đây là trạng thái tâm lý của người lao động, phản ánh sự đồng cảm và tương tác tích cực với tổ chức. Cam kết này được mô tả như “sự nhận thức về mức độ tổn kém khi chấm dứt cam kết với tổ chức” và tính toán lợi ích cá nhân như lương thưởng, phúc lợi và các yếu tố mà tổ chức đầu tư cho họ để có cơ hội phát triển hơn và cống hiến nhằm nâng cao hiệu quả làm việc tại tổ chức. Đặc biệt, tính toán thiệt hơn khi rời bỏ công việc.

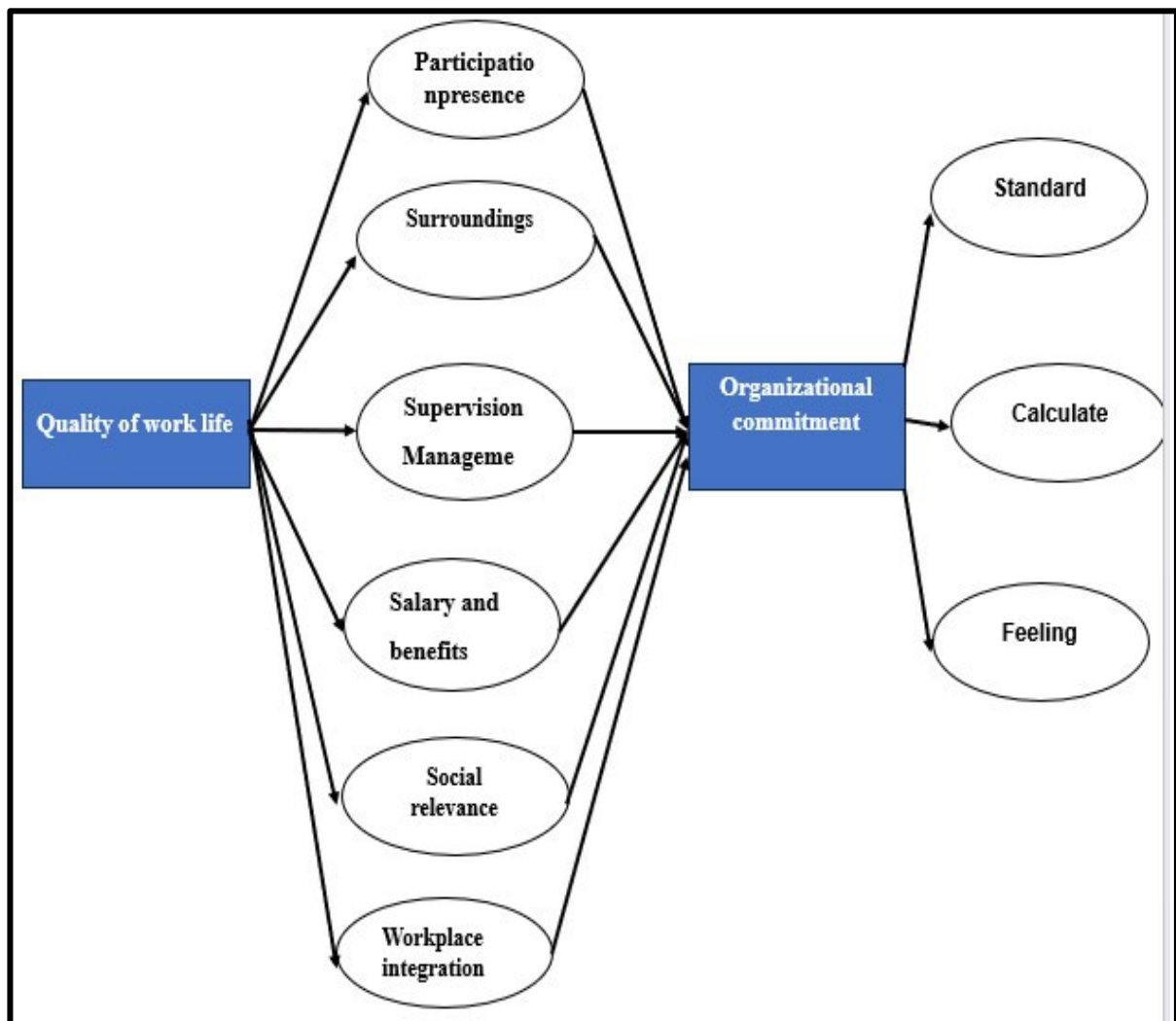
Cam kết dựa trên chuẩn mực (normative commitment): Những người lao động có cam kết dựa trên chuẩn mực cao sẽ ở lại tổ chức, bởi vì họ nghĩ đó là điều nên làm (Meyer và Allen, 1991). Theo (Meyer & Parfyonova, 2010) tin rằng, cam kết dựa trên chuẩn mực bao gồm 2 khía cạnh: “trách nhiệm đạo đức” và “nghĩa vụ dựa trên sự mang ơn” với tổ chức. Khi người lao động quan tâm tới 2 khía cạnh này thì họ thường cảm thấy làm việc có trách nhiệm, có nguyên tắc, trung thực và có nghĩa vụ hơn với tổ chức và từ đó, những khía cạnh này lan tỏa và giúp xây dựng một môi trường làm việc đáng tin cậy và tạo điều kiện cho sự phát triển bền vững của tổ chức.

2.4 Mô hình nghiên cứu thực tiễn về chất lượng cuộc sống công việc

2.4.1 The Research Model of Professional Engineers Perception of the Relationship Between Quality of Work Life and Commitment to Organization by Razali Mat Zin, (2004)

Nghiên cứu của (R. M. Zin, 2004) xác định mô hình mối quan hệ giữa sự hiện diện được cảm nhận của các yếu tố chất lượng cuộc sống công việc (QWL) và cam kết của tổ chức bằng cách sử dụng các mẫu từ các kỹ sư chuyên nghiệp ở Malaysia. Tổng cộng 250 bộ câu hỏi đã được gửi đến các tổ chức được lựa chọn và 152 câu hỏi có thể sử dụng được, đại diện cho tỷ lệ phản hồi là 60,8% đã được sử dụng để phân tích thống kê. Thước đo chất lượng cuộc sống công việc bao gồm bảy yếu tố: tăng trưởng và phát triển, sự tham gia, môi trường vật chất, giám sát, lương và phúc lợi, mức độ phù hợp với xã hội và hội nhập nơi làm việc.

Hình 2.5: The Research Model of Professional Engineers' Perception of the Relationship Between Quality of Work Life and Commitment to Organization by Razali Mat Zin, (2004)



Nguồn: Razali Mat Zin (2004)

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng tăng trưởng và phát triển, trả lương và phúc lợi, cơ hội tham gia ảnh hưởng tích cực đến sự cam kết tổ chức của người lao động. Nhưng chỉ có hai yếu tố chất lượng cuộc sống công việc là tăng trưởng và phát triển, lương và phúc lợi có ý nghĩa quan trọng trong việc giải thích sự cam kết của tổ chức.

2.4.2 The model studies the relationship between quality of work life and organizational commitment among faculty in a Malaysian public research university by Farid et al., (2014)

Nghiên cứu của Farid và cộng sự., (2014) điều tra mức độ và mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống công việc và cam kết với tổ chức của đội ngũ giảng viên tại một trường đại học nghiên cứu công lập ở Thung lũng Klang, Malaysia. Mục đích nghiên

cứu xác định mối tương quan giữa 3 khía cạnh cam kết tổ chức (OC) bao gồm: Cam kết tình cảm, chuẩn mực và liên tục và 8 khía cạnh của chất lượng cuộc sống công việc, cụ thể là đãi ngộ công bằng và phù hợp, công việc điều kiện, việc sử dụng và phát triển năng lực, cơ hội tăng trưởng và an ninh, hội nhập xã hội, chủ nghĩa hợp hiến công việc và tổng không gian của cuộc sống cũng như sự liên quan đến xã hội và cuối cùng tương quan của chất lượng cuộc sống công việc. Nghiên cứu được thực hiện khoảng 2.902 giảng viên của trường đại học được kiểm tra theo trang web chính thức của trường đại học. Với mục đích thu thập dữ liệu 330 bộ câu hỏi đã được phân phát cho đội ngũ giảng viên của tất cả các khoa và tổng cộng 315 câu hỏi đã được sử dụng để phân tích thống kê.

Hình 2.6: model studies the relationship between quality of work life and organizational commitment among faculty in a Malaysian public research university (Farid et al., 2014)

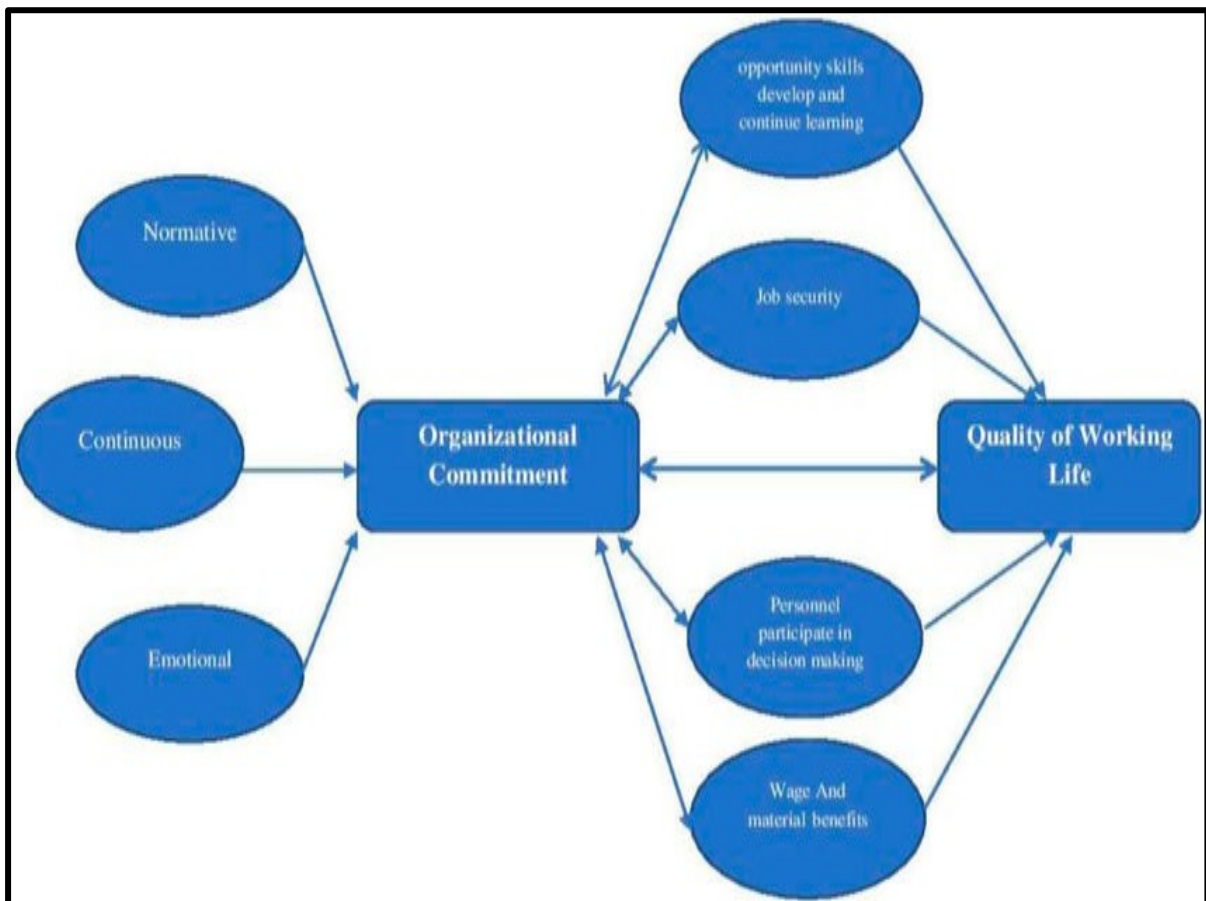


Nguồn: Farid và cộng sự, (2014)

Từ mô hình nghiên cứu đã đưa ra kết quả cho thấy trình độ chất lượng cuộc sống công việc của nhân viên có ảnh hưởng về cam kết tổ chức của họ, hơn nữa dữ liệu thu thập được tại 8 cấp độ của chất lượng cuộc sống công việc tác động tích cực và có mối tương quan vừa phải với cam kết tổ chức. Tình cảm và cam kết chuẩn mực cũng đều tác động tích cực có mức độ cao tương quan và chỉ có cam kết tiếp tục là tích cực và mối quan hệ tương quan vừa phải với chất lượng cuộc sống công việc.

2.4.3 The quality of working life and organizational commitment of medical staff in front of Iranian hospitals during the novel coronavirus outbreak of 2019 (2020)

Hình 2.7 The quality of working life and organizational commitment of medical staff in front of Iranian hospitals during the novel coronavirus outbreak of 2019 (2020)



Nguồn: (Aminizadeh và cộng sự., 2021)

Nghiên cứu hiện tại nhằm mục đích kiểm tra mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống làm việc và cam kết tổ chức của nhân viên y tế trước bệnh viện trong Hệ thống y tế khẩn cấp trực thuộc Đại học Khoa học Y tế Kerman, Iran trong đại dịch Covid-19. Một nghiên cứu cắt ngang được thực hiện vào năm 2020, tại 12 cơ sở cấp cứu do Đại

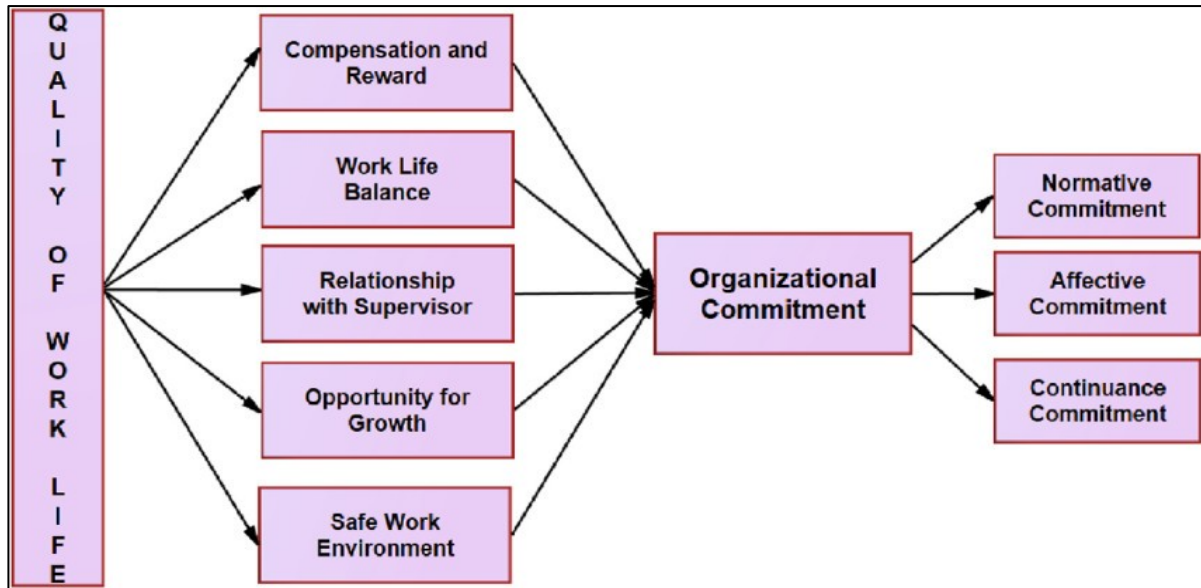
học Khoa học Y khoa Kerman giám sát và 200 người tham gia được chọn ngẫu nhiên theo bảng của Morgan. Bảng câu hỏi về cam kết tổ chức của Meyer và Allen và bảng câu hỏi về chất lượng cuộc sống làm việc của Bolton đã được sử dụng trong nghiên cứu.

Kết quả cho thấy, có mối liên hệ tích cực giữa chất lượng cuộc sống làm việc và sự gắn bó tổ chức. Sự tham gia của nhân viên trong quyết định và cơ hội phát triển kỹ năng được xác định là yếu tố quan trọng để tăng cường sự gắn bó này. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng trong các yếu tố gắn bó tổ chức, cam kết chuẩn mực được đánh giá cao nhất, trong khi cam kết cảm xúc thấp nhất. Điều này có thể phản ánh mức độ trách nhiệm và sự kỳ vọng đạo đức mà nhân viên cảm nhận từ tổ chức, cũng như tác động tình cảm của họ đối với nơi làm việc. Về chất lượng cuộc sống làm việc, các yếu tố như cơ hội phát triển kỹ năng và học tập liên tục được nhấn mạnh, trong khi lương và lợi ích vật chất không được đánh giá cao. Điều này cho thấy rằng các yếu tố phi vật chất như sự phát triển cá nhân và cơ hội học hỏi có ảnh hưởng lớn đến cảm nhận của nhân viên về chất lượng công việc của họ.

2.4.4 The model of working quality of life and organizational commitment of teaching staff at Ethiopian universities by Abraham Abebe, Atalay Assemie, (2022)

Nghiên cứu của (Abraham & Atalay, 2022) xem xét các yếu tố liên quan đến chất lượng cuộc sống công việc và xem xét ảnh hưởng của chất lượng cuộc sống công việc đến cam kết tổ chức của đội ngũ giảng viên ở Ethiopia. Nghiên cứu sử dụng thiết kế giải thích và phương pháp định lượng. Dữ liệu cho nghiên cứu được thu thập thông qua bảng câu hỏi thang đo Likert 5 điểm có cấu trúc từ 185 mẫu.

Hình 2.8: The model of working quality of life and organizational commitment of teaching staff at Ethiopian universities by Abraham Abebe, Atalay Assemie, (2022)

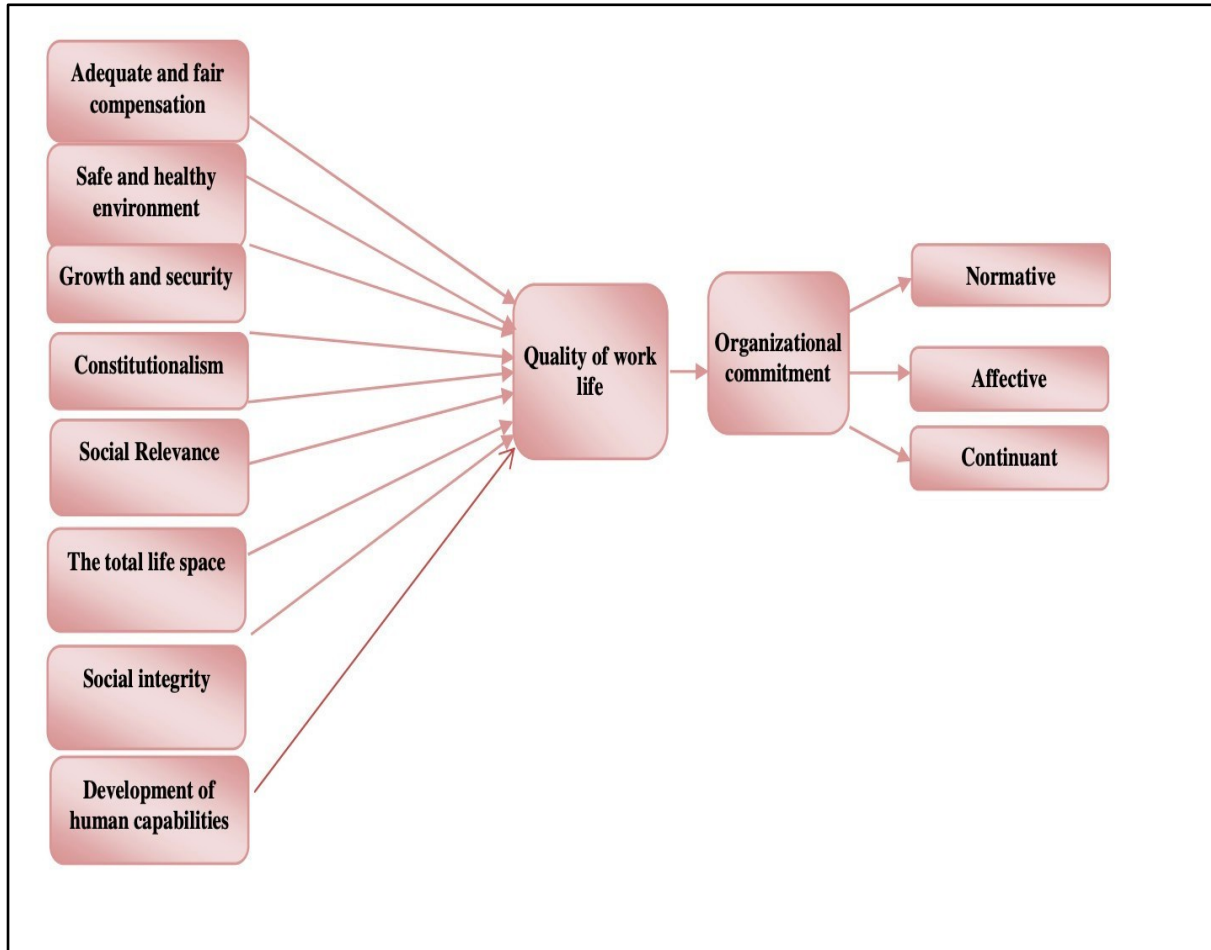


Nguồn: Abraham Abebe, Atalay Assemie, (2022)

Kết quả cho thấy chế độ đãi ngộ, phúc lợi, mức lương cao và chất lượng cuộc sống nơi làm việc của đội ngũ giảng viên có mối quan hệ tuyến tính tích cực mạnh mẽ, là yếu tố quan trọng dẫn đến việc cam kết với tổ chức. Ngoài ra, kết quả cũng chỉ ra rằng sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống có mối quan hệ có ý nghĩa thống kê với cam kết tổ chức của đội ngũ giảng viên tại trường đại học.

2.4.5 The model of studying the relationship between quality of life, work and organization by Noushin Kamali Sajjad and Badri Abbasi (2018)

Hình 2.9: The model of studying the relationship between quality of life, work and organization by Noushin Kamali Sajjad and Badri Abbasi (2018)



Nguồn: Noushin Kamali Sajjad và Badri Abbasi (2018)

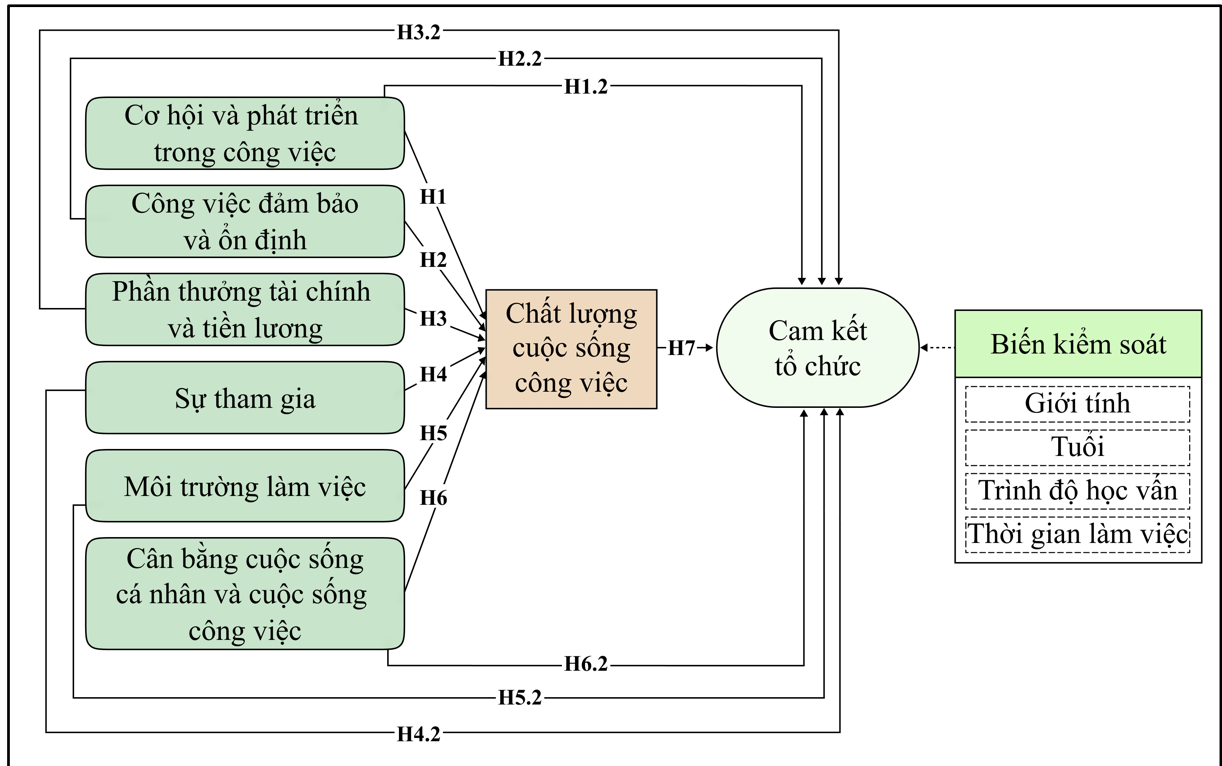
Nghiên cứu của (Sajjad & Abbasi, 2014) xác định mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống nơi làm việc với sự cam kết với tổ chức của các nhân viên hải quan ở tỉnh Iran/Guilan . Dân số thống kê nghiên cứu bao gồm tất cả các nhân viên văn phòng hải quan tỉnh Guilan và theo bảng Morgan, dân số mẫu bao gồm 196 người. Thước đo chất lượng cuộc sống công việc bao gồm bảy yếu tố: Bồi thường thỏa đáng và công bằng , môi trường an toàn và lành mạnh, tăng trưởng và an ninh, chủ nghĩa hợp hiến, hội nhập xã hội, tổng không gian sống, tính toàn vẹn xã hội , phát triển năng lực con người. Kết quả đã chứng minh rằng có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa giữa chất lượng cuộc sống nơi làm việc và các khía cạnh của nó bao gồm môi trường an toàn và lành mạnh, phát triển năng lực con người, chủ nghĩa hợp hiến, hội nhập xã hội và không gian sống tổng thể với sự cam kết của tổ chức.

2.5 Mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết

2.5.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ cơ sở lý thuyết và thực tiễn về chất lượng cuộc sống và cam kết tổ chức cùng các mô hình nghiên cứu trước đây. Trên cơ sở kế thừa có điều chỉnh các thang đo chất lượng cuộc sống công việc của (Hackman & Oldham, 1976; Walton, Richard, E., 1974) cùng với sự kết hợp khung lý thuyết và thực tiễn trong các mô hình đã liệt kê (các mô hình nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn còn lại đã nêu trong mục 2.3 và 2.4, ngoài 2 mô hình của Hackman và Oldham. Nhóm sẽ sử dụng những mô hình này để đề xuất mô hình nghiên cứu của mình. Mô hình được nhóm đề xuất như sau:

Hình 2.10: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Nguồn: Mô hình đề xuất từ nhóm tác giả

2.5.2 Các giả thuyết nghiên cứu

❖ Cơ hội và sự phát triển

Cơ hội và sự phát triển trong công việc là hai khái niệm chủ chốt trong lĩnh vực quản lý nhân sự và phát triển nghề nghiệp. Theo (Noe & Ellingson, 2017), cơ hội trong công việc thường được hiểu là khả năng và điều kiện mà tổ chức cung cấp cho nhân viên nhằm phát triển kỹ năng, kiến thức và thăng tiến trong sự nghiệp. Ngược lại, sự phát triển trong công việc liên quan đến quá trình nâng cao năng lực và kỹ năng của nhân viên thông qua học hỏi và trải nghiệm, từ đó dẫn đến tăng trưởng cá nhân và chuyên môn (Garavan và cộng sự., 2010). Liên quan đến ảnh hưởng của cơ hội và sự phát triển trong công việc đến chất lượng cuộc sống công việc, có hai nghiên cứu quan trọng đã được thực hiện. Judge và cộng sự (2001) cho thấy rằng cơ hội phát triển trong công việc có mối liên hệ mạnh mẽ với sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức. Cụ thể, khi nhân viên cảm nhận được nhiều cơ hội phát triển, họ có xu hướng hài lòng hơn với công việc và gắn bó hơn với tổ chức. Ngoài ra, (Aguinis & Kraiger, 2009) chỉ ra rằng việc cung cấp các cơ hội học tập và phát triển trong công việc không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc mà còn cải thiện chất lượng cuộc sống công việc của nhân viên. Cùng với đó, nghiên cứu của (Vatani, 2022) cũng khẳng định rằng nếu

nhân viên có cơ hội phát triển kỹ năng, kiến thức, và cơ hội thăng tiến thì chất lượng cuộc sống công việc của họ sẽ được cải thiện. Điều này làm tăng sự cam kết và gắn bó với tổ chức. Cicekli & Kabasakal, (2017) nhấn mạnh rằng việc tạo điều kiện cho nhân viên phát triển giúp gia tăng sự gắn kết và lòng trung thành của họ với tổ chức. Tương tự, nghiên cứu của Chai và cộng sự., (2020) cho thấy các cơ hội phát triển nghề nghiệp có thể nâng cao cảm giác thuộc về tổ chức, từ đó tăng cường cam kết của nhân viên với tổ chức.

Giả thuyết H1: Cơ hội và sự phát triển trong công việc có tác động cùng chiều đến chất lượng cuộc sống công việc.

Giả thuyết H1.1: Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa cơ hội và sự phát triển trong công việc và cam kết tổ chức.

Giả thuyết H1.2: Cơ hội và sự phát triển trong công việc (OD) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC).

❖ *Công việc đảm bảo và ổn định*

Công việc đảm bảo và công việc ổn định là hai khái niệm quan trọng trong nghiên cứu thị trường lao động. Theo Fullerton & Wallace, (2007), công việc đảm bảo liên quan đến nhận thức của nhân viên về mức độ an toàn và bảo vệ trong công việc hiện tại. Trong khi đó, công việc ổn định thường đề cập đến sự liên tục và dài hạn trong công việc, phản ánh tính không thay đổi trong thị trường lao động và nhận thức của người lao động (Wooden và cộng sự., 1999). Về mối quan hệ giữa công việc đảm bảo, ổn định và chất lượng cuộc sống công việc, có hai nghiên cứu quan trọng đã được thực hiện. Fullerton & Wallace, (2007) cũng đã chỉ ra rằng có mối liên hệ tích cực giữa công việc đảm bảo và sự hài lòng trong công việc, và mối liên hệ này trở nên mạnh mẽ hơn trong thời kỳ suy thoái kinh tế. Một nghiên cứu khác của (Wooden, 1999) đã xem xét xu hướng trong công việc đảm bảo và công việc ổn định theo thời gian, từ đó cung cấp cái nhìn sâu sắc về tác động của những yếu tố này đến chất lượng cuộc sống công việc. Đặc biệt, các nghiên cứu đã chứng minh rằng công việc đảm bảo và công việc ổn định có vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống công việc và cam kết tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy công việc của họ được đảm bảo và ổn định, không chỉ chất lượng cuộc sống công việc của họ được cải thiện mà sự cam kết với tổ chức cũng tăng lên (Vatani, 2022). Nghiên cứu của (Mosaybian & Jafari, 2014) cũng cho thấy khi nhân viên cảm nhận được sự đảm bảo và ổn định trong công việc, họ có xu hướng cam kết

với tổ chức nhiều hơn, đặc biệt là trong những môi trường làm việc có tính cạnh tranh cao. Tương tự, (Akpan, 2013) nhấn mạnh rằng công việc ổn định không chỉ giúp giảm thiểu lo lắng về tương lai mà còn tạo điều kiện cho nhân viên tập trung vào mục tiêu chung của tổ chức, từ đó gia tăng sự cam kết tổ chức. Từ những nghiên cứu trên, nhóm tác giả đã đưa ra các giả thuyết nghiên cứu H2, H2.1 và H2.2 như sau:

Giả thuyết H2: Công việc đảm bảo và ổn định có tác động cùng chiều đến chất lượng cuộc sống công việc.

Giả thuyết H2.1: Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa công việc đảm bảo và ổn định và cam kết tổ chức.

Giả thuyết H2.2: Công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC).

❖ *Phần thưởng tài chính và tiền lương*

Điều kiện tài chính đã trở thành một trong những yếu tố quan trọng góp phần vào chất lượng cuộc sống làm việc (QWL) của nhân viên. Phần thưởng và tiền lương (FRW) được coi là thước đo khả năng của tổ chức trong việc đáp ứng các giá trị công việc, nguyện vọng, lý tưởng cá nhân và hy vọng thăng tiến của nhân viên (Komar và cộng sự., 2021). Nghiên cứu này đã chỉ ra rằng điều kiện tài chính và chế độ đãi ngộ có ảnh hưởng đáng kể đến chất lượng cuộc sống công việc của nhân viên. Thêm vào đó, nghiên cứu của (Ariani, 2022b) khi xem xét mối quan hệ giữa lương thưởng và chất lượng nguồn nhân lực đã cho thấy rằng tiền lương và phần thưởng có mối liên hệ tích cực với chất lượng cuộc sống làm việc của nhân viên. Cũng theo nghiên cứu của (Vatani, 2022), chất lượng cuộc sống công việc đóng vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ giữa phần thưởng tài chính và tiền lương và cam kết tổ chức. Nghiên cứu của Kee và cộng sự., (2016) khẳng định rằng phần thưởng tài chính và tiền lương đóng vai trò quan trọng trong việc gia tăng cam kết tổ chức của nhân viên, đặc biệt khi họ cảm thấy được trả công xứng đáng với những đóng góp của mình. Khi các chế độ đãi ngộ tài chính được thiết lập một cách hợp lý, nhân viên có xu hướng gắn bó lâu dài và cam kết nhiều hơn với các mục tiêu của tổ chức. Tương tự, (Saleem, 2011) cho rằng việc đảm bảo phần thưởng và tiền lương công bằng, cạnh tranh không chỉ giúp cải thiện sự hài lòng của nhân viên mà còn tăng cường sự trung thành và cam kết của họ đối với tổ chức. Từ các kết quả nghiên cứu trên, nhóm tác giả đã đưa ra các giả thuyết nghiên cứu H3, H3.1 và H3.2 như sau:

Giả thuyết H3: Phần thưởng tài chính và tiền lương có mối tác động cùng chiều đến chất lượng cuộc sống công việc.

Giả thuyết H3.1: Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa phần thưởng tài chính và tiền lương và cam kết tổ chức.

Giả thuyết H3.2: Phần thưởng và tiền lương (FRW) có mối quan hệ ảnh hưởng tích cực với cam kết tổ chức (OC).

❖ *Sự tham gia*

Sự tham gia của nhân viên trong công việc là mức độ tạo cơ hội cho nhân viên ra quyết định có vai trò to lớn trong việc nâng cao tinh thần và tăng cường sự gắn bó của họ với tổ chức (Al-Zahrani, 2015). Sự tham gia của nhân viên còn là một trạng thái tâm lý tích cực liên quan đến công việc, bao gồm cảm xúc, suy nghĩ và hành vi (Harter, 2020). Và dựa trên kết quả nghiên cứu của Khandakar và cộng sự., (2018) chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa việc tham gia vào quyết định và hiệu quả của việc triển khai quyết định cũng như hiệu suất tổ chức. Ngoài ra, một số nghiên cứu khác cũng chỉ ra điều đó, nghiên cứu của (R. M. Zin, 2004) cho thấy rằng sự tham gia của nhân viên có ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc. Khi người lao động được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc thì họ cảm thấy họ có giá trị và vai trò trong tổ chức từ đó người lao động cảm thấy công việc có ý nghĩa đồng thời chất lượng cuộc sống được cải thiện và làm gia tăng mức độ cam kết của họ đối với tổ chức (Vatani, 2022). Nghiên cứu của Gallie, (2017) đã chỉ ra rằng sự tham gia của nhân viên trong việc ra quyết định không chỉ nâng cao cảm giác tự chủ mà còn giúp tăng cường sự cam kết tổ chức, bởi nhân viên cảm thấy mình có giá trị và được coi trọng trong quá trình hoạt động của tổ chức. Tương tự, Bhatti và cộng sự., (2011) cũng khẳng định rằng việc khuyến khích sự tham gia của nhân viên vào các quyết định quan trọng giúp tạo ra sự kết nối mạnh mẽ giữa họ và tổ chức, từ đó gia tăng sự gắn kết và cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Do đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu H4, H4.1 và H4.2 như sau:

Giả thuyết H4: Sự tham gia của nhân viên trong công việc có tác động cùng chiều đến chất lượng cuộc sống công việc.

Giả thuyết H4.1: Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa sự tham gia của nhân viên và cam kết tổ chức.

Giả thuyết H4.2: Sự tham gia của nhân viên (PA) trong công việc có tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OC).

❖ *Môi trường làm việc*

Môi trường làm việc là tổng thể các yếu tố bên trong và bên ngoài công ty, bao gồm cả văn hóa, chính sách, quyền lợi, cơ hội, v.v. Một không gian làm việc thoải mái, hấp dẫn và thúc đẩy sự phát triển của nhân viên sẽ góp phần nâng cao hiệu suất công việc (Anh, 2018). Ngoài ra, môi trường làm việc còn bao hàm các điều kiện vật chất như trang thiết bị, phòng làm việc, thiết bị, và các yếu tố vô hình như cách ứng xử và giao tiếp giữa nhân viên (Thịnh & Diệu, 2020). Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc. (Saini, 2017) nhấn mạnh sự liên quan này, trong khi một nghiên cứu khác đã khám phá nhận thức của Licensed Practical Nurses (LPNs) về môi trường làm việc của họ và ý định ở lại làm việc. Kết quả từ nghiên cứu này cung cấp cái nhìn sâu sắc về mối quan hệ giữa môi trường làm việc và chất lượng cuộc sống công việc của nhân viên y tế (Phillips & Neumeier, 2018). Một môi trường làm việc tích cực và hỗ trợ không chỉ cải thiện chất lượng cuộc sống công việc mà còn tăng cường cam kết tổ chức (Leitão và cộng sự., 2019). Khi nhân viên cảm thấy hài lòng với các yếu tố như điều kiện làm việc, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và nhà quản lý, cùng với sự đánh giá công việc một cách minh bạch, họ có xu hướng đánh giá cao chất lượng cuộc sống công việc của mình. Điều này tạo ra một vòng lặp tích cực, khi nhân viên cảm thấy gắn bó và cam kết hơn với tổ chức do cảm nhận được sự quan tâm và đầu tư vào phúc lợi và sự nghiệp của họ từ phía tổ chức. Nghiên cứu của (Chandrasekar, 2011) cũng chỉ ra môi trường làm việc tích cực có mối quan hệ chặt chẽ với sự gia tăng sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Khi các yếu tố như cơ sở vật chất, công cụ hỗ trợ làm việc và mối quan hệ giữa nhân viên được tối ưu hóa, nhân viên thường cảm thấy thoải mái và an tâm hơn trong công việc. Điều này tạo ra một tác động tích cực lên sự cam kết của họ đối với tổ chức. Hơn nữa, nghiên cứu của Escobar và cộng sự., (2022) đã chứng minh rằng một môi trường làm việc hỗ trợ và tích cực không chỉ nâng cao sự hài lòng công việc mà còn tăng cường mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Do đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu H5, H5.1 và H5.2 như sau:

Giả thuyết H5: Môi trường làm việc của nhân viên có tác động cùng chiều đến chất lượng cuộc sống công việc.

Giả thuyết H5.1: Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa môi trường làm việc của nhân viên và cam kết tổ chức.

Giả thuyết H5.2: Môi trường làm việc của nhân viên (WE) có tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OC).

❖ *Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc*

Cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc là một khái niệm quan trọng trong lĩnh vực quản trị nhân sự và tâm lý học lao động. Theo (S. C. Clark, 2000), cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc là trạng thái mà một cá nhân đạt được sự hài hòa giữa yêu cầu công việc và nhu cầu cá nhân hoặc gia đình. J. H. Greenhaus và cộng sự., (2012) mở rộng định nghĩa này, mô tả nó như mức độ một cá nhân có thể đáp ứng hiệu quả các trách nhiệm và nhu cầu trong cả hai lĩnh vực mà không gây ra sự tổn thất lẫn nhau. Về tác động của việc cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc đến chất lượng cuộc sống công việc, nhiều nghiên cứu đã nhấn mạnh tầm quan trọng của yếu tố này. (Ernst Kossek & Ozeki, 1998) phát hiện rằng cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc, giúp giảm căng thẳng và cải thiện sức khỏe tâm lý của nhân viên. Tương tự, (Valcour, 2007b) chỉ ra rằng sự cân bằng tốt không chỉ nâng cao sức khỏe tâm lý và thể chất mà còn tăng hiệu suất làm việc và giảm tỷ lệ vắng mặt. Hơn nữa, cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc mà còn đóng vai trò là yếu tố trung gian tăng cường cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Khi nhân viên cảm nhận được sự cân bằng giữa công việc và đời sống riêng tư, họ thường ít căng thẳng hơn và hài lòng hơn với công việc, từ đó tăng khả năng gắn bó lâu dài với tổ chức (Valcour, 2007b) Nghiên cứu của Ali và cộng sự., (2022) củng cố thêm quan điểm này, cho thấy sự cân bằng giữa cuộc sống cá nhân và công việc có mối quan hệ trực tiếp đến mức độ cam kết tổ chức của nhân viên. Nhân viên có khả năng quản lý hiệu quả cả công việc và nhu cầu cá nhân thường thể hiện sự hài lòng cao hơn, qua đó tăng cường sự gắn bó với tổ chức. Thêm vào đó, (Vijaya & Hemamalini, 2012) đã chứng minh rằng cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc không chỉ tạo ra một môi trường làm việc tích cực mà còn thúc đẩy cam kết tổ chức bằng cách giúp nhân viên duy trì sức khỏe tinh thần và thể chất. Nghiên cứu của (Lestari, 2024) cũng khẳng định rằng khi nhân viên cảm thấy thoải mái và cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, họ sẽ có xu hướng trung thành hơn với tổ chức. Từ những nghiên cứu trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu H6, H6.1 và H6.2 như sau:

Giả thuyết H6: Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc có tác động cùng chiều đến chất lượng cuộc sống công việc.

Giả thuyết H6.1: Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc và cam kết tổ chức.

Giả thuyết H6.2: Cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc (PWB) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC).

❖ *Chất lượng cuộc sống công việc*

Chất lượng cuộc sống công việc là một khái niệm quan trọng trong quản lý nhân sự và tâm lý học tổ chức. Theo (Sirgy & Herbstman, 2001) cho rằng chất lượng cuộc sống công việc có thể được hiểu là mức độ mà nhân viên cảm thấy hài lòng với các khía cạnh khác nhau của công việc của họ, bao gồm điều kiện làm việc, mức lương, cơ hội phát triển, và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. (Martel & Dupuis, 2006) mô tả chất lượng cuộc sống công việc như là mức độ một cá nhân cảm thấy hài lòng và đạt được sự thỏa mãn trong bối cảnh công việc của mình, dựa trên sự đánh giá của các yếu tố như công việc, môi trường làm việc và quan hệ với đồng nghiệp. Về ảnh hưởng của chất lượng cuộc sống công việc đến cam kết tổ chức, có hai nghiên cứu đáng chú ý. Nghiên cứu của (Tett & Meyer, 1993) chỉ ra rằng chất lượng cuộc sống công việc cao có liên quan mật thiết đến mức độ cam kết tổ chức của nhân viên, khi nhân viên cảm thấy hài lòng và được hỗ trợ trong công việc. Một nghiên cứu khác của (Tett & Meyer, 1993) cũng khám phá mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức, kết luận rằng sự hài lòng trong công việc là một yếu tố quan trọng của chất lượng cuộc sống công việc và là một yếu tố quan trọng dẫn đến sự cam kết tổ chức. Từ những nghiên cứu trên, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu **H7** như sau:

Giả thuyết H7: Chất lượng cuộc sống công việc tác động cùng chiều đến cam kết tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương 2 nêu lên những vấn đề cốt lõi về chất lượng cuộc sống và cam kết tổ chức và mối quan hệ của chúng với nhau. Chương 2 này đưa ra các khái niệm của cam kết tổ chức (OC) và chất lượng cuộc sống công việc (QWL) và tầm quan trọng của nó. Sau đó, tiến hành tìm kiếm mô hình từ các nghiên cứu đi trước về đề tài. Nhằm khám phá nghiên cứu trước và kế thừa đưa các mô hình nghiên cứu lý thuyết và thực tiễn từng nghiên cứu vào nội dung mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, nhóm tác giả đã đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất với 6 yếu tố độc lập bao gồm: Cơ hội và sự phát triển (OD), công việc đảm bảo và ổn định (JSS), phần thưởng tiền lương và tài chính (FRW), sự tham gia (PA), môi trường làm việc (WE), cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB), một yếu tố trung gian là chất lượng cuộc sống công việc (QWL) và yếu tố phụ thuộc là cam kết tổ chức (OC). Ngoài ra, có 4 biến kiểm soát là giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, kinh nghiệm làm việc.

Trong chương 3, nhóm tác giả 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

Trong chương 2 mô hình nghiên cứu đã được trình bày rất rõ ràng. Mục đích chính của của chương này là trình bày quy trình nghiên cứu, các phương pháp nghiên cứu và kiểm định thang đo, kiểm định mô hình nghiên cứu để đạt được mục tiêu này, chương 3 được cấu trúc các nội dung: (1) thiết kế nghiên cứu và (2) thiết kế thang đo.

3.1 Thiết kế nghiên cứu

3.1.1 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sẽ sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là người lao động làm việc ở các tổ chức tại thành phố Đà Nẵng. Đối tượng này được chọn để nghiên cứu do đây là nhóm đối tượng dễ phát hiện ra những thách thức mà họ phải đối mặt và đề xuất các biện pháp cải thiện cho tình hình lao động tại địa phương này.

Nghiên cứu định tính dùng để nhận biết và định vị các vấn đề sự trải nghiệm và khó khăn mà người lao động có tổ chức đang gặp phải trong quá trình làm việc. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật trong thảo luận nhóm. Nội dung trong phần thảo luận dựa trên các biến quan sát và cơ sở lý thuyết lập ra bản câu hỏi và thảo luận điều chỉnh nội dung cho phù hợp, sau đó nghiên cứu viên tiến hành các cuộc phỏng vấn thử cụ thể với người lao động tại TP Đà Nẵng. Từ kết quả của lần phỏng vấn này, bảng câu hỏi tiếp tục điều chỉnh để thiết lập nên bảng câu hỏi chính thức.

Với mục tiêu là kiểm định sự tác động của chất lượng cuộc sống công việc đến cam kết tổ chức, mô hình nghiên cứu được đề xuất dựa trên các cơ sở lý thuyết rõ ràng, nên nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng để đo lường các biến nghiên cứu, tương quan giữa các mối quan hệ. Để có dữ liệu đo lường, nghiên cứu sử dụng phương pháp điều tra để thu thập thông tin.

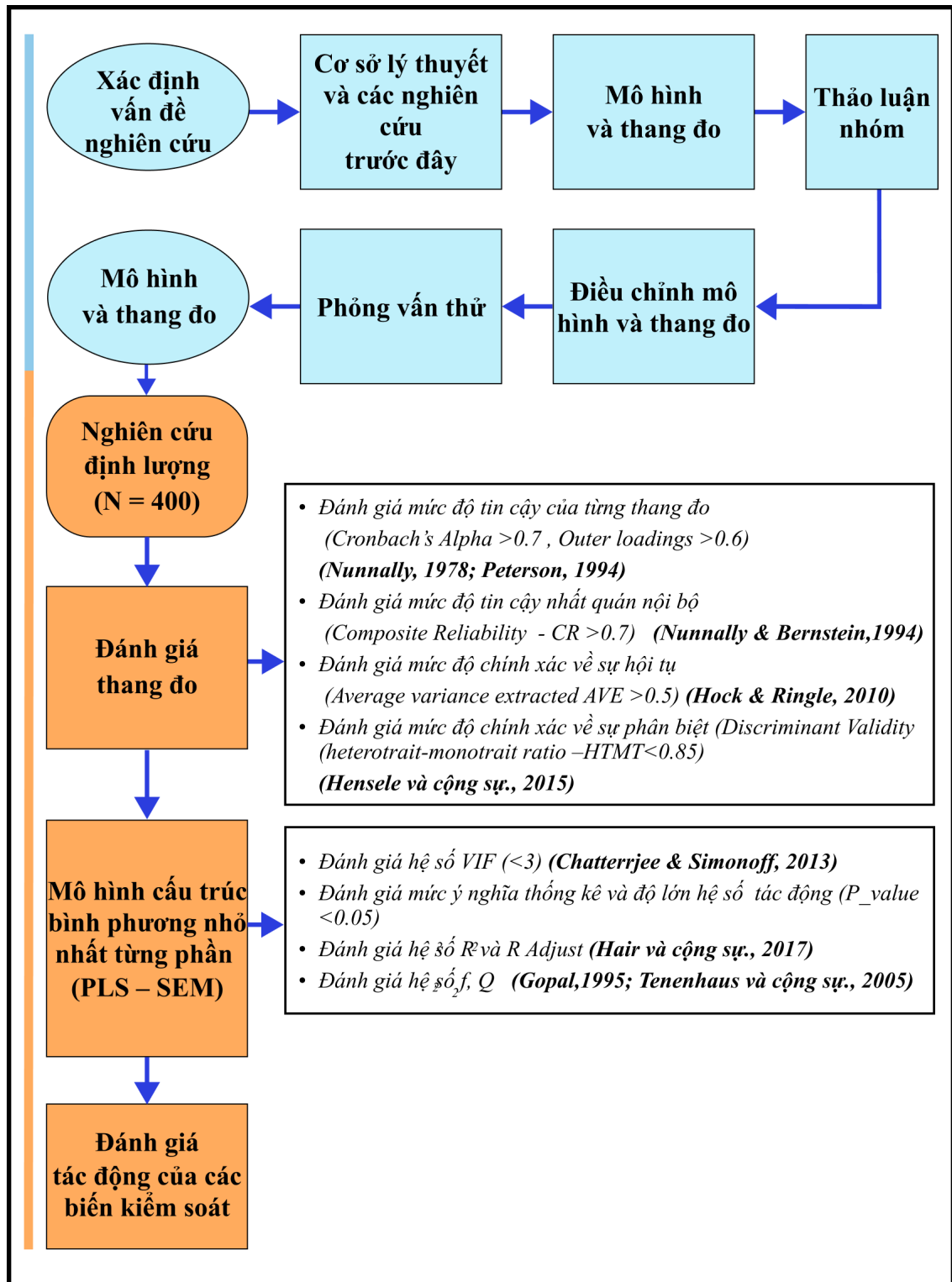
Nghiên cứu định lượng được thông qua phương pháp khảo sát trực tiếp đến các người lao động tại các khu công nghiệp ở thành phố Đà Nẵng, số mẫu điều tra là 400 mẫu. Thông qua phần mềm Smart PLS - 4 số liệu mẫu điều tra này được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết trong mô hình.

Bảng 3.1 phương pháp nghiên cứu

Bước	Dạng	Phương pháp	Kỹ thuật được áp dụng	Thời gian thực hiện
Bước 1	Sơ bộ	Định tính	- Thảo luận nhóm - Điều chỉnh bảng câu hỏi - Phỏng vấn đối tượng	Tháng 11/ 2023
Bước 2	Phân tích	Định lượng	Phỏng vấn chính thức thông qua bảng câu hỏi với số lượng đối tượng xử lý, phân thích dữ liệu bằng Smart PLS-4.	Tháng 3/2024

3.1.2 Quy trình nghiên cứu

Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu



3.1.3 Nghiên cứu sơ bộ

3.1.3.1 Thiết kế nghiên cứu định tính

Mục đích nghiên cứu định tính nhằm để xây dựng thang đo và bảng câu hỏi cho phù hợp với các yếu tố trong môi trường tổ chức đối với người lao động tại TP Đà Nẵng.

Bước thảo luận nhóm được thực hiện nhằm xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến quá trình cam kết tổ chức của nhân viên trong các tổ chức trong bối cảnh hậu Covid - 19. Sau đó cho đối tượng khảo sát đánh giá lại tiêu chí nào là phù hợp và ko phù hợp. Đối tượng thảo luận nhóm gồm 10 người lao động ở khu vực khu công nghiệp được tiếp cận để phỏng vấn trực tiếp. Trong quá trình thảo luận các câu hỏi gợi ý và đào sâu được đưa ra nhằm kích thích và dẫn hướng cho thảo luận.

Ngoài ra tác giả thực hiện phỏng vấn thử với 20 người lao động nhằm kiểm tra xem các câu hỏi có thực sự dễ hiểu không và điều chỉnh về từ ngữ trước khi thực hiện phỏng vấn chính thức sau đó.

3.1.3.2 Kết quả nghiên cứu định tính

Bằng kỹ thuật thảo luận nhóm, về phía người lao động đa số đồng ý rằng 6 yếu tố bao gồm: Cơ hội và sự phát triển, công việc đảm bảo và ổn định, phần thưởng và tiền lương tài chính, sự tham gia, môi trường làm việc, cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc có ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc.

Cũng thông qua bước nghiên cứu định tính, thang đo các khái niệm nghiên cứu được bổ sung, thay đổi cho phù hợp và đối tượng nghiên cứu là người lao động làm việc tại TP Đà Nẵng. Cụ thể, thang đo môi trường làm việc từ 6 biến quan sát được điều chỉnh lại thành 5 biến quan sát, thang đo phần thưởng tài chính và tiền lương từ 7 biến quan sát điều chỉnh lại thành 8 biến quan sát, thang đo chất lượng cuộc sống công việc từ 9 biến quan sát điều chỉnh lại thành 8 biến quan sát, các thang đo còn lại được giữ nguyên (cụ thể trong phần thiết kế thang đo).

Bảng 3.2: Giới thiệu tổng quát thang đo chính thức nghiên cứu

STT	Thang đo thành phần	Số biến quan sát	Mã hóa biến
1	Cơ hội và sự phát triển	6	OD
2	Công việc đảm bảo và ổn định	7	JSS
3	Phần thưởng tài chính và tiền lương	7	FRW
4	Sự tham gia	4	PA
5	Môi trường làm việc	6	WE
6	Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc	6	PWB
7	Chất lượng cuộc sống công việc	8	QWL
8	Cam kết tổ chức	9	OC

Tóm lại, kết quả nghiên cứu định tính không làm thay đổi mô hình đã được đề xuất trong chương 2, các từ ngữ chưa rõ nghĩa được hiệu chỉnh lại cho phù hợp hơn đối với đối tượng nghiên cứu là người lao động làm việc có tổ chức tại TP Đà Nẵng.

3.1.3.3 Phương pháp chọn mẫu và cỡ mẫu

Hiện nay, theo nhiều nhà nghiên cứu kích thước mẫu càng lớn càng tốt (Nguyễn Đình Thọ, 2012). Theo Hair và cộng sự, (2014) trong cuốn *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling* đã đề xuất quy tắc 10 lần (10 times rule) để xác định mẫu tối thiểu trong PLS-SEM. Ngoài ra, Tabachnick và Fidell (1991) cho rằng để phân tích sự tác động đạt được kết quả tốt nhất thì kích thước mẫu phải thỏa mãn công thức tính kích thước mẫu: $n \geq 50 + 8p$. Trong đó n là kích thước mẫu tối thiểu và p là biến độc lập trong mô hình. Đặc biệt, đối với kích thước mẫu khi không biết quy mô tổng thể thì theo Yamane Taro (1967), đối với những nghiên cứu mà kích thước mẫu không xác định quy mô tổng thể thì được tính theo công thức sau:

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

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 $p(1-p)$ 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: ± 0.1 (10%), ± 0.05 (5%), ± 0.01 (1%), trong đó mức phổ biến nhất là ± 0.05 .

Đối với thang đo trong nghiên cứu đề tài này gồm có 6 biến độc lập, vì vậy mẫu phải có kích thước để kiểm định mô hình là $n = 50 + 8 \times 6 = 98$. Còn nếu chọn mức ý nghĩa tại $P_value = 0.05$ 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 từ 385 trở lên và nhóm tác giả quyết định chọn số lượng cỡ mẫu là 400 mẫu để tiến hành phân tích.

Với kích cỡ mẫu này và dựa trên việc lấy mẫu thuận tiện tác giả thu thập tại các cơ sở KCN Đà Nẵng như: KCN Hòa Khánh, KCN Hòa Khánh mở rộng, KCN Liên Chiểu, KCN Hòa Cầm và Khu dịch vụ Thủy sản Đà Nẵng. Mẫu cuối cùng nghiên cứu là 400 mẫu. Để đạt được kích thước mẫu này, 450 bảng câu hỏi được phát ra. Trong đó, 345 mẫu được phát trực tiếp cho người lao động tại các khu công nghiệp và 105 mẫu online được chia sẻ thông qua các kênh mạng xã hội tại các nhóm việc làm ở Đà Nẵng. Trong 450 mẫu trả lời thu hồi thì có 50 mẫu là không hợp lệ do có nhiều câu trả lời chưa được khảo sát và không đúng đối tượng nghiên cứu cho đề tài này.

3.1.3.4 Cách thức thu thập và xử lý dữ liệu

Dữ liệu sau khi thu thập sẽ được nhập và làm sạch, xử lý qua phần mềm Smart PLS - 4. Các bước được sử dụng để phân tích dữ liệu trong nghiên cứu.

Bước 1: Lập bảng tần số thông kê để mô tả mẫu (nội dung phần trăm theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc).

Bước 2: Đánh giá độ tin cậy thang đo

a. Đánh giá chất lượng biến quan sát của các nhân tố: Outer loading

Giá trị Outer loading là một chỉ số dùng để đánh giá mức độ tác động mạnh và yếu của mối quan hệ giữa các biến quan sát và biến tiềm ẩn trong một mô hình nhân tố. Việc

đánh giá chất lượng của các biến quan sát giúp xác định xem chúng có đủ mạnh để giải thích biến tiềm ẩn hay không. Trong cuốn "A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling" (2013) của Hair và cộng sự đề xuất rằng giá trị outer loading để một biến quan sát được coi là có ý nghĩa là từ 0.7 trở lên. Các tác giả cũng khuyến nghị rằng các biến quan sát có outer loading dưới 0.4 nên được loại bỏ khỏi mô hình, vì chúng không đủ mạnh để giải thích biến tiềm ẩn. Đối với các giá trị outer loading nằm trong khoảng từ 0.4 đến dưới 0.7, quyết định về việc loại bỏ hay giữ lại sẽ phụ thuộc vào nhà nghiên cứu và sự kết hợp với các chỉ số khác như độ tin cậy tổng hợp (composite reliability - CR) và tính hội tụ (convergent validity, như hệ số AVE) của nhân tố tương ứng. Với kích thước mẫu 400 nhóm tác giả lựa chọn ngưỡng trên 0.6 để đánh giá hệ số Outer loading của các biến quan sát.

b. Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng Cronbach's Alpha

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 cho thấy biến quan sát nào trong nhóm đã đóng góp vào việc đo lường khái niệm nhân tố, và biến nào không. 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.

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, 2010) 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. Hệ số Cronbach's Alpha càng cao, thang đo càng đáng tin cậy.

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 và cộng sự., 1995).

c. Đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số độ tin cậy tổng hợp CR

Độ tin cậy nhất quán nội bộ là sự thống nhất về việc đo lường của các chỉ số dự báo trong một thang đo. Cơ sở của độ tin cậy nhất quán nội bộ là các chỉ số dự báo có mối tương quan thuận chặt chẽ với nhau, tạo nên một mô hình đo lường kết quả đồng

nhất. Điều này cho thấy rằng nếu mối tương quan giữa các chỉ số dự báo là cao, thì các chỉ số dự báo này đang đo lường tốt cho một khái niệm nhất định.

Composite reliability được đánh giá tương tự như Cronbach's alpha, với hệ số dao động từ 0 đến 1 (các giá trị âm thường chỉ ra dữ liệu lỗi). Khi hệ số tiến gần về 0, độ tin cậy càng thấp, và tiến gần về 1, độ tin cậy càng cao. Trong nghiên cứu khám phá, mức độ chấp nhận của Composite reliability thường là từ 0.6 đến 0.7, và mức tối ưu là từ 0.7 đến 0.9 (Nunnally & Bernstein, 1994). Tuy nhiên, nếu Composite reliability vượt quá 0.95, có thể có dấu hiệu của việc trùng lặp các biến quan sát. Nếu Composite reliability thấp hơn 0.6, điều này chỉ ra rằng sự đồng nhất và tin cậy nội bộ cần được xem xét lại (Hair và cộng sự, 2014).

Bước 3: Đánh giá tính hội tụ và tính phân biệt của thang đo

a. Đánh giá tính hội tụ

Để đánh giá tính hội tụ trên Smart PLS - 4, nhóm tác giả sử dụng chỉ số phương sai trung bình được trích ra, được gọi là AVE (Average Variance Extracted). AVE đo lường mức độ mà một biến tiềm ẩn giải thích phương sai của các chỉ báo (hay biến quan sát) tương ứng. AVE được tính bằng cách lấy tổng các bình phương của hệ số tải ngoài (outer loadings) của tất cả các chỉ báo liên quan đến biến tiềm ẩn đó, sau đó chia cho tổng của bình phương của hệ số tải ngoài và các sai số (error) của biến tiềm ẩn đó.

Theo (Hock & Ringle, 2010) một thang đo được coi là hội tụ nếu AVE đạt từ 0.5 trở lên. Giá trị 0.5 (tương đương với 50%) này ám chỉ rằng biến tiềm ẩn mẹ trung bình sẽ giải thích ít nhất 50% biến thiên của từng biến quan sát con. Trong trường hợp AVE của một thang đo nhỏ hơn 0.5 ta có thể loại bỏ từng biến quan sát có outer loading thấp nhất một cách tuần tự để tăng AVE.

b. Đánh giá tính phân biệt của thang đo

Giá trị phân biệt có liên quan tới mô hình cấu trúc (SEM) và các khái niệm trong mô hình cấu trúc được đo lường bởi các biến tiềm ẩn mà các biến tiềm ẩn lại phải đo lường thông qua các chỉ báo. Nếu một hoặc nhiều chỉ báo cùng đo lường cho hai biến tiềm ẩn trở lên, giá trị của các biến tiềm ẩn này càng có xu hướng dao động giống nhau. Đánh giá tính phân biệt thang đo bằng chỉ số Heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Theo (Henseler và cộng sự., 2015) cho rằng, nếu chỉ số HTMT của một cặp nhân tố lớn hơn 0.9, tính phân biệt của nhân tố bị vi phạm. Nếu chỉ số HTMT dưới 0.85 tính phân biệt được đảm bảo tốt. Như vậy, khoảng từ 0.85 đến 0.9 sẽ là ngưỡng chấp nhận được.

Khi tính phân biệt bị vi phạm thì cần phải xét mối tương quan của các biến quan sát của các biến tiềm ẩn và tiến hành loại biến nào có tương quan mạnh với nhau và chạy lại mô hình.

Người ra nghiên cứu thực hiện kiểm định mô hình lý thuyết được ước lượng bằng thủ tục Bootstrap với 5.000 mẫu và mức ý nghĩa 5%.

Bước 4: Đánh giá mô hình cấu trúc PLS-SEM

a. Đánh giá hệ số VIF

Hệ số phương sai phóng đại (Variance Inflation Factor - VIF) được sử dụng để kiểm tra mức độ tương quan giữa các biến độc lập trong một mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). VIF đo lường mức độ mà phương sai của một biến độc lập được giải thích bởi các biến độc lập khác trong mô hình.

Một giá trị VIF cao cho thấy rằng biến đó có mức độ tương quan cao với các biến độc lập khác và có thể gây ra vấn đề về đa cộng tuyến trong mô hình. Theo Hair và cộng sự (2019), đưa ra các ngưỡng giá trị VIF (variance inflation factor) trong đánh giá hiện tượng cộng tuyến như sau:

- $VIF \geq 5$: khả năng rất cao đang tồn tại cộng tuyến, mô hình bị ảnh hưởng nghiêm trọng.
- $\leq VIF < 5$: mô hình có thể đang có cộng tuyến.
- $VIF < 3$: mô hình không gặp hiện tượng cộng tuyến.

Đa cộng tuyến là hiện tượng phát sinh từ mối quan hệ tương quan mạnh mẽ giữa các biến độc lập trong mô hình hồi quy tuyến tính. Hiện tượng này được thể hiện dưới dạng vi phạm của giả thuyết của mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM), giả thuyết rằng các biến độc lập không có mối quan hệ với nhau.

b. Đánh giá mức ý nghĩa thống kê và độ lớn hệ số đường dẫn

Để đánh giá ý nghĩa thống kê của một quan hệ (hệ số đường dẫn), chúng ta dựa vào sai số chuẩn được tính thông qua phương pháp Bootstrapping trên Smart PLS - 4. Sai số chuẩn Bootstrapping cho phép tính toán giá trị kiểm định t và giá trị P_value cho tất cả các hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc. Ngưỡng ý nghĩa phổ biến thường được sử dụng là 5% (0.05), đây cũng là mức mặc định trong Smart PLS - 4.

Nếu kết quả của hệ số đường dẫn cho thấy giá trị P-value nhỏ hơn 0.05, tác động đó được coi là có ý nghĩa thống kê. Ngược lại, nếu giá trị P-value lớn hơn 0.05, tác động đó không được coi là có ý nghĩa thống kê. Khi quan hệ tác động không có ý nghĩa thống

kê, chúng ta vẫn giữ lại quan hệ đó trong mô hình và kết luận rằng không có ý nghĩa thống kê. Hệ số đường Original sample mang dấu dương cho thấy tác động thuận chiều (+), và mang dấu âm cho thấy tác động nghịch chiều (-)

c. Đánh giá hệ số R^2 và R^2 Adjust

Hệ số R^2 được sử dụng để đo lường mức độ giải thích của một mô hình. Nó là tỷ lệ phần trăm của sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi mô hình. Hệ số R^2 đã được điều chỉnh (adjusted R^2) là một biến thể của hệ số R^2 , nó được sử dụng để cân nhắc đến số lượng biến độc lập được sử dụng trong mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Nó được tính bằng cách điều chỉnh hệ số R^2 bằng cách thêm vào một điều chỉnh cho số lượng biến độc lập trong mô hình và số lượng mẫu trong tập dữ liệu.

$$R\text{-squared} = R^2 = SSE/SST = 1 - SSR/SST$$

Total sum of squares (SST) = explained sum of squares (SSE) + residual sum of squares (SSR)

R-squared đo tỷ lệ của tổng biến thể được giải thích bằng hồi quy. R-squared là một thước đo phù hợp tốt (good fit).

Công thức tính hệ số R^2 đã được điều chỉnh như sau:

$$\text{Adjusted } R^2 = 1 - [(1 - R^2) * (n - 1) / (n - k - 1)]$$

Trong đó:

- **n** là số lượng mẫu trong tập dữ liệu
- **k** là số lượng biến độc lập trong mô hình.

Hệ số R^2 đã được điều chỉnh thường có giá trị thấp hơn so với hệ số R^2 vì nó tính toán mức độ giải thích của mô hình dựa trên số lượng biến độc lập trong mô hình và số lượng mẫu trong tập dữ liệu.

Hair và cộng sự (2017) cho rằng rất khó khăn để đưa ra quy tắc kinh nghiệm chấp nhận giá trị R^2 , điều này phụ thuộc vào sự phức tạp của mô hình (ít hay nhiều biến độc lập tác động vào biến phụ thuộc, xuất hiện quan hệ trung gian,...) và lĩnh vực nghiên cứu. Chính vì vậy, không có ngưỡng thuyết phục nào để chúng ta đánh giá R bình phương đạt hay không đạt.

d. Đánh giá hệ số f^2 , Q^2

Effect size f^2 là hệ số đánh giá hiệu quả tác động của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc, xem sự tác động đó là mạnh, trung bình, yếu hay không có tác động. Theo

(Cohen, 1988) đã đề xuất bảng chỉ số f Square để đánh giá tầm quan trọng của các biến độc lập như sau:

- $f \text{ Square} < 0.02$: mức tác động là cực kỳ nhỏ hoặc không có tác động.
- $0.02 \leq f \text{ Square} < 0.15$: mức tác động nhỏ.
- $0.15 \leq f \text{ Square} < 0.35$: mức tác động trung bình.
- $f \text{ Square} \geq 0.35$: mức tác động lớn.

Trong mô hình PLS-SEM, từng mô hình thành phần sẽ có một giá trị R^2 đại diện cho mức độ giải thích của các biến độc lập lên biến phụ thuộc và đồng thời cũng có một giá trị Q^2 đại diện cho mức độ dự báo của các biến độc lập lên biến phụ thuộc. (Tenenhaus và cộng sự., 2008) đã nhận định Q^2 được coi là chỉ số đánh giá chất lượng tổng thể của mô hình thành phần. Theo đó, nếu tất cả các mô hình thành phần đều có $Q^2 > 0$, mô hình cấu trúc tổng thể của nghiên cứu cũng đạt chất lượng tổng thể. (Hair và cộng sự, 2019) đưa ra các mức độ của Q^2 tương ứng với khả năng dự báo của mô hình như sau: từ $0 < Q^2 < 0.25$: mức độ chính xác dự báo thấp, từ $0.25 \leq Q^2 \leq 0.5$: mức độ chính xác dự báo trung bình, và $Q^2 > 0.5$: mức độ chính xác dự báo cao.

Bước 5: Phân tích tác động của các biến kiểm soát lên cam kết tổ chức

Ngoài việc phân tích tác động giữa các biến độc lập đến các biến phụ thuộc thông qua biến trung gian chất lượng cuộc sống công việc (QWL). Trong nghiên cứu này tiến hành nghiên cứu các biến kiểm soát như giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn, thời gian làm việc đến sự cam kết tổ chức của người lao động Thành phố Đà Nẵng.

3.2 Thiết kế thang đo

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 đang sinh sống và làm việc tại TP Đà Nẵng. Tất cả thang đo được chuẩn hóa đo lường dạng likert 7 điểm, trong đó 1: Rất không đồng ý đến thang điểm 7 là rất 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 7 điểm vì nó đem lại độ chính xác cao hơn so với thang likert 5 và 9 điểm.

3.2.1 Thang đo cơ hội và phát triển trong công việc - OD

Theo nghiên cứu của (Alsharah, 2020) nhận định rằng những người có cơ hội phát triển chuyên môn có mức độ cam kết cao hơn 15% và tỷ lệ giữ chân cao hơn. Cơ hội và sự phát triển trong công việc đến từ nhiều yếu tố khác nhau như thăng tiến, tăng lương, khả năng mở rộng kỹ năng, kiến thức. Theo (Alsharah, 2020) Thang đo này gồm 06 biến quan sát đo lường cơ hội và sự phát triển trong công việc của người lao động.

Bảng 3.3: Thang đo cơ hội và phát triển trong công việc (OD)

OD1	Tôi có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và khả năng thực hiện công việc của mình
OD2	Có một hoạt động đánh giá dành cho tôi để tìm hiểu xem khả năng của tôi được cải thiện như thế nào
OD3	Trong tương lai tôi có cơ hội tốt để chiếm giữ vị trí cao hơn
OD4	Việc thăng tiến được trao một cách công bằng và bình đẳng cho tất cả nhân viên
OD5	Nguyên tắc và tiêu chuẩn thăng tiến rõ ràng cho tất cả mọi người
OD6	Thăng tiến dựa trên năng lực chuyên môn dựa trên kết quả thực hiện công việc

3.2.2 Thang đo công việc đảm bảo và ổn định – JSS

Sự ổn định trong công việc được định nghĩa là mức độ mà một cá nhân duy trì được việc làm ổn định về lâu dài, cảm thấy an toàn và hài lòng với công việc hiện tại của mình (Neumark, 2000). Khi người lao động nhận thấy công việc an toàn và ổn định người lao động có xu hướng gắn bó và cam kết với tổ chức, từ đó tăng cường khả năng đổi mới và sự hợp tác (Jacobs, 1999). Theo (Alsharah, 2020) Thang đo này gồm 06 biến quan sát đo lường cơ hội và sự phát triển trong công việc của người lao động.

Bảng 3.4: Thang đo công việc đảm bảo và ổn định (JSS)

JSS1	Tôi cảm thấy công việc của mình được đảm bảo và ổn định
JSS2	Tôi không lo lắng gì về việc bị sa thải trong tương lai
JSS3	Tôi cảm thấy thoải mái trong công việc và không có mong muốn gì trong tương lai
JSS4	Tìm kiếm cơ hội việc làm thay thế bên ngoài
JSS5	Tôi làm việc trong môi trường được đặc trưng bởi sự tin tưởng lẫn nhau và an toàn giữa tất cả các bên
JSS6	Tôi mong đợi một tương lai tốt đẹp hơn ở công việc hiện tại
JSS7	Tổ chức của tôi giữ chân nhân viên trong thời gian dài

3.2.3 Thang đo phần thưởng tài chính và tiền lương – FRW

Tiền lương là số tiền được trả cho người lao động để đổi lấy công việc họ làm, là yếu tố quan trọng tạo nên sự ổn định và hài lòng trong công việc của nhân viên (Al-Shammari, Ayed, 2013). Theo lý thuyết động lực kỳ vọng của (Vroom, V.H, 1964) nhận định rằng người lao động sẽ nỗ lực hơn trong công việc nếu như họ kỳ vọng nhận được phần thưởng như mong muốn của bản thân. Thang đo phần thưởng tài chính và tiền lương bao gồm 08 biến quan sát dựa trên thang đo của (Alsharah, 2020).

Bảng 3.5: Thang đo phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW)

FRW1	Tôi hài lòng với mức tăng lương hàng năm và tiền thưởng được cộng vào lương hàng năm
FRW2	Thu nhập tôi nhận được từ tổ chức đủ đáp ứng cuộc sống
FRW3	Lương được trả đều đặn và lâu dài không chậm trễ
FRW4	Tổ chức của tôi mong muốn trao phần thưởng và khuyến khích cho những nhân viên xuất sắc của mình
FRW5	Mức lương tôi nhận được phù hợp với vị trí, chức vụ của tôi

FRW6	Những phúc lợi tôi nhận được tương ứng với số năm công tác của tôi
FRW7	Có sự công nhận công việc của tôi bởi tổ chức

3.2.4 Thang đo sự tham gia – PA

Sự tham gia được định nghĩa là mức độ mà các cá nhân hoặc nhóm tham gia vào quá trình đưa ra lựa chọn hoặc xác định hành động trong một tổ chức, cộng đồng hoặc bất kỳ môi trường nào khác (Mia và cộng sự, 2015). Người lao động quyết tâm đạt được mục tiêu của tổ chức, cam kết với tổ chức khi họ nhận thấy họ được tham gia vào việc ra quyết định của tổ chức. Thang đo sự tham gia tập trung vào 04 biến quan sát dựa trên thang đo của (Alsharah, 2020).

Bảng 3.6: Thang đo sự tham gia (PA)

PA1	Tôi có thể tham gia vào việc đưa ra các quyết định liên quan đến công việc
PA2	Tôi có thể tham gia đóng góp ý kiến, đề xuất trong quá trình thực hiện công việc
PA3	Tổ chức thực hiện tốt các ý kiến đóng góp, đề xuất của nhân viên
PA4	Tổ chức khuyến khích nhân viên phát biểu ý kiến và đưa ra các đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả công việc

3.2.5 Thang đo cảm nhận môi trường làm việc – WE

Cảm nhận về môi trường làm việc tại tổ chức được thể hiện thông qua việc cung cấp của tổ chức đó đến người lao động, về yếu tố đến sự cam kết của người lao động với tổ chức (Aloysius, S., 2017). Thang đo điều kiện môi trường dựa trên quan sát của (Efraty, D., & Sirgy, M. J, 2001)

Bảng 3.7: Thang đo môi trường làm việc (WE)

WE1	Tôi cảm thấy điều kiện vật chất của môi trường nơi tôi làm việc tốt và ở mức thoả đáng
WE2	Tổ chức cung cấp các phương tiện an toàn và biện pháp bảo hộ khỏi các mối nguy hiểm tại nơi làm việc
WE3	Nơi làm việc có đủ ánh sáng, thông gió và sạch sẽ
WE4	Có chỗ ở thoải mái và sạch sẽ tại nơi làm việc trong thời gian làm việc
WE5	Công ty cung cấp bữa ăn, nước uống cho nhân viên theo tiêu chuẩn quy định
WE6	Môi trường làm việc minh bạch

3.2.6 Thang đo điều kiện cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc – PWB

Cân bằng về cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc trong cuộc sống tác động đến các yếu tố như cá nhân, công việc, gia đình ((Rumangkit & Zuriana, 2019).Thang đo về sự cân bằng của (Thilagavathy & Geetha, 2022).

Bảng 3.8: Thang đo cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB)

PWB1	Sau giờ làm việc tôi có đủ thời gian để thực hiện các nghĩa vụ cá nhân và xã hội
PWB2	Tổ chức quan tâm đến sở thích và mong muốn của nhân viên bằng cách cung cấp các chương trình văn hoá, thể thao
PWB3	Tổ chức quan tâm đến hoàn cảnh cá nhân của nhân viên
PWB4	Tổ chức cung cấp lịch làm việc linh hoạt để thực hiện các công việc được yêu cầu
PWB5	Tổ chức cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển cho nhân viên
PWB6	Tổ chức tổ chức các hoạt động như thăm quan và du lịch giúp tăng cường mối quan hệ và gắn kết giữa nhân viên và gia đình của họ

3.2.7 Thang đo về chất lượng cuộc sống công việc – QWL

Chất lượng cuộc sống về các khía cạnh như sức khỏe thể chất và tinh thần, công việc, gia đình, bạn bè, và cộng đồng thang đo theo (Batvandi & Ghazavi, 2017), Chất lượng cuộc sống được thiết kế lần đầu tiên bởi (Walton, 1975) sau đó sửa đổi bởi (Titmouse, 1984).

Bảng 3.9: Thang đo chất lượng cuộc sống công việc (QWL)

QWL1	Thưởng phạt và trả lương công bằng và đầy đủ
QWL2	Môi trường làm việc an toàn và lành mạnh
QWL3	Mang đến cơ hội phát triển và bảo mật liên tục
QWL4	Tổ chức tuân thủ quy định pháp lý trong hoạt động của mình
QWL5	Phụ thuộc vào mối quan hệ và tương tác xã hội tại nơi làm việc
QWL6	Bầu không khí chung của cuộc sống tại nơi làm việc
QWL7	Thích nghi và tạo được mối liên kết với môi trường và đồng nghiệp trong tổ chức
QWL8	Tổ chức tập trung vào việc nâng cao năng lực của nhân viên

3.2.8 Thang đo về cam kết tổ chức – OC

Cam kết tổ chức là sự kỳ vọng của người lao động về ổn định nơi làm việc. Các yếu tố tác động, một lý thuyết cơ bản trong việc đo lường các biến số cam kết của tổ chức là lý thuyết (Mowday, Steers & Porter, 1979) của sử dụng bảng câu hỏi về cam kết tổ chức (OC)

Bảng 3.10: Thang đo cam kết tổ chức

OC1	Tôi sẵn sàng làm hết sức mình vượt xa những gì được mong đợi để giúp ích cho sự thành công của tổ chức
OC2	Tôi cảm thấy mình có lòng trung thành cao với tổ chức
OC3	Tôi sẵn sàng nhận hầu hết mọi loại nhiệm vụ để có thể tiếp tục gắn bó với tổ chức
OC4	Tôi cảm thấy mình có cùng giá trị (như tính trung thực, tinh thần hợp tác, lòng nhân ái,...) hoặc quan điểm với tổ chức

OC5	Tôi cảm thấy tự hào khi nói với mọi người rằng tôi là một phần của tổ chức
OC6	Tôi cảm thấy khi gia nhập tổ chức đã mang đến cho tôi rất nhiều thay đổi
OC7	Tôi thực sự quan tâm đến vận mệnh của tổ chức
OC8	Mối quan hệ của tôi với đồng nghiệp là tình anh/chị em nơi công sở
OC9	Tôi rất mong được thăng chức và đạt được vị trí cao trong tổ chức

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày phương pháp nghiên cứu gồm phương pháp nghiên cứu định tính và phương pháp nghiên cứu định lượng. Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua kỹ thuật thảo luận nhóm, dựa trên các biến quan sát và cơ sở lý thuyết thuyết lập ra bản câu hỏi, thiết kế thang đo nghiên cứu và thảo luận điều chỉnh nội dung cho phù hợp.

Nghiên cứu định lượng được thực hiện thông qua phương pháp khảo sát trực tiếp đến người lao động đang làm việc trong các tổ chức tại TP Đà Nẵng. Sau khi thu thập bảng khảo sát, nhóm tác giả tiến hành xử lý sàng lọc và phân tích dữ liệu bằng phần mềm Smart PLS - 4. Quá trình phân tích dữ liệu: Bằng việc thực hiện đánh giá độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha ($\text{Alpha} > 0.7$), chỉ số tích hợp CR ($\text{CR} > 0.7$), đánh giá tính hội tụ bằng hệ số AVE ($\text{AVE} > 0.5$) và đảm bảo tính phân biệt thông qua chỉ số HTMT ($\text{HTMT} < 0.85$). Tiếp theo, tiến hành phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (PL- SEM) bằng các hệ số VIF, R^2 , Q^2 và tiến hành đánh giá môi tác động của các nhân tố theo mô hình.

Chương 4 sẽ trình bày cụ thể hơn về kết quả nghiên cứu.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Sau khi tiến hành phỏng vấn và thu thập dữ liệu qua bảng câu hỏi phỏng vấn như đã thiết kế ở chương 3, tiếp theo chương 4 tác giả sẽ trình bày kết quả phân tích. Bao gồm: Phân tích thống kê mô tả, kiểm định Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, phân tích mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần, kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và phân tích sự khác biệt của các biến định tính.

4.1 Phân tích thống kê mô tả

4.1.1 Thống kê mô tả mẫu

Mẫu được đưa vào nghiên cứu chính thức với kích thước mẫu **n = 400**. Các đặc điểm của mẫu như: Giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc được trình bày trong bảng 4.1 kèm kết quả mô tả mẫu.

Bảng 4.1: Thống kê mô tả mẫu

Statistical indicators: n = 400		Frequency	Percent
Giới tính	Nam	231	57.8
	Nữ	169	42.3
Tuổi	20 - 30 tuổi	211	52.8
	31 - 40 tuổi	118	29.5
	41 - 50 tuổi	61	15.3
	Trên > 50 tuổi	10	2.5
Trình độ học vấn	Bằng cơ sở phổ thông	148	37
	Bằng cao đẳng	64	16
	Bằng cử nhân trở lên	188	47
Thời gian làm việc	Dưới 5 năm	215	53.8
	5 - 10 năm	92	23
	11 - 15 năm	60	15
	16 - 20 năm	22	5.5
	21 - 25 năm	11	2.8

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu của nhóm tác giả

Kết quả thu thập dữ liệu từ 500 phiếu câu hỏi được gửi đi thông qua các thành viên trong nhóm, kết quả thu về được 450 phiếu trả lời, một số cá nhân không tham gia trả

lời. Trong 450 phiếu này có 400 phiếu hợp lệ và có 50 phiếu trả lời không hợp lệ nên bị loại, hầu hết các thang điểm đánh giá ở cùng một mức điểm. Kết quả bảng thống kê mô tả cho thấy tỷ lệ giới tính giao động phần lớn là ở Nam, với số người lao động Nam là 231 người chiếm 57.8%, số lượng người lao động Nữ ít hơn, với Nữ là 169 người chiếm 42.3%. Độ tuổi đa số nằm trong nhóm 20 - 30 tuổi là 211 người, chiếm 52.8%, theo sau đó là nhóm 31- 40 tuổi với 118 người chiếm 29.5%, nhóm tuổi 41-50 và trên 50 tuổi có ít người hơn đáng kể nhóm 41- 50 tuổi (61 người 15.3%). Về trình độ học vấn thì bằng cơ sở phổ thông là phổ biến (148 người chiếm 37%), số người có bằng cao đẳng 64 chiếm 16%. Đặc biệt, số người có bằng cử nhân trở lên khá cao (188 người, 47%). Thời gian làm việc hầu hết các cá nhân được khảo sát đã làm việc dưới 5 năm là 215 người chiếm 53.8%, số lượng giảm dần theo số năm làm việc với 5 - 10 năm số lượng giảm xuống 92 người chiếm 23%, tiếp theo, 11-15 năm là 60 người chiếm 15%, thời gian làm việc từ 16-20 năm số lượng 22 người chiếm 5.5% và cuối cùng là 21-25 năm số lượng chỉ là 11 người chiếm 2.8%.

4.1.2 Thông kê mô tả các biến nghiên cứu

Bảng 4.2: Thống kê mô tả các thang đo nghiên cứu

Biến quan sát	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
n = 400 mẫu				
Cơ hội và sự phát triển – OD				
OD1: Tôi có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và khả năng thực hiện công việc của mình	1	7	4.76	1.669
OD2: Có một hoạt động đánh giá dành cho tôi để tìm hiểu xem khả năng của tôi được cải thiện như thế nào	1	7	5.04	1.436
OD3: Trong tương lai tôi có cơ hội tốt để chiếm giữ vị trí cao hơn	1	7	4.50	1.728

OD4: Việc thăng tiến được trao một cách công bằng và bình đẳng cho tất cả nhân viên	1	7	4.67	1.642
OD5: Nguyên tắc và tiêu chuẩn thăng tiến rõ ràng cho tất cả mọi người	1	7	4.81	1.588
OD6: Thăng tiến dựa trên năng lực chuyên môn dựa trên kết quả thực hiện công việc	1	7	4.89	1.636
Công việc đảm bảo và ổn định – JSS				
JSS1: Tôi cảm thấy công việc của mình được đảm bảo và ổn định	1	7	4.93	1.534
JSS2: Tôi không lo lắng gì về việc bị sa thải trong tương lai	1	7	4.48	1.741
JSS3: Tôi cảm thấy thoải mái trong công việc và không có mong muốn gì trong tương lai	1	7	4.04	1.758
JSS4: Tìm kiếm cơ hội việc làm thay thế bên ngoài	1	7	4.26	1.758
JSS5: Tôi làm việc trong một môi trường nơi mọi người tin tưởng và tạo ra sự an toàn cho nhau	1	7	5.08	1.367
JSS6: Tôi mong đợi một tương lai tốt đẹp hơn ở công việc hiện tại	1	7	5.38	1.502
JSS7: Tổ chức của tôi giữ chân nhân viên trong thời gian dài	1	7	5.00	1.554

Phần thưởng tài chính và tiền lương – FRW				
FRW1: Tôi hài lòng với mức tăng lương hàng năm và tiền thưởng được cộng vào lương hàng năm	1	7	4.62	1.694
FRW2: Thu nhập tôi nhận được từ tổ chức đủ đáp ứng cuộc sống	1	7	4.63	1.652
FRW3: Lương được trả đều đặn và lâu dài không chậm trễ	1	7	4.78	1.693
FRW4: Tổ chức của tôi mong muốn trao phần thưởng và khuyến khích cho những nhân viên xuất sắc của mình	1	7	4.66	1.705
FRW5: Mức lương tôi nhận được phù hợp với vị trí, chức vụ của tôi	1	7	4.91	1.552
FRW6: Những phúc lợi tôi nhận được tương ứng với số năm công tác của tôi	1	7	4.86	1.624
FRW7: Có sự công nhận công việc của tôi bởi tổ chức	1	7	4.67	1.650
Sự tham gia – PA				
PA1: Tôi có thể tham gia vào việc đưa ra các quyết định liên quan đến công việc	1	7	4.75	1.549
PA2: Tôi có thể tham gia đóng góp ý kiến, đề xuất trong quá trình thực hiện công việc	1	7	4.84	1.564
PA3: Tổ chức thực hiện tốt các ý kiến đóng góp, đề xuất của nhân viên	1	7	4.74	1.498

PA4: Tổ chức khuyến khích nhân viên phát biểu ý kiến và đưa ra các đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả công việc	1	7	4.66	1.488
Môi trường làm việc – WE				
WE1: Tôi cảm thấy điều kiện vật chất của môi trường nơi tôi làm việc tốt và ở mức thoả đáng	1	7	5.03	1.385
WE2: Tổ chức cung cấp các phương tiện an toàn và biện pháp bảo hộ khỏi các mối nguy hiểm tại nơi làm vi	1	7	5.20	1.420
WE3: Nơi làm việc có đủ ánh sáng, thông gió và sạch sẽ	1	7	5.26	1.477
WE4: Có chỗ ở thoải mái và sạch sẽ tại nơi làm việc trong thời gian làm việc	1	7	5.14	1.463
WE5: Công ty cung cấp bữa ăn, nước uống cho nhân viên theo tiêu chuẩn quy định	1	7	4.48	1.744
WE6: Môi trường làm việc minh bạch	1	7	5.04	1.576
Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc – PWB				
PWB1: Sau giờ làm việc tôi có đủ thời gian để thực hiện các nghĩa vụ cá nhân và xã hội	1	7	5.00	1.508
PWB2: Tổ chức quan tâm đến sở thích và mong muốn của nhân viên bằng cách cung cấp các chương trình văn hoá, thể thao	1	7	4.54	1.676
PWB3: Tổ chức quan tâm đến hoàn cảnh cá nhân của nhân viên	1	7	4.41	1.710

PWB4: Tổ chức cung cấp lịch làm việc linh hoạt để thực hiện các công việc được yêu cầu	1	7	4.89	1.554
PWB5: Tổ chức cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển cho nhân viên	1	7	4.67	1.596
PWB6: Tổ chức tổ chức các hoạt động như thăm quan và du lịch giúp tăng cường mối quan hệ và gắn kết giữa nhân viên và gia đình của họ	1	7	4.33	1.839
Chất lượng cuộc sống công việc – QWL				
QWL1: Thưởng phạt và trả lương công bằng và đầy đủ	1	7	4.86	1.555
QWL2: Môi trường làm việc an toàn và lành mạnh	1	7	4.92	1.540
QWL3: Mang đến cơ hội phát triển và bảo mật liên tục	1	7	4.94	1.530
QWL4: Tổ chức tuân thủ quy định pháp lý trong hoạt động của mình	1	7	5.04	1.519
QWL5: Phụ thuộc vào mối quan hệ và tương tác xã hội tại nơi làm việc	1	7	4.64	1.669
QWL6: Bầu không khí chung của cuộc sống tại nơi làm việc	1	7	4.92	1.455
QWL7: Thích nghi và tạo được mối liên kết với môi trường và đồng nghiệp trong tổ chức	1	7	5.06	1.447
QWL8: Tổ chức tập trung vào việc nâng cao năng lực của nhân viên	1	7	4.87	1.595

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu của nhóm tác giả

Cam kết tổ chức – OC				
OC1: Tôi sẵn sàng làm hết sức mình vượt xa những gì được mong đợi để giúp ích cho sự thành công của tổ chức	1	7	5.04	1.495
OC2: Tôi cảm thấy mình có lòng trung thành cao với tổ chức	1	7	4.88	1.545
OC3: Tôi sẵn sàng nhận hầu hết mọi loại nhiệm vụ để có thể tiếp tục gắn bó với tổ chức	1	7	4.89	1.602
OC4: Tôi cảm thấy mình có cùng giá trị (như tính trung thực, tinh thần hợp tác, lòng nhân ái, ...) hoặc quan điểm với tổ chức	1	7	4.95	1.474
OC5: Tôi cảm thấy tự hào khi nói với mọi người rằng tôi là một phần của tổ chức	1	7	4.98	1.565
OC6: Tôi cảm thấy khi gia nhập tổ chức đã mang đến cho tôi rất nhiều thay đổi	1	7	5.31	1.384
OC7: Tôi thực sự quan tâm đến vận mệnh của tổ chức	1	7	5.17	1.422
OC8: Mỗi quan hệ của tôi với đồng nghiệp là tình anh/chị em nơi công sở	1	7	5.15	1.484
OC9: Tôi rất mong được thăng chức và đạt được vị trí cao trong tổ chức	1	7	4.83	1.677

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu của nhóm tác giả

Bảng 4.2 cho thấy các khái niệm nghiên cứu có mức độ được đánh giá là trung bình (giá trị trung bình của các biến đo lường khái niệm nghiên cứu chỉ từ 4.04 đến

5.38). Đặc biệt, các biến thuộc khái niệm chất lượng cuộc sống công việc có giá trị trung bình trong khoảng từ [4 - 5] điều này chỉ ra rằng mức độ chất lượng cuộc sống công việc của người lao động tương đối thấp. Các biến đo lường chất lượng cuộc sống công việc có giá trị trung bình khá thấp cho thấy người lao động đánh giá chất lượng cuộc sống công việc chưa tốt.

Phân tích sâu hơn đối với thang đo của yếu tố chất lượng cuộc sống công việc (QWL) có giá trị trung bình từ [4.64– 5.06]. Trong đó, có 2 nhóm cao nhất cụ thể biến quan sát QWL4 [5.04]. “Tổ chức tuân thủ quy định pháp lý trong cuộc sống của mình”, QWL7 [5.06] “Thích nghi và tạo được sự liên kết với môi trường và đồng nghiệp trong tổ chức” đều có giá trị trung bình lớn hơn 5. Điều này cho thấy rằng người lao động tại TP Đà Nẵng quan tâm đến các quy định pháp lý và môi trường làm việc tốt trong các tổ chức.

Đối với thang đo cam kết tổ chức có giá trị trung bình [4.83 – 5.31]. Trong đó, biến quan sát OC6 [5.31] “Tôi cảm thấy khi gia nhập tổ chức đã mang đến cho tôi rất nhiều thay đổi”, OC7 [5.17] “Tôi thật sự quan tâm tới vận mệnh của tổ chức” đều có giá trị trung bình lớn hơn 5. Điều này cho thấy rằng người lao động tại TP Đà Nẵng quan tâm đến sự phát triển của tổ chức và phát triển bản thân mình trong tổ chức và hơn hết họ cực kì quan tâm sự tồn tại và phát triển của tổ chức trong tương lai.

4.2 Kết quả độ tin cậy và hội tụ của thang đo

Bảng 4.3: Độ tin cậy và hội tụ của thang đo

Variables	Outer loadings	AVE	Crobach's Alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)
Cơ hội và sự phát triển – OD					
OD3	0.644	0.670	0.834	0.870	0.889
OD4	0.874				
OD5	0.882				
OD6	0.850				
Công việc đảm bảo và ổn định – JSS					
JSS1	0.773	0.509	0.759	0.770	0.837

JSS2	0.670				
JSS3	0.660				
JSS6	0.667				
JSS7	0.785				
Phần thưởng tài chính và tiền lương – FRW					
FRW1	0.793	0.544	0.787	0.799	0.855
FRW2	0.684				
FRW5	0.637				
FRW6	0.827				
FRW7	0.730				
Sự tham gia – PA					
PA1	0.775	0.673	0.838	0.844	0.891
PA2	0.809				
PA3	0.843				
PA4	0.852				
Môi trường làm việc – WE					
WE1	0.768	0.545	0.794	0.798	0.856
WE2	0.754				
WE3	0.762				
WE4	0.725				
WE6	0.677				
Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc – PWB					
PWB2	0.803	0.575	0.747	0.758	0.842
PWB3	0.823				
PWB4	0.614				
PWB6	0.774				

Chất lượng cuộc sống công việc – QWL					
QWL1	0.716	0.534	0.782	0.782	0.851
QWL2	0.753				
QWL6	0.748				
QWL7	0.737				
QWL8	0.698				
Cam kết tổ chức – OC					
OC1	0.787	0.566	0.871	0.879	0.901
OC2	0.813				
OC3	0.720				
OC4	0.778				
OC5	0.785				
OC6	0.631				
OC7	0.736				

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu của nhóm tác giả

Để đánh giá hệ số tải của các biến quan sát nhóm tác giả sử dụng ở ngưỡng 0.6 (Hair và cộng sự, 2019) trên 0.6 để đánh giá hệ số Outer loadings của các biến quan sát. Các tác giả cũng kiến nghị rằng các biến quan sát có out loading dưới 0.4 nên loại bỏ khỏi mô hình. Với thang các đo:

Đối với 6 biến độc lập: Cơ hội và sự phát triển (OD), công việc đảm bảo và ổn định (JSS), Sự tham gia (PA), môi trường làm việc (WE), phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW), cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB). Hệ số tải ngoài của JSS4 [-0.266], WE5 [0.403], QWL5 [0.494], FRW3 [0.507], OC9 [0.512], OD1 [0.501], OD2 [0.538], OC8 [0.532], PWB1 [0.568], FRW4 [0.595] nhỏ hơn mức 0.6 cho nên không được chấp nhận và tiến hành loại bỏ ra mô hình. Các biến quan sát còn lại có hệ số tải lớn hơn 0.6 nên được giữ lại trong mô hình để tiếp tục phân tích.

Đối với kết quả phân tích của Cronbach's Alpha gồm 8 nhân tố đều lớn hơn ở ngưỡng 0.7 (Hair và cộng sự, 2014; Nunnally, 1978) hệ số Cronbach's alpha càng cao

thì thang đo càng đáng tin cậy. Kết quả phân tích từ mô hình cho thấy hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0.7 nên thể hiện mức độ tin cậy cao.

Kết quả ở bảng 4.3 cho thấy rằng một thang đo có tính hội tụ cao nếu AVE đạt từ ngưỡng 0.5 trở lên (Hock & Ringle, 2010) ngược lại nếu chỉ số AVE nhỏ hơn 0.5 thì tính hội tụ của thang đo không được đảm bảo. Kết quả phân tích AVE lần 1 cho thấy rằng hệ số AVE của biến công việc đảm bảo và ổn định (JSS) và chất lượng cuộc sống công việc (QWL) không đảm bảo (nhỏ hơn 0.5). Nhóm tác giả đã tiến hành loại bỏ những biến quan sát thuộc công việc đảm bảo và ổn định (JSS) và chất lượng cuộc sống công việc (QWL) mà có hệ số Outer Loading nhỏ trong nhóm và tiến hành kiểm định lại. Kết quả có 3 biến quan sát JSS5[0.616], QWL4[0.614], QWL3[0.680] bị loại ra khỏi mô hình, sau khi chạy lại lần thứ 2 cho mô hình hiệu chỉnh tất cả các hệ số AVE của các nhân tố đều lớn hơn 0.5 và đảm bảo tính hội tụ cao.

Từ kết quả ở bảng 4.3 cho thấy rằng các nhân tố trong nghiên cứu đều có hệ số Composite reliability (ρ_a) dao động ở ngưỡng [0.758 – 0.879]. Điều đó có nghĩa là mức độ tin cậy tổng hợp của các thang đo được đánh giá ở mức độ tối ưu.

Tương tự, hệ số Composite reliability (ρ_c) có hệ số dao động ở ngưỡng [0.837 – 0.901]. Điều đó cũng có nghĩa là mức độ tin cậy tổng hợp của các thang đo được đánh giá ở mức độ tối ưu. Như vậy, các biến chỉ báo trong mô hình đang đo lường tốt cho các nhân tố.

Bảng 4.4: Tính phân biệt của thang đo (HTMT)

	FRW	JSS	OC	OD	PA	PWB	QWL	WE
FRW	1.000							
JSS	0.820	1.000						
OC	0.688	0.688	1.000					
OD	0.642	0.555	0.486	1.000				
PA	0.739	0.611	0.592	0.731	1.000			
PWB	0.743	0.751	0.636	0.768	0.741	1.000		
QWL	0.736	0.709	0.729	0.561	0.634	0.766	1.000	
WE	0.598	0.641	0.531	0.511	0.653	0.572	0.697	1.000

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu của nhóm tác giả

Dựa vào kết quả bảng 4.4 để đánh giá tính phân biệt của thang đo cho thấy rằng hệ số HTMT của các cặp nhân tố đều nằm ở ngưỡng dưới 0.85 và dao động từ khoảng [0.486 - 0.820]. Do đó các nhân tố trong mô hình được đảm bảo tính phân biệt tốt. (Chỉ số tương quan Heterotrait-Monotrait (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations), viết tắt là HTMT), (Henseler và cộng sự., 2015).

4.3 Kết quả mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM)

Hệ số xác định R^2 và R^2 hiệu chỉnh được dùng để đánh giá sự tác động/giải thích của các biến tiềm ẩn ngoại sinh lên biến tiềm ẩn nội sinh. Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng hệ số tác động (f^2) để đánh giá mức độ tác động nhỏ, trung bình, lớn lần lượt theo các giá trị 0.02 , 0.15 và 0.35 của các biến tiềm ẩn ngoại sinh (Cohen, 1988). Hệ số của năng lực dự báo ngoài mẫu ($Q^2 > 0$) đối với biến tiềm ẩn nội sinh cho thấy khả năng dự báo của mô hình đối với biến phụ thuộc cụ thể (Geisser, 1974). Kết quả ở bảng 4.5 chỉ ra rằng các biến độc giải thích được 51.1% sự biến thiên của chất lượng cuộc sống công việc và 48.5% sự biến thiên của cam kết tổ chức của người lao động tại TP Đà Nẵng thông qua biến chất lượng cuộc sống công việc trong mô hình.

Bảng 4.5: Chỉ số R Square and R Square Adjusted

Factors	R-square	R-square adjusted
OC	0.485	0.476
QWL	0.511	0.504

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu của nhóm tác giả

Hệ số tác động (f^2) là hệ số đánh giá hiệu quả tác động của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc, nhằm xem xét sự tác động đó là mạnh, trung bình, yếu hay không có tác động. Kết quả trong mô hình nghiên cứu ở bảng 4.6 cho thấy tác động của chất lượng cuộc sống công việc (QWL) đối với cam kết tổ chức (OC) là 0.08. Ngoài ra, tác động của cơ hội và sự phát triển (OD) đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL) không đáng kể, với hệ số f^2 bằng 0.000. Các yếu tố khác lần lượt có tác động đến QWL như sau: Công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có tác động yếu với $f^2 = 0.01$; phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) có mức tác động nhỏ nhưng đáng kể với $f^2 = 0.03$; sự tham gia (PA) không có tác động đáng kể ($f^2 = 0.00$); trong khi môi trường làm việc (WE) và Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB) có mức độ tác động trung bình với các hệ số f^2 lần lượt là 0.09 và 0.06.

Đối với tác động đến cam kết tổ chức (OC), cơ hội và sự phát triển (OD) có hệ số f^2 bằng 0.00, cho thấy tác động không đáng kể. Các biến khác có tác động đáng kể hơn: (JSS) ($f^2 = 0.03$), (FRW) ($f^2 = 0.02$), (PA) ($f^2 = 0.01$), (WE) ($f^2 = 0.00$) và (PWB) ($f^2 = 0.00$).

Ngoài ra, mô hình nghiên cứu có khả năng dự báo cho chất lượng cuộc sống công việc (QWL) với $Q^2 = 0.511 > 0$ và cam kết tổ chức (OC) với $Q^2 = 0.485 > 0$. Do đó mô hình có có mức độ chính xác dự báo cao.

Bảng 4.6: Kết quả kiểm định các giả thuyết có tác động trực tiếp tới Cam kết tổ chức

Hypotheses	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	VIF	f ²	Decisions	Q ²
H1: OD→QWL	0.008	0.012	0.062	0.124	0.901	1.96	0.00	rejected	Q ² _{QWL} = 0.588
H2: JSS→QWL	0.127	0.128	0.054	2.363	0.018	2.00	0.01	accepted	
H3: FRW→QWL	0.197	0.197	0.053	3.688	0.000	2.18	0.03	accepted	
H4: PA→QWL	0.035	0.032	0.054	0.647	0.518	2.19	0.00	rejected	
H5: WE→QWL	0.276	0.276	0.048	5.790	0.000	1.62	0.09	accepted	
H6: PWB→QWL	0.249	0.248	0.057	4.411	0.000	2.09	0.06	accepted	
H7: QWL→OC	0.295	0.292	0.056	5.225	0.000	2.04	0.08	accepted	
H1.2: OD→OC	-0.008	-0.005	0.055	0.153	0.878	1.96	0.00	rejected	Q ² _{OC} = 0.461
H2.2: JSS →OC	0.203	0.206	0.060	3.416	0.001	2.03	0.03	accepted	
H3.2: FRW→OC	0.160	0.161	0.063	2.524	0.012	2.26	0.02	accepted	
H4.2: PA→OC	0.110	0.108	0.056	1.966	0.049	2.19	0.01	accepted	
H5.2: WE→OC	0.018	0.018	0.057	0.325	0.745	1.77	0.00	rejected	
H6.2: PWB→OC	0.073	0.071	0.061	1.200	0.230	2.22	0.00	rejected	

Kết quả ở bảng 4.6 cho thấy mỗi tác động của các nhân tố phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW), công việc đảm bảo và ổn định (JSS), cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB), môi trường làm việc (WE) đối với chất lượng cuộc sống công việc (QWL) có ý nghĩa về mặt thống kê (các giá trị P_value có giá trị nhỏ hơn 0.05). Trong khi, sự tác động của cơ hội và sự phát triển (OD), sự tham gia (PA) đối với chất lượng cuộc sống công việc (QWL) không có ý nghĩa về mặt thống kê bởi vì hệ số P_value lớn hơn 0.05. Kết quả phân tích cấu trúc cho thấy rằng tác động của chất lượng cuộc sống công việc (QWL) đối với cam kết tổ chức (OC) có giá trị $P_value = 0.00 < 0.05$ cho nên có ý nghĩa về mặt thống kê. Thêm vào đó, đối với tác động đến cam kết tổ chức (OC), nhân tố phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW), công việc đảm bảo và ổn định (JSS), sự tham gia (PA) đều có ý nghĩa về mặt thống kê (các giá trị P_value có giá trị nhỏ hơn 0.05).

Ngoài ra, tất cả các hệ số phóng đại phương sai (VIF) đều nhỏ hơn 3 [1.620 – 2.260] cho nên không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến.

Trong các yếu tố tác động đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL) thì yếu tố môi trường làm việc (WE) có mức độ tác động cao nhất là (Original sample (O) = 0.276), lần lượt được sắp xếp theo mức độ tác động từ cao đến thấp, với cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB) (Original sample (O) = 0.249), phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) (Original sample (O) = 0.197), Công việc đảm bảo và ổn định (JSS) (Original sample (O) = 0.127). Ngoài ra, mức tác động của chất lượng cuộc sống công việc đến cam kết tổ chức có mức độ tác động khá cao là 0.295. Đối với yếu tố tác động đến cam kết tổ chức (OC) thì công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có mức độ tác động cao nhất là (Original sample (O) = 0.203), lần lượt được sắp xếp theo mức độ tác động từ cao đến thấp, với phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) (Original sample (O) = 0.160), sự tham gia (PA) (Original sample (O) = 0.110)

Bảng 4.7: Kết quả gián tiếp tác động trung gian thông qua chất lượng cuộc sống công việc

Hypotheses Path	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values	Decisions
H1.1: OD→QWL→OC	0.002	0.003	0.018	0.124	0.901	rejected
H2.1: JSS→QWL→OC	0.038	0.037	0.017	2.250	0.024	accepted
H3.1: FRW→QWL→OC	0.058	0.058	0.020	2.847	0.004	accepted
H4.1: PA→QWL→OC	0.010	0.009	0.016	0.640	0.522	rejected
H5.1: WE→QWL→OC	0.081	0.081	0.022	3.668	0.000	accepted
H6.1: PWB→QWL→OC	0.074	0.073	0.023	3.242	0.001	accepted

Nguồn: Kết quả từ dữ liệu của nhóm tác giả

Kết quả phân tích tác động trung gian tại bảng 4.7 cho thấy rằng các biến độc lập tác động đến cam kết tổ chức (OC) thông qua biến chất lượng cuộc sống công việc (QWL). Việc đánh giá các tác động gián tiếp cụ thể, để minh họa tác động của các biến cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB), môi trường làm việc (WE), phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW), công việc đảm bảo và ổn định (JSS), sự tham gia (PA), cơ hội và sự phát triển (OD) đối với cam kết tổ chức (OC). Từ kết quả phân tích cho thấy, tác động của WE đối với OC thông qua QWL có ý nghĩa về mặt thống kê với mức tác động là 0.081 và $P_value = 0.000 < 0.05$. Tiếp theo, lần lượt đến (PWB $\rightarrow$ QWL $\rightarrow$ OC: Original sample = 0.074, $P_value = 0.001 < 0.05$), (FRW $\rightarrow$ QWL $\rightarrow$ OC: Original sample = 0.058, $P_value = 0.004 < 0.05$), (JSS $\rightarrow$ QWL $\rightarrow$ OC: Original sample = 0.038, $P_value = 0.024 < 0.05$). Như vậy **giả thuyết H2.1, H3.1, H5.1 và H6.1 được chấp nhận để giải thích cho mô hình**. Đối với PA và OD hệ số P_value lớn hơn mức ý nghĩa thống kê 0.05 cho nên **giả thuyết H1.1 và H4.1 bị từ chối**.

4.4 Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu trong mô hình

Giả thuyết H1 cho thấy rằng, cơ hội và sự phát triển trong công việc (OD) có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL). Căn cứ vào kết quả từ mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) cho thấy rằng hệ số tác động Beta = 0.008 với mức ý nghĩa $P_value = 0.901$ lớn hơn 0.05. Cho nên mức độ tác động không có ý nghĩa về mặt thống kê. Vậy giả thuyết H1 cơ hội và sự phát triển trong công việc (OD) có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL) bị từ chối.

Giả thuyết H2 cho rằng công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL). Căn cứ vào kết quả từ mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) cho thấy rằng hệ số tác động Beta = 0.127 với mức ý nghĩa $P_value = 0.018$ nhỏ hơn 0.05. cho nên mức độ tác động có ý nghĩa về mặt thống kê. Vậy giả thuyết H2 công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL) được chấp nhận. Điều đó có nghĩa là một công việc đảm bảo và ổn định trong môi trường tổ chức là yếu tố ảnh hưởng tới chất lượng cuộc sống công việc của người lao động.

Giả thuyết H3 Phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) có mối quan hệ thuận chiều với chất lượng cuộc sống công việc (QWL). Từ kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính ở bảng 4.6. với hệ số Beta = 0.197 với mức ý nghĩa $P_value = 0.000$ nhỏ hơn 0.05. Cho nên giả thuyết H3 được chấp nhận. Điều đó chứng tỏ rằng phần thưởng và tiền

lượng là yếu tố góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống công việc của người lao động trong tổ chức.

Giả thuyết H4 cho rằng sự tham gia của nhân viên (PA) trong công việc có tác động tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL). Kết quả cho thấy rằng với hệ số Beta = 0.035 với mức ý nghĩa P_value = 0.518 lớn hơn 0.05 không có ý nghĩa về mặt thống kê. Vậy giả thuyết H4 sự tham gia của nhân viên (PA) có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL) bị từ chối.

Giả thuyết H5 cho rằng môi trường làm việc của nhân viên (WE) có tác động tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL). Kết quả cho thấy rằng hệ số Beta = 0.276 với mức ý nghĩa P_value = 0.000 nhỏ hơn 0.05. Cho nên giả thuyết H5 được chấp nhận trong mô hình. Điều đó chứng minh rằng việc tạo môi trường tốt cho nhân viên làm việc là yếu tố góp phần ảnh hưởng tới chất lượng cuộc sống công việc (QWL).

Giả thuyết H6 cho rằng cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc (PWB) có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL). Kết quả cho thấy rằng hệ số tác động Beta = 0.249 với mức ý nghĩa P_value = 0.000 nhỏ hơn 0.05. Cho nên giả thuyết 6 được chấp nhận trong mô hình. Điều đó chứng minh rằng việc cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc ảnh hưởng tới chất lượng cuộc sống công việc (QWL).

Giả thuyết H7 cho rằng chất lượng cuộc sống công việc (QWL) ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC). Kết quả cho thấy rằng hệ số Beta = 0.295 với mức ý nghĩa P_value = 0.000 nhỏ hơn 0.05. Cho nên giả thuyết H7 được chấp nhận để giải thích cho mô hình. Điều đó chứng minh rằng việc chất lượng cuộc sống công việc (QWL) có ý nghĩa tới việc cam kết gắn bó của người lao động đối với tổ chức.

Giả thuyết H1.2 cho rằng cơ hội và sự phát triển trong công việc (OD) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC). Tuy nhiên, kết quả từ mô hình PLS-SEM cho thấy hệ số tác động Beta = -0.008 và mức ý nghĩa P-value = 0.878, lớn hơn 0.05. Do đó, tác động này không có ý nghĩa thống kê, và giả thuyết H1.2 bị bác bỏ. Điều này cho thấy cơ hội và sự phát triển trong công việc không có tác động đáng kể đến cam kết tổ chức của nhân viên.

Giả thuyết H2.2 cho rằng công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC). Kết quả phân tích mô hình cho thấy hệ số Beta = 0.203 với mức ý nghĩa P-value = 0.001, nhỏ hơn 0.05. Điều này cho thấy mức độ tác động có ý nghĩa về mặt thống kê, và giả thuyết H2.2 được chấp nhận. Nói cách khác, một công

việc đảm bảo và ổn định trong tổ chức là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến cam kết tổ chức của người lao động.

Giả thuyết H3.2 cho rằng phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) có tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OC). Kết quả từ mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy hệ số Beta = 0.160 và mức ý nghĩa P-value = 0.012, nhỏ hơn 0.05. Do đó, giả thuyết H3.2 được chấp nhận, cho thấy phần thưởng tài chính và tiền lương đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức.

Giả thuyết H4.2 cho rằng sự tham gia của nhân viên (PA) trong công việc có tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OC). Kết quả cho thấy hệ số Beta = 0.110 và mức ý nghĩa P-value = 0.049, nhỏ hơn 0.05, nên giả thuyết H4.2 được chấp nhận. Điều này chứng tỏ rằng sự tham gia của nhân viên trong công việc là yếu tố quan trọng tác động đến cam kết tổ chức.

Giả thuyết H5.2 cho rằng môi trường làm việc của nhân viên (WE) có tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OC). Tuy nhiên, kết quả cho thấy hệ số Beta = 0.018 với mức ý nghĩa P-value = 0.745, lớn hơn 0.05, cho thấy tác động này không có ý nghĩa thống kê. Cho nên, giả thuyết H5.2 môi trường làm việc của nhân viên (WE) có tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OC) bị bác bỏ.

Giả thuyết H6.2 cho rằng cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc (PWB) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC). Kết quả phân tích cho thấy hệ số Beta = 0.073 và mức ý nghĩa P-value = 0.230, lớn hơn 0.05. Cho nên mức độ tác động không có ý nghĩa về mặt thống kê. Vậy giả thuyết H6.2 cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc (PWB) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC) bị từ chối.

Kết quả đánh giá tác động gián tiếp của biến trung gian chất lượng cuộc sống công việc (QWL) trong mối quan hệ tác động từ các 6 biến lên cam kết tổ chức của người lao động tại thành phố Đà Nẵng cho thấy rằng chất lượng cuộc sống công việc (QWL) có vai trò trung gian trong mối quan hệ tác động của các biến công việc đảm bảo và ổn định, phần thưởng tài chính và tiền lương, môi trường làm việc và cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc từ lên cam kết tổ chức (OC) với $P_value < 0.05$, mỗi tác động gián tiếp có ý nghĩa (ở độ tin cậy 95%).

Bảng 4.8: Kết luận các giả thuyết thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Kết luận
H1	Cơ hội và sự phát triển trong công việc (OD) có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc (QWL)	Từ chối
H2	Công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc	Chấp nhận
H3	Phần thưởng và tiền lương (FRW) có mối quan hệ ảnh hưởng tích cực với chất lượng cuộc sống công việc	Chấp nhận
H4	Sự tham gia của nhân viên (PA) trong công việc có tác động tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc	Từ chối
H5	môi trường làm việc của nhân viên (WE) có tác động tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc	Chấp nhận
H6	Cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc (PWB) có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng cuộc sống công việc	Chấp nhận
H7	Chất lượng cuộc sống công việc (QWL) ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC)	Chấp nhận
H1.1	Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa cơ hội và sự phát triển trong công việc và cam kết tổ chức.	Từ chối
H2.1	Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa công việc đảm bảo và ổn định và cam kết tổ chức.	Chấp nhận
H3.1	Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa phần thưởng tài chính và tiền lương và cam kết tổ chức.	Chấp nhận
H4.1	Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa sự tham gia của nhân viên và cam kết tổ chức.	Từ chối

H5.1	Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa môi trường làm việc của nhân viên và cam kết tổ chức.	Chấp nhận
H6.1	Chất lượng cuộc sống công việc có tác động trung gian đáng kể đến mối quan hệ giữa Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc và cam kết tổ chức.	Chấp nhận
H1.2	Cơ hội và sự phát triển trong công việc (OD) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC).	Từ chối
H2.2	Công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC).	Chấp nhận
H3.2	Phần thưởng và tiền lương (FRW) có mối quan hệ ảnh hưởng tích cực với cam kết tổ chức (OC).	Chấp nhận
H4.2	Sự tham gia của nhân viên (PA) trong công việc có tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OC).	Chấp nhận
H5.2	Môi trường làm việc của nhân viên (WE) có tác động tích cực đến cam kết tổ chức (OC).	Từ chối
H6.2	Cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc (PWB) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tổ chức (OC).	Từ chối

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu của nhóm tác giả

4.5 Phân tích sự khác biệt của các biến định tính

Bảng 4.9: Phân tích sự khác biệt của các biến định tính

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
AGE→OC	0.020	0.017	0.071	0.281	0.779
Education level→OC	-0.049	-0.049	0.055	0.883	0.377
Gender→OC	-0.129	-0.131	0.103	1.247	0.212
Time work→OC	0.194	0.201	0.058	3.350	0.001

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

Theo kết quả kiểm định ở bảng 4.9 cho thấy rằng không có sự khác biệt về cam kết tổ chức của người lao động tại thành phố Đà Nẵng theo giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn. Bởi vì mức ý nghĩa P_value lớn hơn 0.05. Ngược lại, với biến kiểm soát thời gian làm việc có mức ý nghĩa nhỏ hơn 0.05 [0.001] cho nên có thể kết luận rằng có sự khác biệt về mặt thống kê về cam kết tổ chức của người lao động theo thời gian làm việc của họ trong tổ chức.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Kết quả nghiên cứu định lượng cho thấy rằng các thang đo được sử dụng trong mô hình đảm bảo độ tin cậy (thông qua chỉ số Cronbach's Alpha, AVE, CR), và đảm bảo tính phân biệt thông qua chỉ HTMT. Qua phân tích mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) để xác định mức độ tác động của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu.

Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính cho thấy rằng có 4 nhân tố có ý nghĩa về mặt thống kê tác động ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc theo mức độ tăng dần: công việc đảm bảo và ổn định – JSS (Beta = 0.127), phần thưởng và tiền lương - FRW (Beta = 0.197), cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc - PWB (Beta = 0.249) và môi trường làm việc - WE (Beta = 0.276). Đặc biệt, khi phân tích trung gian tác động của biến chất lượng cuộc sống công việc đến cam kết tổ chức thì hệ số (Beta = 0.295). Đối với yếu tố tác động đến cam kết tổ chức (OC) thì công việc đảm bảo và ổn định (JSS) có mức độ tác động cao nhất (Beta = 0.203), lần lượt được sắp xếp theo mức độ tác động từ cao đến thấp, với phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) (Beta= 0.160, sự tham gia (PA) (Beta= 0.120) và môi trường làm việc (WE) (Beta= 0.110).

CHƯƠNG 5: KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

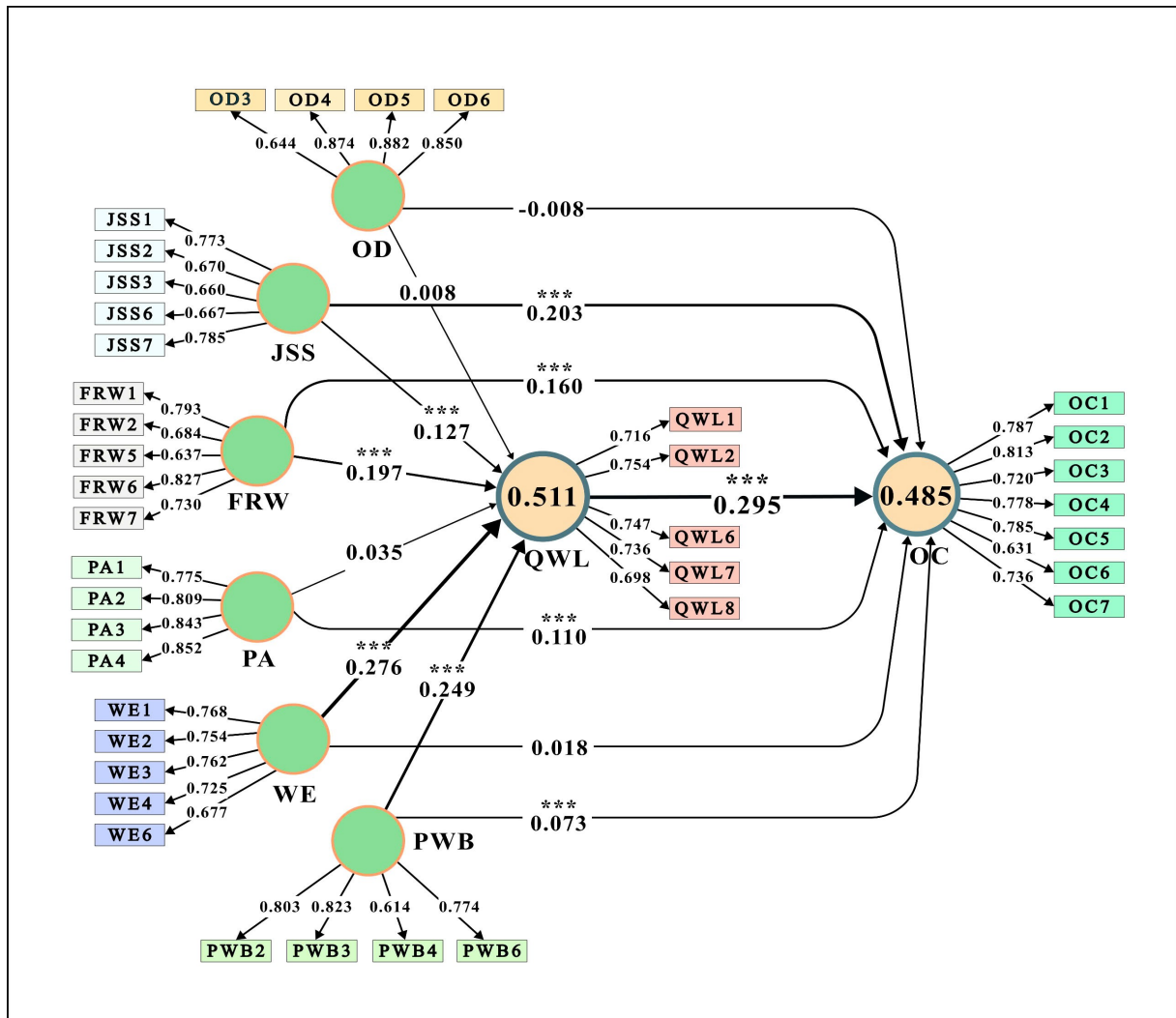
Mục tiêu khi thực hiện đề tài là nhằm xác định các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc của người lao động hậu đại dịch Covid-19 và các mối liên hệ (trực tiếp, gián tiếp) đến sự cam kết đối với tổ chức của người lao động tại TP Đà Nẵng và qua đó đề xuất một số hàm ý rút ra từ kết quả nghiên cứu nhằm nâng cao sự cam kết với tổ chức.

Trong chương 4 đã giới thiệu kết quả thang đo và kiểm định mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS - SEM). Kết quả cho thấy mô hình có mức ý nghĩa tốt. Mục đích chương 5 này là tóm tắt lại kết quả nghiên cứu, Đề xuất các hàm ý cho nhà quản trị, đưa ra những hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo.

Sau đây là một số những kết quả chính mà nhóm tác giả đã đạt được và chưa đạt được, kèm theo đó là một số kiến nghị rút ra từ những kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả và sự đóng góp có ý nghĩa của đề tài nghiên cứu này đối với TP Đà Nẵng.

5.1 Kết quả chính và đóng góp của nghiên cứu

5.1.1 Những kết quả chính



Hình 5.1: Tổng quan kết quả phân tích từ dữ liệu của nhóm tác giả

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

Kết quả nghiên cứu từ dữ liệu của tác giả cho thấy người lao động có chất lượng cuộc sống công việc ở mức độ khá cao từ [4-5]. Mặc dù có những yếu tố tích cực nhưng vẫn còn nhiều yếu tố cần được cải thiện để nâng cao chất lượng cuộc sống công việc.

Ngoài ra, mức độ khá của các biến đo lường phản ánh sự cam kết của tổ chức người lao động không mạnh mẽ nguyên nhân họ chưa hài lòng với các yếu tố như môi trường làm việc, cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, chính sách phần thưởng và tài chính, sự đảm bảo và ổn định công việc. Các số liệu còn biểu thị cho các nhà quản lý và nhà lãnh đạo trong việc thiết lập các chiến lược phát triển tổ chức nhằm cải thiện các yếu tố chất lượng cuộc sống công việc.

Dựa trên kết quả của mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần thể hiện hệ số đường dẫn chuẩn hóa (beta) và giá trị P (P_value) được báo cáo và trình bày như sau:

Thứ nhất, môi trường làm việc (WE) có tác động lớn nhất tới chất lượng cuộc sống công việc (QWL) ($\text{Beta} = 0.276$) cũng tương tự khi tăng 1 đơn vị của môi trường làm việc thì chất lượng cuộc sống công việc của người lao động tăng lên 0.276 đơn vị. Môi trường làm việc tốt không chỉ tạo ra điều kiện cho việc hoàn thành công việc một cách hiệu quả mà còn tạo ra một không khí tích cực cho nhân viên, làm cho họ cảm thấy họ là một phần của tổ chức, nơi mà công việc của họ có ý nghĩa và được ghi nhận và đánh giá cao. Một môi trường làm việc không thuận lợi không chỉ ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần của người lao động mà còn gây ra nhiều hậu quả tiêu cực cho doanh nghiệp, như tăng tỷ lệ vắng mặt và giảm năng suất. (Cooper, C. L., & Marshall, J, 1976). Ngoài ra, môi trường làm việc còn góp phần tạo động lực và tăng cường lòng trung thành của người lao động đối với tổ chức. Nhân viên có thể cam kết hơn với tổ chức khi môi trường làm việc tạo điều kiện thuận lợi cho họ. Không những thế, môi trường làm việc còn góp phần tạo động lực và tăng cường lòng trung thành với tổ chức từ đó nhân viên có thể cam kết hơn với tổ chức hơn. Kết quả nghiên cứu này một lần nữa chứng minh lại nghiên cứu trước đây của (Phillips & Neumeier, 2018), hoàn toàn giống với kết quả đã phân tích trên.

Cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc (PWB) hệ số tác động lớn thứ hai ($\text{Beta} = 0.249$). Như vậy nếu tăng 1 đơn vị của cân bằng cuộc sống công việc thì chất lượng cuộc sống công việc của người lao động tăng lên 0.249 đơn vị. Khi người lao động cảm nhận được sự cân bằng này họ thường đánh giá cao chất lượng cuộc sống công việc và cảm thấy hài lòng hơn với công việc. Việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân không chỉ giúp họ giảm những căng thẳng về công việc sau những giờ làm mà còn góp phần nâng cao hiệu quả công việc. Nhân viên không bị quá tải bởi công việc và có đủ thời gian để phục hồi sau giờ làm thường sở hữu sức khỏe tốt hơn và năng suất làm việc cao hơn. Kết quả nghiên cứu này nhất quán với các phát hiện trước đó của (S. C. Clark, 2000; Valcour, 2007b) và cũng được (Ernst Kossek & Ozeki, 1998) khẳng định cho thấy sự cải thiện cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân có tác động tích cực rõ rệt đến chất lượng cuộc sống công việc.

Phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) có tác động mạnh nhưng không đáng kể ($\text{Beta} = 0.197$) khi tăng 1 đơn vị phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) thì chất lượng cuộc sống công việc của người lao động tăng lên 0.197 đơn vị. Ngoài ra, kết quả cũng chứng minh rằng phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) có tác động tích cực đến cam kết tổ chức của người lao động. Tiền lương và phần thưởng xứng đáng có thể nâng cao động lực và sự hài lòng công việc, mà còn là những yếu tố cốt lõi phản ánh sự công nhận và đánh giá của tổ chức đối với công sức mà nhân viên đóng góp. Khi nhân viên cảm thấy được công nhận qua tiền lương và các phần thưởng, họ có thể cảm thấy rằng công việc họ làm không chỉ mang lại lợi ích vật chất mà còn thể hiện sự đánh giá cao về mặt tinh thần góp phần nâng cao chất lượng cuộc sống công việc. Thêm vào đó, việc so sánh tác động của phần thưởng tài chính và tiền lương có thể giúp các nhà quản lý hiểu rõ hơn về cách thức và mức độ ảnh hưởng của từng loại phần thưởng đối với từng nhóm nhân viên khác nhau (Vroom, V.H, 1964). Nghiên cứu này có kết quả tương tự như nghiên cứu của (Ariani, 2022a) và cũng khẳng định lại lần nữa rằng nghiên cứu này được chấp thuận. Vậy phần thưởng tài chính và tiền lương có tác động tích cực đối với chất lượng cuộc sống công việc. Cũng theo nghiên cứu của (Taylor & Joshi, 2019) những công nhân cảm thấy được tổ chức trân trọng không chỉ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn mà còn thể hiện mức độ sẵn sàng tham gia vào các hoạt động nhóm và đóng góp ý kiến sáng tạo cao hơn.

Công việc đảm bảo và ổn định (JSS) với hệ số ($\text{Beta} = 0.127$), mặc dù có tác động ít nhất so với các biến khác trong mô hình, nhưng vẫn có ý nghĩa và đáng được xem xét. Sự ổn định công việc mang lại nhiều lợi ích tinh thần và vật chất cho nhân viên, mà từ đó họ có thể dựa trên sự ổn định này để xây dựng sự nghiệp lâu dài, gắn bó với tổ chức và nỗ lực hết mình trong công việc (Jacobs, D, 1999). Không chỉ vậy, nhân viên không phải thường xuyên lo lắng về khả năng mất việc hoặc những thay đổi đột ngột trong công việc, có thể dành nhiều năng lượng hơn cho sự sáng tạo và cam kết với công việc hiện tại. Ngoài ra, sự ổn định công việc còn giúp nhân viên xây dựng mối quan hệ lâu dài với đồng nghiệp và tổ chức. Kết quả nghiên cứu này cũng một lần nữa khẳng định việc đảm bảo công việc và sự ổn định cho nhân viên có tác động tích cực và góp phần nâng cao mức độ cam kết tổ chức của người lao động. Khi nhân viên cảm thấy rằng họ có một vị trí vững chắc trong tổ chức, họ có khả năng đầu tư nhiều hơn vào công việc của mình, gắn bó hơn với mục tiêu và giá trị của tổ chức, và thể hiện lòng trung

thành qua sự cam kết dài hạn. Kết luận này đồng nhất với nghiên cứu của Judge và cộng sự., (2001) một lần nữa chứng minh lại rằng nghiên cứu của Judge và cộng sự là có cơ sở. Tóm lại, việc cải thiện công việc đảm bảo và ổn định có tác động tích cực đối với chất lượng cuộc sống công việc. Các phát hiện từ nghiên cứu này không chỉ tái khẳng định những kết luận trước đó của Judge và cộng sự., (2001) không chỉ có cơ sở, mà còn cải thiện công việc đảm bảo và ổn định có tác động tích cực đối với chất lượng cuộc sống công việc.

Đối với sự tham gia (PA) đây là yếu tố phản ánh mức độ tham gia vào các công việc và các hoạt động của nhân viên. Kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng việc gia tăng sự tham gia của người lao động trong các tổ chức đã góp phần làm gia tăng mức độ cam kết tổ chức của nhân viên. Kết quả nghiên cứu này hoàn toàn trùng khớp với các kết quả nghiên cứu trước đây (D. Gallie et al. (2017), K. Bhatti et al. (2011)). Đây là điều hoàn toàn phù hợp với bối cảnh thực tiễn trong các môi trường tổ chức vì khi nhân viên họ cảm thấy rằng họ là một phần của tổ chức thì họ sẽ trở nên chủ động và tích cực hơn trong quá trình làm việc.

Trong vai trò trung gian của biến chất lượng cuộc sống công việc, nhóm tác giả đưa ra kết luận như sau: Các biến độc lập môi trường làm việc ($\beta = 0.081$), cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc ($\beta = 0.074$), , phần thưởng tài chính và tiền lương ($\beta = 0.058$), công việc đảm bảo và ổn định ($\beta = 0.038$) có ảnh hưởng tới biến trung gian chất lượng cuộc sống công việc (QWL) ($P_value < 0.05$). Cụ thể, giá trị P_value (JSS) = 0.024, P_value (FRW) = 0.004, P_value (WE) = 0.000, P_value (PWB) = 0.001. Biến trung gian “Chất lượng cuộc sống công việc” có tác động trung gian ý nghĩa trong mối quan hệ giữa các yếu tố cấu thành đến biến phụ thuộc cam kết tổ chức (OC) với giá trị $P_value = 0.000$. Theo nghiên cứu của Tett & Meyer, (1993) đã chỉ ra mối liên hệ chặt chẽ giữa chất lượng cuộc sống công việc cao và mức độ cam kết tổ chức của nhân viên. Cùng với đó, Tett và Meyer cũng khám phá thêm về mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức. Kết quả từ các nghiên cứu này của nhóm tác giả đều nhất quán một phần với nghiên cứu của Tett và Meyer và cho thấy rằng khi nhân viên có trải nghiệm tích cực tại nơi làm việc, họ sẽ có xu hướng cam kết cao hơn. Chất lượng cuộc sống công việc (QWL) không chỉ là một yếu tố trung gian ảnh hưởng đến cam kết tổ chức (OC), mà còn có thể tác động lên mức độ mà nhân viên gắn bó và cam kết với tổ chức của họ. Cải thiện QWL có thể dẫn đến cảm giác hài lòng cao

hơn trong công việc và cải thiện tình hình làm việc, từ đó nâng cao sự cam kết của nhân viên với tổ chức. Từ đó, để chúng ta thấy rằng chất lượng cuộc sống đóng vai trò trung gian tích cực đến việc thúc đẩy cam kết tổ chức.

5.1.2 Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này cung cấp đã đưa ra bằng chứng rõ ràng về tác động tích cực ở các khía cạnh chất lượng cuộc sống công việc đến cam kết tổ chức. Căn cứ vào kết quả mô hình nghiên cứu đạt được, nhóm tác giả đã đưa ra các hàm ý quản trị nhằm cải thiện chất lượng cuộc sống công việc và sự cam kết tổ chức của người lao động đối với tổ chức mà họ đang làm việc trên địa bàn TP Đà Nẵng. Thông qua đó, kết quả nghiên cứu đã xác định 4 khía cạnh của chất lượng cuộc sống công việc có ảnh hưởng đến sự cam kết đối với tổ chức và được sắp xếp theo thứ tự tác động mạnh yếu như sau: môi trường làm việc (WE), Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB), phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW), công việc đảm bảo và ổn định (JSS).

5.1.2.1. Hàm ý đối với yếu tố môi trường làm việc (WE)

Môi trường làm việc (WE) là yếu tố có tác động mạnh đến chất lượng cuộc sống công việc. Bởi vì nó không chỉ tạo ra điều kiện thuận lợi để hoàn thành công việc một cách hiệu quả mà còn góp phần tạo ra bầu không khí tích cực cho nhân viên, làm cho họ cảm thấy họ là một phần của tổ chức, nơi mà công việc của họ có ý nghĩa và được ghi nhận và đánh giá cao, ảnh hưởng không nhỏ đến chất lượng cuộc sống công việc.

Bảng 5.2: Kết quả thống kê mô tả của yếu tố môi trường làm việc (WE)

STT	Mã hóa	Phát biểu	Mean
1	WE1	Tôi cảm thấy điều kiện vật chất của môi trường nơi tôi làm việc tốt và ở mức thoả đáng	5.03
2	WE2	Tổ chức cung cấp các phương tiện an toàn và biện pháp bảo hộ khỏi các mối nguy hiểm tại nơi làm vi	5.20
3	WE3	Nơi làm việc có đủ ánh sáng, thông gió và sạch sẽ	5.26
4	WE4	Có chỗ ở thoải mái và sạch sẽ tại nơi làm việc trong thời gian làm việc	5.14

5	WE5	Công ty cung cấp bữa ăn, nước uống cho nhân viên theo tiêu chuẩn quy định	4.48
6	WE6	Môi trường làm việc minh bạch	5.04

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

Theo tổng hợp báo cáo của Bộ Lao động - Thương binh và Xã hội (LĐ-TB&XH), năm 2023, toàn quốc xảy ra 7.394 vụ tai nạn lao động (TNLĐ), giảm 324 vụ so với năm 2022. Bảo đảm an toàn bằng cách cung cấp các phương tiện bảo hộ tại nơi làm việc và trong chuỗi cung ứng là mục tiêu mà các cơ quan, ban, ngành, Doanh nghiệp chú trọng thực hiện hàng năm. Thường xuyên cải thiện điều kiện nơi làm việc là hết sức quan trọng. Môi trường làm việc bảo đảm vệ sinh cũng là một trong những giải pháp hàng đầu giảm thiểu nguy cơ mắc bệnh nghề nghiệp (liên quan đến đường hô hấp, da liễu, hệ tiêu hóa,...). Môi trường làm việc lành mạnh sáo sã và minh bạch góp phần nâng cao sức khỏe thể chất và tinh thần cho NLĐ. Khi được làm việc trong môi trường sạch sã, an toàn, NLĐ sẽ cảm thấy thoải mái, tập trung hơn, từ đó nâng cao hiệu quả công việc.

Bên cạnh đó, Khâu kiểm tra, giám sát, đánh giá chất lượng bữa ăn của người lao động chủ yếu chỉ mang tính bề ngoài hay chỉ bằng trực quan vì không có chuyên môn, dẫn đến một phần không đảm bảo an toàn vệ sinh cho người lao động. Một số tổ chức chưa có quy định cụ thể về định lượng, giá trị dinh dưỡng của khẩu phần ăn cho người lao động. Do đó các tổ chức cần đánh giá và cải tiến chất lượng bữa ăn thông qua việc khảo sát ý kiến nhân viên, thường xuyên lấy ý kiến của nhân viên một cách thực tế nhất về chất lượng bữa ăn, từ đó điều chỉnh thực đơn phù hợp với sở thích và nhu cầu dinh dưỡng của họ, đặc biệt thường xuyên thay đổi món ăn cho người lao động tránh lặp lặp các món ăn quá lâu người lao động sẽ cảm thấy “món ăn rất dở và ngán” nên họ sẽ chọn ăn ngoài hơn là công ty cung cấp, bên cạnh bữa ăn các dịp lễ hay cuối tuần nên tặng kèm cho nhân viên nước uống và các bánh kẹo, trái cây kèm theo khẩu phần ăn, làm được như vậy người lao động sẽ cảm thấy được quan tâm về bữa ăn và sức khỏe của họ hơn và có thêm động lực để yên tâm cam kết làm tiếp công việc được giao. Ngoài ra, tăng cường thêm sự đa dạng trong thực đơn cung cấp các món ăn đa dạng, bao gồm các lựa chọn cho người ăn chay, ăn kiêng, và các món ăn theo văn hóa ẩm thực khác nhau để đáp ứng đa dạng nhu cầu của nhân viên. Sử dụng nguyên liệu

tươi, sạch: Đảm bảo rằng các nguyên liệu được sử dụng trong bữa ăn là tươi ngon, an toàn và có nguồn gốc rõ ràng. Thiết kế khu vực ăn uống sạch sẽ, thoáng mát, thoải mái để nhân viên có thể thư giãn và tận hưởng bữa ăn.

Các Doanh Nghiệp tại thành phố Đà Nẵng cần xây dựng một môi trường làm việc chất lượng cao, tích cực và hỗ trợ tối đa cho người lao động. Một số biện pháp cụ thể mà doanh nghiệp có thể áp dụng bao gồm: Cải thiện cơ sở vật chất và trang thiết bị, xây dựng không gian làm việc linh hoạt, chú trọng đến sức khỏe thể chất và tinh thần, bảo đảm an ninh thông tin và an toàn cá nhân, thúc đẩy gắn kết và sự hợp tác trong tổ chức. Đặc biệt, các Doanh nghiệp cần tổ chức các sự kiện định kỳ như họp mặt công ty, xây dựng đội nhóm và các hoạt động ngoại khóa. Những hoạt động này không chỉ giúp nâng cao nhận thức về sự đa dạng và hòa nhập tại nơi làm việc, tạo ra một môi trường công việc lành mạnh và minh bạch mà còn tạo nên một môi trường làm việc thân thiện và hỗ trợ lẫn nhau.

Khi người lao động cảm nhận thực sự họ thấy môi trường của tổ chức phù hợp với tiêu chí của họ họ sẽ cam kết lâu hơn, ít nghĩ việc hay tỷ lệ vắng mặt sẽ giảm và năng suất và hiệu suất sẽ được cải thiện, khuyến nghị các tổ chức doanh nghiệp trên địa bàn TP Đà Nẵng cần đặc biệt chú ý vấn đề này để đưa ra chính sách phù hợp nhằm thúc đẩy và giữ chân người lao động hơn thông qua việc nhận biết và cải thiện môi trường làm việc.

5.1.2.2 Hàm ý đối với yếu tố cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB)

Cân bằng cuộc sống cá nhân và công việc (PWB) cũng là yếu tố tác động mạnh mẽ đến chất lượng cuộc sống công việc. Đặc biệt sau đại dịch Covid -19 áp lực công việc của người lao động trở nên nghiêm trọng dẫn đến tình trạng mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Hệ quả là có nhiều người lao động bị suy giảm sức khỏe nghiêm trọng, bị căng thẳng nặng do làm việc quá sức, năng suất lao động giảm.

Bảng 5.1: Kết quả thống kê mô tả yếu tố cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB)

STT	Mã hóa	Phát biểu	Mean
-----	--------	-----------	------

1	PWB1	Sau giờ làm việc tôi có đủ thời gian để thực hiện các nghĩa vụ cá nhân và xã hội	5.02
2	PWB2	Tổ chức quan tâm đến sở thích và mong muốn của nhân viên bằng cách cung cấp các chương trình văn hoá, thể thao	4.54
3	PWB3	Tổ chức quan tâm đến hoàn cảnh cá nhân của nhân viên	4.38
4	PWB4	Tổ chức cung cấp lịch làm việc linh hoạt để thực hiện các công việc được yêu cầu	4.87
5	PWB5	Tổ chức cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển cho nhân viên	4.68
6	PWB6	Tổ chức tổ chức các hoạt động như thăm quan và du lịch giúp tăng cường mối quan hệ và gắn kết giữa nhân viên và gia đình của họ	4.27

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

Qua bảng phân tích trong bảng 5.1 cho thấy việc tổ chức các hoạt động tham gia du lịch, hay cung cấp chương trình văn hóa thể thao chưa thực sự được đánh giá cao và đáp ứng đủ nhu cầu và mong muốn của người lao động. Theo báo (PLVN) - Việc tổ chức du lịch cho cán bộ, công nhân, viên chức lao động (CBCNVCLĐ) là một cách thư giãn hiệu quả đối với người lao động sau những ngày làm việc mệt mỏi. Chính sách này giúp ban lãnh đạo các đơn vị, công ty động viên tinh thần cho nhân viên, góp phần giúp tập thể gắn bó, đoàn kết hơn trong công việc. Các nhà quản lý, chủ doanh nghiệp cần phải khảo sát thường xuyên hơn để hiểu rõ hơn về sở thích và nguyện vọng cá nhân của nhân viên, từ đó phát triển các chương trình phù hợp hơn. Cùng với đó việc lên kế hoạch cho các chuyến đi như du lịch, tham quan là quan trọng, nơi người lao động có thể thư giãn và gắn kết với nhau trong một môi trường ngoài công sở. Ngoài ra, tổ chức cần xây dựng một mạng lưới kênh thông tin nội bộ an toàn cho phép nhân viên chia sẻ và thảo luận về các sở thích cá nhân, tạo điều kiện cho mọi người kết nối và hỗ trợ lẫn nhau. Điều này làm tăng sự quan tâm đến sở thích và mong muốn của người lao động trong tổ chức. Tuy nhiên đối với người lao động, họ còn phải chăm lo gia đình,

chịu rất nhiều áp lực trong cuộc sống. Vì vậy, quyết định đi du lịch để thư giãn tưởng rằng rất dễ dàng với nhiều người nhưng lại là khó khăn đối với những người khác. Do đó, lãnh đạo công ty luôn cần phải nhìn nhận, đánh giá hoàn cảnh, mong muốn của người lao động để đưa ra những chính sách hợp lý. Có rất nhiều cách thức, phương thức để chăm sóc, khích lệ người lao động, mà tổ chức du lịch cho người lao động chỉ là một trong số đó mà thôi. Đặc biệt đối với nhóm đối tượng là công nhân thì càng cần sự quan tâm của các tổ chức Công đoàn và Doanh nghiệp hơn.

Không những thế, điều quan trọng đối với lao động là họ thật sự cần quan tâm, theo Tạp Chí Lao Động và Công Đoàn, trên công trường mỗi người lao động có một hoàn cảnh khác nhau. Có nhiều bạn trẻ do tâm lý xa nhà, khi một mình đối diện với khó khăn không có người bầu bạn, chia sẻ, dễ nảy sinh tâm lý tiêu cực. Khi người lao động gặp khó khăn, tôi và Ban Chấp hành Công đoàn luôn nghĩ anh chị em là người thân của mình và chia sẻ sự gần gũi, chân tình” – bà Nguyễn Thị Xuân Hồng - Chủ tịch Công đoàn Ban Quản lý Dự án Điện lực Dầu khí Sông Hậu 1 cho biết. Vậy nên tổ chức nên tạo ra nhiều chương trình nói chuyện chuyên đề, giao lưu để hiểu được mong muốn của họ hơn từ có thể đưa ra giải pháp như: Cung cấp các chính sách linh hoạt hơn về thời gian làm việc và cân nhắc các yếu tố cá nhân khác như chăm sóc con cái hoặc người thân trong gia đình hoặc cung cấp các chương trình hỗ trợ tài chính hoặc tư vấn cho nhân viên đang gặp khó khăn hoặc có hoàn cảnh đặc biệt. Mục đích là làm sao cho anh chị em sống đoàn kết, yêu thương, giúp đỡ nhau trong đời sống và cùng tiến bộ. Đó cũng là động lực để người lao động gắn bó, cống hiến toàn tâm toàn ý sự sáng tạo của mình

5.1.2.3 Hàm ý đối với yếu tố phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW)

Phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW) đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao chất lượng cuộc sống công việc của người lao động. Yếu tố này có mức độ tác động khá lớn đến chất lượng cuộc sống công việc ảnh hưởng tới cam kết của người lao động tại TP Đà Nẵng. Lương giữ vai trò quan trọng trong việc thu hút và giữ chân nhân viên trong tổ chức chính.

Bảng 5.3: Kết quả thống kê mô tả của yếu tố phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW)

STT	Mã hóa	Phát biểu	Mean
-----	--------	-----------	------

1	FRW1	Tôi hài lòng với mức tăng lương hàng năm và tiền thưởng được cộng vào lương hàng năm	4.62
2	FRW2	Thu nhập tôi nhận được từ tổ chức đủ đáp ứng cuộc sống	4.63
3	FRW3	Lương được trả đều đặn và lâu dài không chậm trễ	4.78
4	FRW4	Tổ chức của tôi mong muốn trao phần thưởng và khuyến khích cho những nhân viên xuất sắc của mình	4.66
5	FRW5	Mức lương tôi nhận được phù hợp với vị trí, chức vụ của tôi	4.91
6	FRW6	Những phúc lợi tôi nhận được tương ứng với số năm công tác của tôi	4.86
7	FRW7	Có sự công nhận công việc của tôi bởi tổ chức	4.67

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

Diễn đàn Kinh tế - Xã hội thường niên năm 2023, Chủ tịch Quốc hội Vương Đình Huệ đã nhấn mạnh: Sớm thực hiện cải cách chính sách tiền lương một cách căn bản trong năm 2024 cũng là một "cú hích" cho thị trường lao động và góp phần kích cầu tiêu dùng nội địa. Vì vậy, theo Báo Điện Tử Chính Phủ “Cải cách chính sách tiền lương để nâng cao đời sống cho CBCCVC, LLVT và người lao động trong doanh nghiệp”.

Trước yêu cầu phát triển trong điều kiện những cơ hội, thuận lợi và khó khăn, thách thức đan xen đòi hỏi chúng ta phải có quan điểm đúng đắn, phù hợp với bối cảnh mới.

Một là, xác định chính sách tiền lương là một bộ phận đặc biệt quan trọng của hệ thống chính sách kinh tế - xã hội. Tiền lương phải là thu nhập chính bảo đảm đời sống cho người lao động và gia đình họ; trả lương đúng là đầu tư cho phát triển nguồn nhân lực, tạo động lực nâng cao năng suất lao động và hiệu quả làm việc của người lao động, góp phần quan trọng thực hiện tiến bộ và công bằng xã hội, bảo đảm ổn định chính trị-xã hội; Thúc đẩy, nâng cao chất lượng tăng trưởng và phát triển kinh tế-xã hội bền vững.

Hai là, cải cách chính sách tiền lương phải bảo đảm tính tổng thể, hệ thống, đồng bộ, kế thừa và phát huy những ưu điểm, khắc phục hiệu quả những hạn chế, bất cập của

chính sách tiền lương hiện hành; tuân thủ nguyên tắc phân phối theo lao động và quy luật khách quan của kinh tế thị trường, lấy tăng năng suất lao động là cơ sở để tăng lương; đáp ứng yêu cầu hội nhập quốc tế; có lộ trình phù hợp với điều kiện phát triển kinh tế-xã hội và nguồn lực của đất nước.

Ba là, trong khu vực công, Nhà nước trả lương cho cán bộ, công chức, viên chức và lực lượng vũ trang theo vị trí việc làm, chức danh và chức vụ lãnh đạo, phù hợp với nguồn lực của Nhà nước, bảo đảm tương quan hợp lý với tiền lương trên thị trường lao động; thực hiện chế độ đãi ngộ, khen thưởng xứng đáng, tạo động lực nâng cao chất lượng, hiệu quả công việc, đạo đức công vụ, đạo đức nghề nghiệp, góp phần làm trong sạch và nâng cao hiệu lực, hiệu quả hoạt động của hệ thống chính trị.

Bốn là, đối với khu vực doanh nghiệp, tiền lương là giá cả sức lao động, hình thành trên cơ sở thỏa thuận giữa người lao động và người sử dụng lao động theo quy luật của thị trường có sự quản lý của Nhà nước. Nhà nước quy định tiền lương tối thiểu là mức sàn thấp nhất để bảo vệ người lao động yếu thế, đồng thời là một trong những căn cứ để thỏa thuận tiền lương và điều tiết thị trường lao động. Phân phối tiền lương dựa trên kết quả lao động và hiệu quả sản xuất kinh doanh, bảo đảm mối quan hệ lao động hài hòa, ổn định và tiến bộ trong doanh nghiệp.

Năm là, cải cách chính sách tiền lương là yêu cầu khách quan, là nhiệm vụ quan trọng trong xây dựng Nhà nước pháp quyền xã hội chủ nghĩa và hoàn thiện thể chế kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, đòi hỏi quyết tâm chính trị cao, gắn liền và thúc đẩy cải cách hành chính, đổi mới, sắp xếp tổ chức bộ máy của hệ thống chính trị, tinh gọn, hoạt động hiệu lực, hiệu quả và đổi mới hệ thống tổ chức và quản lý, nâng cao chất lượng và hiệu quả hoạt động của các đơn vị sự nghiệp công lập.

Từ những quan điểm cốt lõi trong thực hiện mục tiêu xây dựng hệ thống chính sách tiền lương quốc gia khoa học, hiện đại, minh bạch, hiệu quả, phù hợp với tình hình thực tiễn đất nước, đáp ứng yêu cầu phát triển của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa, tạo động lực giải phóng sức sản xuất, nâng cao năng suất lao động, chất lượng nhân lực, sức cạnh tranh của nền kinh tế. Bài học cho các tổ chức là lương thưởng chưa phải và yếu tố quan trọng nhất nhưng đó là yếu tố sống còn, có người chỉ đi làm vì tiền lương kiếm kế sinh nhai cho gia đình, có người đi làm từ các tỉnh lân cận ra tới địa bàn xa nhà để làm ít khi được về quê thậm chí ra nước ngoài 3 đến 5 năm mới được về

nhà một lần và có về chỉ về dao động vài ngày rồi lại quay trở lại làm việc. Tất cả chỉ vì tiền lương ít ỏi để trang trải cuộc sống cá nhân và cuộc sống gia đình hay cuộc sống xã hội, cần có chính sách lương thương hợp lý vì kết quả khảo sát phản ánh rằng người lao động vẫn chưa nhận thấy được lương có sự dịch chuyển nhanh mà vấn đề tăng lương rất chậm là vấn đề rất phổ biến cần cải thiện và có chính sách cho vấn đề này nhằm thỏa mãn mong muốn của người lao động để họ cảm thấy được đáp ứng và nâng cao chất lượng cuộc sống hơn từ đó vấn đề cam kết tổ chức được giải quyết.

Đặc biệt, với đối tượng là công nhân làm việc tại các khu công nghiệp tại TP Đà Nẵng thì họ lại cần một mức lương tương xứng đủ để trang trải cho cuộc sống nhưng nếu mức lương thấp sẽ dẫn đến nhiều người lao động quyết định rời bỏ công việc và tìm công việc mới để đáp ứng mức sống cá nhân. Các nhà quản trị nên ghi nhận và tăng lương cho người lao động khi họ đạt được những thành tựu trong công việc để tăng cường sự cam kết hơn. Các khoản thưởng dựa trên thành tích cá nhân và kết quả kinh doanh chung của doanh nghiệp cũng là yếu tố quan trọng giúp tăng cường tính công bằng và minh bạch trong tổ chức. Điều này không chỉ thúc đẩy sự cạnh tranh lành mạnh giữa các nhân viên mà còn khuyến khích họ phấn đấu hết mình vì mục tiêu chung. Cần hoàn thiện chính sách về tiền lương và phúc lợi, đặc biệt là công tác tổ chức tiền lương, xây dựng thang bảng lương, ghi nhận mức lương theo sự đóng góp của mỗi người và thưởng tương xứng. Chỉ khi sự cống hiến được công nhận và lương thưởng phù xứng đáng thì nhân viên mới toàn tâm toàn ý mà nỗ lực thực hiện tốt công việc.

5.1.2.4 Hàm ý đối với yếu tố công việc đảm bảo và ổn định (JSS)

Bảng 5.4: Kết quả thống kê mô tả của yếu tố công việc đảm bảo và ổn định (JSS)

STT	Mã hóa	Phát biểu	Mean
1	JSS1	Tôi cảm thấy công việc của mình được đảm bảo và ổn định	4.93
2	JSS2	Tôi không lo lắng gì về việc bị sa thải trong tương lai	4.48
3	JSS3	Tôi cảm thấy thoải mái trong công việc và không có mong muốn gì trong tương lai	4.04
4	JSS4	Tìm kiếm cơ hội việc làm thay thế bên ngoài	4.26

5	JSS5	Tôi làm việc trong một môi trường nơi mọi người tin tưởng và tạo ra sự an toàn cho nhau	5.08
6	JSS6	Tôi mong đợi một tương lai tốt đẹp hơn ở công việc hiện tại	5.38
7	JSS7	Tổ chức của tôi giữ chân nhân viên trong thời gian dài	5.00

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

Theo đại hội công đoàn lần thứ 17 nhiệm kỳ năm 2023 – 2028 cho rằng người lao động tại TP Đà Nẵng mong muốn lớn nhất của họ là sự ổn định trong công việc. Công việc ổn định giúp giảm bớt lo lắng về tài chính và tăng cường an sinh xã hội cho người lao động, từ đó hỗ trợ phục hồi và phát triển kinh tế sau đại dịch. Cũng như báo lao động thủ đô “Công nhân mong muốn thay đổi gì về đời sống, việc làm?” Cho rằng người lao động họ chỉ mong được tăng lương, giảm giờ làm, lương đủ trang trải cuộc sống, nhưng vẫn có thời gian lo cho gia đình và vui chơi. Mong muốn tất cả mọi người đã và đang đi làm trước hết có một công việc ổn định, phù hợp với khả năng lao động của bản thân, một mức thu nhập hợp lý phù hợp với sức lao động mình bỏ ra.

Để đạt được điều này, các tổ chức cần có sự chung tay của cả chính quyền địa phương, các doanh nghiệp và tổ chức lao động. Cung cấp hợp đồng làm việc rõ ràng và công bằng, đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều có hợp đồng làm việc rõ ràng, công bằng và phản ánh đúng vị trí và trách nhiệm của họ. Hợp đồng cần đảm bảo sự ổn định và dự đoán được, giúp giảm bớt lo lắng về tương lai công việc. Việc tăng cường đào tạo và phát triển kỹ năng cho người lao động cũng rất quan trọng, giúp họ không chỉ phù hợp với công việc hiện tại mà còn có thể thích nghi với các cơ hội mới trong tương lai. Đồng thời, cần có các biện pháp hỗ trợ các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp nhỏ và vừa, để họ có thể phát triển bền vững và tạo ra nhiều việc làm chất lượng. Đối với những nhà làm chính sách về khía cạnh lao động và việc làm cần chuẩn bị các kế hoạch dự phòng và hỗ trợ nhân viên trong các tình huống khó khăn như suy thoái kinh tế hay đại dịch.

Người lao động ai cũng có mong muốn được nhận về một phần gì đó từ tổ chức trao cho họ vì nếu tính ra phần lớn người lao động dành 1 nửa thời gian của họ trên doanh nghiệp hay các tổ chức là 8h đến 12h trong khi thời gian còn lại ở nhà hoặc ngủ.

Đặc biệt, đối tượng công nhân thì điều này lại đúng có người còn tăng ca thêm vài tiếng nên điều này cũng nói lên rằng mong muốn của người lao động trong công việc là rất lớn, họ cần một nơi làm việc ổn định và an toàn lao động để gắn bó về mặt lâu dài đặc biệt là người càng lớn tuổi thì điều này rất đúng. Người trẻ có thể hay nhảy việc nhưng từ độ tuổi mà người lao động có gia đình và sinh con trở lên thì công việc đảm bảo và ổn định giúp đáp ứng mong muốn của họ hơn. Tổ chức cần xây dựng nơi làm việc sao cho người lao động cảm thấy thoải mái hơn trong các hoạt động nhằm gia tăng tinh thần làm việc ở người lao động lên và thường xuyên hỏi người lao động rằng: Họ có mong muốn gì trong công việc hay không? Họ có cần trợ giúp gì từ phía doanh nghiệp hay không? Họ có đang cảm thấy tổ chức làm họ cảm nhận được sự ổn định để công tác làm việc hay không? Và họ mong muốn tổ chức cần làm gì để giúp họ đạt được điều đó. Từ đó có những thông tin chung tổng thể từ người lao động thì vấn đề giải pháp sẽ tùy thuộc vào các tổ chức đặc biệt sau khủng hoảng dịch bệnh COVID-19 thì người lao động rất quan tâm vấn đề này. Các tổ chức cần có giải pháp phù hợp nếu làm được điều này giúp hạn chế và chất lượng mà người lao động mang lại khả quan hơn, giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới hơn.

5.1.2.5 Hàm ý đối với yếu tố chất lượng cuộc sống công việc (QWL)

Bảng 5.5: Kết quả thống kê mô tả của yếu tố chất lượng cuộc sống công việc (QWL)

STT	Mã hóa	Phát biểu	Mean
1	QWL1	Thưởng phạt và trả lương công bằng và đầy đủ	4.86
2	QWL2	Môi trường làm việc an toàn và lành mạnh	4.92
3	QWL3	Mang đến cơ hội phát triển và bảo mật liên tục	4.94
4	QWL4	Tổ chức tuân thủ quy định pháp lý trong hoạt động của mình	5.04
5	QWL5	Phụ thuộc vào các mối quan hệ và tương tác xã hội tại nơi làm việc	4.64
6	QWL6	Bầu không khí chung của cuộc sống tại nơi làm việc	4.92

7	QWL7	Thích nghi và tạo được mối liên kết với môi trường và đồng nghiệp trong tổ chức	5.06
8	QWL8	Tổ chức tập trung vào việc nâng cao năng lực của nhân viên	4.87

Nguồn: Kết quả nghiên cứu của nhóm tác giả

Đối với "chất lượng cuộc sống công việc", việc tăng cường yếu tố này trong các tổ chức tại TP Đà Nẵng không chỉ nhằm mục đích nâng cao sự hài lòng và cam kết của người lao động mà còn giúp cải thiện hiệu quả tổng thể của tổ chức. Chất lượng cuộc sống công việc được nâng cao thông qua việc tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ, lành mạnh và kích thích, nơi mỗi nhân viên cảm thấy rằng công việc của họ có ý nghĩa và được trân trọng.

Một người lao động chú trọng là việc thiếu tương tác xã hội tại nơi làm việc, điều này có thể gây ra những hậu quả tiêu cực tiềm tàng liên quan đến hỗ trợ xã hội. Tương tác tích cực tại nơi làm việc đã được chứng minh là cải thiện sự hài lòng trong công việc và ảnh hưởng có lợi đến việc luân chuyển nhân viên, vì những nhân viên nhận được sự hỗ trợ từ đồng nghiệp có nhiều khả năng ở lại tổ chức lâu dài hơn (Hodson, 2004; Moynihan & Pandey, 2008). Vậy nên tổ chức thúc đẩy tương tác trực tiếp cần hãy xem xét cách bố trí môi trường làm việc chung. Cách bố trí của văn phòng có thuận lợi cho sự tương tác của nhân viên không? Hãy cân nhắc xây dựng môi trường văn phòng theo khuôn mẫu ‘bull-pen’, việc xóa bỏ rào cản giữa các nhân viên theo đúng nghĩa đen có thể mở ra cánh cửa cho các cơ hội giao tiếp xã hội.

Hơn nữa, những tương tác tích cực giữa các đồng nghiệp cung cấp sự trợ giúp và làm rõ công việc có thể cải thiện sự hiểu biết của một cá nhân về vai trò của họ, do đó giảm sự mơ hồ về vai trò và khối lượng công việc, theo Chiaburu và Harrison (2008), cuối cùng có thể làm tăng sự hài lòng trong công việc và cam kết với tổ chức.

Trong trường hợp tương tác trực tiếp không khả thi, tương tác mặt đối mặt vẫn có thể được hỗ trợ bằng cách sử dụng công nghệ xã hội. Sử dụng phần mềm hội nghị trực tuyến thường xuyên có thể giúp thúc đẩy các mối quan hệ xã hội tích cực cho những người làm việc từ xa. Hòa Giải Xung Đột Hiệu Quả. Về Hòa giải không khí căng thẳng .Cả nhân viên và người sử dụng lao động đều mong muốn mối quan hệ có ý nghĩa với

những người khác tại nơi làm việc, tuy nhiên những nhu cầu này có thể bị cản trở bởi các hoạt động phản tác dụng và hoạt động có tính phá hoại (Bolden & Gosling, 2006).

Các nhà lãnh đạo tổ chức nên cố gắng giảm thiểu các tương tác tiêu cực giữa các nhân viên bằng cách chủ động làm trung gian hòa giải, giải quyết các xung đột và xây dựng văn hóa giao tiếp cởi mở giúp nuôi dưỡng lòng tin và xây dựng mối quan hệ. Tạo dựng một môi trường làm việc tích cực, thân thiện và cởi mở, nơi sự hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau được khuyến khích. Tại Đà Nẵng, các doanh nghiệp có thể đầu tư vào việc cải thiện không gian làm việc, đảm bảo rằng nhân viên có một môi trường làm việc thoải mái và thúc đẩy sự sáng tạo. Thêm vào đó, việc cung cấp cơ hội cho sự phát triển nghề nghiệp và đào tạo liên tục cũng là yếu tố then chốt trong việc tăng chất lượng cuộc sống công việc. Đầu tư vào các chương trình đào tạo và phát triển để nhân viên có thể nâng cao kỹ năng và kiến thức của mình. Việc này không chỉ giúp họ tiến bộ trong sự nghiệp mà còn tăng cường sự tự tin và hài lòng với công việc. Khi nhân viên thấy rằng họ có đường lối rõ ràng cho sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp, họ sẽ cảm thấy công việc của họ có giá trị hơn và sẵn sàng cam kết lâu dài với tổ chức.

Thiết lập một gói phúc lợi toàn diện bao gồm bảo hiểm sức khỏe, phúc lợi hưu trí, và các khoản thưởng xứng đáng, để nhân viên cảm thấy được tổ chức trân trọng và bảo vệ. Thường xuyên công nhận và khen thưởng nhân viên cho những thành tích và đóng góp của họ. Điều này không chỉ tạo động lực mà còn xây dựng cảm giác được trân trọng và giá trị cá nhân được công nhận trong tổ chức. Thúc đẩy một môi trường làm việc đa dạng và bình đẳng, nơi mọi nhân viên, bất kể giới tính, chủng tộc, tuổi tác, hoặc nền tảng văn hóa, đều cảm thấy họ có cơ hội bình đẳng để phát triển và thành công.

Định kỳ tiến hành các khảo sát để thu thập ý kiến nhân viên về môi trường làm việc và các chính sách hiện hành. Sử dụng thông tin này để điều chỉnh và cải thiện liên tục, đảm bảo rằng tổ chức phản hồi kịp thời đối với nhu cầu và mong đợi của nhân viên. Cuối cùng, việc thực hiện đánh giá thường xuyên về mức độ hài lòng và phản hồi của nhân viên đối với các chính sách và điều kiện làm việc sẽ giúp các nhà quản lý hiểu rõ hơn về những gì đang hoạt động tốt và những gì cần được cải thiện. Điều này không chỉ giúp nhân viên cảm thấy được lắng nghe mà còn là cơ sở để thực hiện các thay đổi tích cực, từ đó không ngừng nâng cao chất lượng cuộc sống công việc, đem lại lợi ích cho cả người lao động và doanh nghiệp.

5.1.2.6 Hàm ý đối với yếu tố thời gian làm việc của người lao động dẫn tới cam kết của họ đến tổ chức họ đang làm việc

Qua kết quả phân tích sự khác biệt của các biến định tính tác động đến cam kết tổ chức (OC) các biến định tính như: Giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, thời gian làm việc. Thì kết quả trả về cho thấy, trong các biến kiểm soát không có sự khác biệt nhưng riêng thời gian làm việc có sự khác biệt. Với ($\text{Beta} = 0.210$, $P_value = 0.001 < 0.05$). Theo từng mốc thời gian làm việc có sự chuyển dịch, qua kết quả ở bản thống kê mô tả cho thấy thời gian làm việc hầu hết các cá nhân được khảo sát đã làm việc **dưới 5 năm là 215 người chiếm 53.8%, số lượng giảm dần theo số năm** làm việc với 5 - 10 năm số lượng giảm xuống 92 người chiếm 23%, tiếp theo, 11-15 năm là 60 người chiếm 15%, thời gian làm việc từ 16-20 năm số lượng 22 người chiếm 5.5% và cuối cùng là 21-25 năm số lượng chỉ là 11 người chiếm 2.8%.

Từ kết quả cho thấy hơn một số nữa người khảo sát có thời gian làm việc là việc dưới 5 năm và số lượng người giảm dần xuống khi thời gian làm việc tăng lên, xu hướng này cho thấy, người lao động hiện nay mà có thời gian làm việc cao như: 5-10 năm và 10 năm trở lên thì họ càng có xu hướng ổn định và cam kết hơn với tổ chức, nhóm người này ít khi chuyển việc hơn nhóm người trẻ tuổi. Đặc biệt sau đại Covid-19 và sự trỗi dậy mạnh mẽ của công nghệ nhất là AI thì vấn đề này lại diễn biến phức tạp hơn.

Các tổ chức và doanh nghiệp nên quan tâm người lao động của mình hơn, và nên thực hiện các khảo sát nhân viên định kỳ để hiểu rõ và lắng nghe mong muốn của họ và tìm ra nguyên nhân ẩn sinh hay hiện sinh, cũng như dự phòng trước kết quả khi người lao động có ý định nghỉ việc dẫn tới cam kết tổ chức thấp. Ngoài ra, cần cho người lao động thấy được họ đang được tổ chức quan tâm và giúp họ phát triển hơn bằng cách cung cấp cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp hay ghi nhận công sức nhằm tạo hệ thống khen thưởng và ghi nhận công sức của nhân viên. Điều đó, làm tăng sự cam kết của người lao động. Tạo thêm một số điều kiện khác nếu trong phạm vi tổ chức có thể làm được như đưa đón nhân viên nếu họ ở xa, khảo sát nhu cầu quà tặng mà người lao động mong muốn được nhận thay vì chỉ tặng đều cho tất cả qua các năm. Đối với đối tượng người lao động có gia đình hay phụ nữ mang thai cần tạo điều kiện tốt nhất cho họ và quan tâm cả mặt gia đình của họ nữa. Văn hóa doanh nghiệp cũng cần xây dựng rõ ràng và nhân viên có thể đồng hướng với tổ chức, thấm nhuần văn hóa về mặt tình

cảm hay chuẩn mực họ sẽ có xu hướng ở lại làm việc ở tổ chức này lâu hơn nếu văn hóa và các chính sách đãi ngộ của công ty đó tốt và phù hợp với họ. Từ những điều này tuy nhỏ nhưng người lao động sẽ cảm nhận được tổ chức thực sự quan tâm họ. Từ đó thời gian làm việc được tăng lên và giảm xu hướng nghỉ việc.

5.2 Hạn chế của nghiên cứu

Mặc dù đề tài đã giải quyết xong mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, nhưng vẫn còn một số hạn chế như sau:

Thứ nhất, nghiên cứu chỉ được thực hiện với các đối tượng khảo sát là người lao động làm việc trong các tổ chức trên địa bàn TP Đà Nẵng với phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên. Bên cạnh đó, dữ liệu cắt ngang trong giai đoạn nhất định. Do đó, kết quả nghiên cứu khó có thể mang tính đại diện cao.

Thứ hai, nghiên cứu chỉ tập trung vào một số khía cạnh tác động đến chất lượng cuộc sống công việc mà chưa đào sâu và các các khía cạnh tác động đến chất lượng cuộc sống công việc.

Thứ ba, phạm vi nghiên cứu chưa được mở rộng mà chỉ tập trung tại thành phố Đà Nẵng.

Và một số hạn chế khác chưa được lượt kê ở trên.

5.3 Hướng nghiên cứu tiếp theo

- Mở rộng phạm vi nghiên cứu không chỉ ở TP Đà Nẵng mà còn mở rộng nghiên cứu ra các thành phố khác.
- Bổ sung thêm và phân tích các yếu tố tác động khác của QWL vào mô hình nghiên cứu nhằm tiếp tục tiến hành kiểm định.

TÓM TẮT CHƯƠNG 5

Chương 5 đã tổng kết lại kết quả nghiên cứu và đề xuất một số hàm ý quản trị dựa trên kết quả nghiên cứu đó nhằm đóng góp ý kiến để cải thiện chất lượng cuộc sống công việc và tăng cường sự cam kết của người lao động đối với tổ chức mà người lao động đang làm việc tại địa bàn TP Đà Nẵng. Các đề xuất bao gồm cải thiện các hợp đồng làm việc, chính sách thăng tiến, và chương trình đào tạo. Nghiên cứu cũng chỉ ra các hạn chế và gợi ý cho các nghiên cứu trong tương lai như mở rộng đối tượng khảo sát và đa dạng hóa các yếu tố nghiên cứu liên quan đến chất lượng cuộc sống công việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abraham, A., & Atalay, A. (2022). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9, e15139. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>
2. Abu Shamala, Nasser. (2018). *Abu Shamala, Nasser. (2018) The reality of the organizational culture prevailing in the Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip and its impact on the quality of job life (unpublished master's thesis) the university Islamic, Gaza.*
3. Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of abnormal and social psychology*, 67(5), 422-436. 67, 5, 422–436.
4. Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 451–474. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.60.110707.163505>
5. Ahmed, M. M., Khudari, M., Hussein, A. M., & Jais, J. (2023). Quality of Work Life, Job Enrichment and their Impact on Employee Retention: Exploratory Research in Private Colleges in Baghdad. *WSEAS TRANSACTIONS ON BUSINESS AND ECONOMICS*, 20, 848–858. <https://doi.org/10.37394/23207.2023.20.78>
6. Akpan, C. P. (2013). Job security and job satisfaction as determinants of organizational commitment among university teachers in cross river state, Nigeria. *British Journal of Education*, 1(2), 82–93.
7. Allen, Meyer. (1990). *The measurement and antecedents of active, continuance and normative commitment to the organization*. 63(1), 1–18.
8. Aloysius, S. (2017). *The effect of perceived organizational environment on employee commitment: A study of Malaysian organizations*. *International Journal of Business and Social Science*. 8(10), 246–255.
9. Al-Ramidi, Mohammad. (2020). *The Impact of Job Quality on Performance and Organizational Effectiveness in Egyptian Tourism Companies*, *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels*.
10. Al-Shammari, Ayed. (2013). *The role of the internal work environment in achieving organizational commitment among Northern Borders employees (unpublished MA thesis)*.
11. Alsharah, A. M. T. (2020). The Reality of Quality of Work Life and Its Effect on Organizational Commitment of Physicians and Nurses Working in the Ministry of Health in the Kingdom of Saudi Arabia. *International Review of Management and Business Research*, 9(3), 50–69. [https://doi.org/10.30543/9-3\(2020\)-4](https://doi.org/10.30543/9-3(2020)-4)
12. Al-Zahrani, A. (2015). Toward digital citizenship: Examining factors affecting participation and involvement in the Internet society among higher education students. *International Education Studies*, 8(12), 203–217.

13. Al-Zahrani, Muhammad Abdullah. (2013). *The internal environment and its relationship to work pressures in departments of affairs Employees at the Bureau of Investigation and Prosecution in Riyadh*.
14. Aminizadeh, M., Saberinia, A., Salahi, S., Sarhadi, M., Jangipour Afshar, P., & Farahmandnia, H. (2021). Quality of working life and organizational commitment of Iranian pre-hospital paramedic employees during the 2019 novel coronavirus outbreak. *International Journal of Healthcare Management*, 15, 1–9. <https://doi.org/10.1080/20479700.2020.1836734>
15. Anbarasan, V. (2010). *Importance of Emotional Intelligence for Enhancing Employee's Perception on Quality of Working Life*.
16. Anh, T. T. (2018). \Động lực và hiệu quả công việc của nhân viên các công ty kinh doanh thực phẩm sạch tại thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học \Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh-kinh tế và quản trị kinh doanh*, 13(1), 51–65.
17. Aon Hewitt. (2014). *Trends in Employee Engagement: Aon Hewitt's Global Employee*.
18. Ariani. (2022a). *The Impact of Wages, Benefits, and Human Resource Quality on Employee Job Life Quality. International Journal of Advanced Research in Education and Social Science*. 12(1), 142–150.
19. Ariani, N. (2022b). Antenatal care services utilization during COVID-19 second wave attack in Pasuruan, Indonesia. *Journal of medicine and life*, 15(1), 7.
20. Arndt, Aaron D;Singhapakdi, Anusorn;Tam, Vivian. (2015). *Consumers as employees: The impact of social responsibility on quality of work life among Australian engineers*. 11(1), 98–108.
21. Ashforth, B. E., & Mael. (1989). *Social categorization and the experience of work. American Sociological Review*,. 52(2), 239–254.
22. Az, H. (2017). *Relationship between Organizational Commitment and Employee's Performance Evidence from Banking Sector of Lahore*. 7(2).
23. Batvandi, Z., & Ghazavi, M. (2017). *The Study of the Quality of Working Life with Organizational Commitment and Job Satisfaction among the Employees Using Correlation Analysis (Case Study: Aseman Carton Making Factory of Isfahan)*.
24. Bhatti, K. K., Nawab, S., & Akbar, A. (2011). Effect of direct participation on organizational commitment. *International journal of business and social science*, 2(9), 15–23.
25. Brown & Mitchell. (2010). *Ethical and Unethical Leadership: Exploring New Avenues for Future Research*.
26. Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). *Value congruence in organizations: A meta-analysis of attitudinal and behavioral consequences. Journal of Applied Psychology*. 89(4), 695–722.

27. Chai, C. S., Wang, X., & Xu, C. (2020). An extended theory of planned behavior for the modelling of Chinese secondary school students' intention to learn artificial intelligence. *Mathematics*, 8(11), 2089.
28. Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, 1(1), 1–19.
29. Chinomona. (2017). *The impact of quality of work life (QWL) and organizational values on employee commitment in the Zimbabwean public sector*. *International Journal of Public Administration*. 40(15), 1276–1286.
30. Chinomona, R., & Dhurup, M. (2014). The influence of the quality of working life on employee job satisfaction, job commitment and tenure intention in the SME sector in Zimbabwe. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 17, 363–378.
31. Cicekli, E., & Kabasakal, H. (2017). The opportunity model of organizational commitment: Evidence from white-collar employees in Turkey. *International Journal of Manpower*, 38(2), 259–273.
32. Clark, C. (2022, Tháng Hai 11). *The Texas A&M Professor Who Predicted “The Great Resignation”*. Texas A&M Today. <https://today.tamu.edu/2022/02/11/the-texas-am-professor-who-predicted-the-great-resignation/>
33. Clark, S. C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
34. Cohen. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*.
35. Colquitt. (2001). *Justice at the center: A meta-analysis of the relationship between perceived fairness and diverse employee outcomes*. *Journal of organizational justice*. 14(3), 351–384. <https://doi.org/10.3926/ic.774>
36. Cooper, C. L., & Marshall, J. (1976). *Occupational sources of stress: A review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health*. *Journal of Occupational Psychology*. 49(1), 11–28.
37. Danish, S. A. (2016). *Danish, S. A. (2016). “The impact of work environment on employee motivation and job satisfaction.” Journal of Business Ethics*. 137(5), 449–460.
38. Daud, N. (2012). The influence of quality of work life on organizational commitment: A study on academic staff in public institution of higher learning in Malaysia. *ICIMTR 2012 - 2012 International Conference on Innovation, Management and Technology Research*. <https://doi.org/10.1109/ICIMTR.2012.6236480>
39. Davis, F., & Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13, 319. <https://doi.org/10.2307/249008>

40. De Baerdemaeker, J., & Bruggeman, W. (2015). *The impact of participation in strategic planning on managers' creation of budgetary slack: The mediating role of autonomous motivation and affective organisational commitment*. *Management Accounting Research*.
41. Dessler, G. (2011). *Human Resource Management (13th ed.)*. New Jersey Prentice Hall Publishing-Pearson Education, Inc. - References—Scientific Research Publishing.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2740794>
42. Diener, E., & Ryan, K. (2009). Subjective Well-Being: A General Overview. *South African Journal of Psychology*, 39(4), 391–406.
<https://doi.org/10.1177/008124630903900402>
43. Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611–628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
44. Edwards, J. R., & Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 654–677. <https://doi.org/10.1037/a0014891>
45. Efraty, D., & Sirgy, M. J. (2001). *A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories*. *Social Indicators Research*. 55, 241–302.
46. Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of applied psychology*, 83(2), 139.
47. Escobar, B. R. P., Salazar, C. A. H., Samekash, M. L. W., & Medina, J. L. R. (2022). Estilos de aprendizaje y rendimiento académico en el área de comunicación con enfoque de sistemas. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, 5, 48–62.
48. Farh và cộng sự. (1990). Farh, J., Podsakoff, P. M., & Organ, D. W. (1990). *Subjective work importance, intrinsic motivation, and commitment to the organization*. *Journal of applied psychology*, 75(2), 166-174. 2(75), 166–174.
49. Farid, H., Izadi, Z., Ismail, I., & Alipour, F. (2014). Relationship between quality of work life and organizational commitment among lecturers in a Malaysian public research university. *The Social Science Journal*, 52. <https://doi.org/10.1016/j.soscij.2014.09.003>
50. Fullerton, A. S., & Wallace, M. (2007). Traversing the flexible turn: US workers' perceptions of job security, 1977–2002. *Social Science Research*, 36(1), 201–221.
51. Gallagher 2022. (không ngày). *2022 U.S. Workforce Trends Report Series | Gallagher USA*. Truy vấn 18 Tháng Tư 2024, từ <https://www.ajg.com/us/2022-us-workforce-trends-report-series/>
52. Gallie, D. (2017). The Quality of Work in a Changing Labour Market. *Social Policy & Administration*, 51(2), 226–243. <https://doi.org/10.1111/spol.12285>

53. Gallup. (2013). *State of the American Workforce: Engagement and Employee Turnover in the United States*.
54. Garavan, T. N., Carbery, R., O'Malley, G., & O'Donnell, D. (2010). Understanding participation in e-learning in organizations: A large-scale empirical study of employees. *International Journal of Training and Development*, 14(3), 155–168. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00349.x>
55. Gayathiri, R., & Ramakrishnan, D. L. (không ngày). *Quality of Work Life – Linkage with Job Satisfaction and Performance*.
56. Geisser, S. (1974). A predictive approach to the random effect model. *Biometrika*, 61(1), 101–107. <https://doi.org/10.1093/biomet/61.1.101>
57. Giarto. (2018). *Effects of Quality of Work Life on employee performance with job satisfaction and organizational commitment as mediating*.
58. Greenberg, BaRon. (2014). *Behavior management in organizations (translated by Dr. Rifai Al-Rifai, Dr. Ismail Bassiouni :Riyadh, Kingdom of Saudi Arabia: Dar Almarekh for Publishing and Distribution*.
59. Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Source of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10, 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
60. Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 266–275.
61. Grego-Planer, D. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability*, 11, 6395. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
62. Guha B. (2015). *Comparative Study on Male and Female Employees Perception on Factors Contributing Quality of Work Life in Banks*. | Anvesha | EBSCOhost.
63. 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)
64. Hair và cộng sự. (2010). *Multivariate Data Analysis. 7th Edition, Pearson, New York. - References—Scientific Research Publishing*.
65. Hair và cộng sự. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling*.
66. Hair và cộng sự. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) (3rd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
67. Halima, Boussalia and Wahiba, Bouzarzour. (2011). *The Impact of Work Environment Management on Job Satisfaction, Case Study in the Henkel-Chalghoum Al-Eid complex (unpublished master's thesis), University of Mentouri*.

68. Hammadneh, Hammam Samir. (2019). *The level of quality of career for faculty members at the Jordan University of Science and Technology, The Arab Journal for Quality Assurance of University Education.*
69. Havlovic, S. J. (1991). Quality of Work Life and Human Resource Outcomes. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 30(3), 469–479. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.1991.tb00799.x>
70. Henseler, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
71. Hoàng, T. H., & cộng sự. (2007). *Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống công việc trong các doanh nghiệp Việt Nam. Tạp chí Kinh tế và Phát triển.* 17(2), 5–14.
72. Hock & Ringle. (2010). *Partial least squares analysis (PLS-SEM): An introductory modern technique for structural equation modeling.*
73. Hock, M., & Ringle, C. M. (2010). Local strategic networks in the software industry: An empirical analysis of the value continuum. *International Journal of Knowledge Management Studies*, 4(2), 132. <https://doi.org/10.1504/IJKMS.2010.030789>
74. Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values.*
75. Jacobs. (1999). *The impact of job stability on employee commitment, innovation, and cooperation. Journal of Organizational Behavior*, 20(4), 513-531. 20(4), 513–531.
76. Jacobs, D. (1999). *The effect of employment security on worker productivity." The Quarterly Journal of Economics.* 1043–1073.
77. Kankaanranta, T. (2013). Factors influencing economic crime investigators' job commitment. *Police Practice and Research*, 14. <https://doi.org/10.1080/15614263.2012.727595>
78. Kee, L. B., bin Ahmad, R., & Abdullah, S. M. (2016). Relationship between financial compensation and organizational commitment among Malaysian bank workers. *Asian Business Research*, 1(1), 75.
79. Khandakar, A., Touati, A., Touati, F., Abdaoui, A., & Bouallegue, A. (2018). Experimental setup to validate the effects of major environmental parameters on the performance of FSO communication link in Qatar. *Applied Sciences*, 8(12), 2599.
80. Komar, I., Brahmasari, I. A., & Nugroho, R. (2021). Effect of Compensation, Quality of Work Life on Performance. *Journal of Asian Multicultural Research for Economy and Management Study*, 2(2), 25–34.

81. Koonmee, S., Singhapakdi, A., Virakul & Lee. (2010). *Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand*.
82. Kossek, E. E., & Hammer, L. B. (2014). *Work-life balance and organizational commitment: A meta-analysis*. 85(2), 313–329.
83. Kossek, E.E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). *Kossek, E.E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). A sustainable workforce: Organizational strategies to promote work-life balance and well-being*. 295–318.
84. Kristof-Brown, E., & Guay, R. (2011). *The influence of value congruence on employee satisfaction and commitment in a cross-cultural context*. *Journal of Occupational Behavior*. 32(6), 770–792.
85. Kristof-Brown, Zimmerman và Johnson. (2005). *CONSEQUENCES OF INDIVIDUALS' FIT AT WORK: A META-ANALYSIS OF PERSON-JOB, PERSON-ORGANIZATION, PERSON-GROUP, AND PERSON-SUPERVISOR FIT*.
86. Leitão, J., Pereira, D., & Gonçalves, Â. (2019). Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International journal of environmental research and public health*, 16(20), 3803.
87. Lestari, C. (2024). Analisis Matematika pada Model Prediktif di Bidang Keuangan. *Jurnal Dunia Ilmu*, 4(9). <http://duniaiilmu.org/index.php/repo/article/view/503>
88. Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Li, W. (2005). The Psychological Capital of Chinese Workers: Exploring the Relationship with Performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–271. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2005.00011.x>
89. Martel & Dupuis. (2006). *La qualité de vie au travail: Définition, mesure et déterminants*. *Revue des sciences de la gestion*, 32(4), 449-466. 4(32), 449–466.
90. Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. " *Psychological review*. 50(3), 370–396.
91. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications.
92. Meyer, J. P., & Parfyonova, N. M. (2010). Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human resource management review*, 20(4), 283–294.
93. Meyer và Allen. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. *Human resource management review*. 1(1), 61–89.
94. Mia và cộng sự. (2015). *Employee participation in decision-making: A meta-analysis*. *Journal of Organizational Behavior*.
95. Miller. (2003). *Organizations and the changing environment: Managing in a turbulent world*.

96. Mosaybian, N., & Jafari, M. (2014). The study of relationship between job security and organizational commitment. *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(6A), 185.
97. Mowday, Steers & Porter. (1979). *The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-248.
98. Mowday và cộng sự. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*.
99. Muhammad, Ihab and Rifa'a, Mamdouh. (2016). *The Impact of Quality of Job Life on Organizational Performance, A Study Applied to the Banking Sector, The Scientific Journal of Economics and Administration*. 2016.
100. Nadler, D. A., & Lawler, E. E. (1983). Quality of work life: Perspectives and directions. *Organizational Dynamics*, 11(3), 20–30. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90003-7)
101. Neumark. (2000). *Changes in job stability and earnings inequality: Evidence from the CPS. Journal of Labor Economics*. 18(4), 756–789.
102. Neumark, D. (2000). *Sex discrimination and the wage gap. Journal of economic perspectives*, 14(3), 23-44.
103. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang. (2011). *Mối quan hệ giữa văn hóa công ty và cam kết tổ chức của nhân viên."* *Tạp chí Khoa học xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội*. 28(3), 101–113.
104. Nguyễn Thị Thanh Huyền & Nguyễn Thị Thanh Hương. (2017). *Tác động của văn hóa tổ chức đến hành vi đổi mới sáng tạo của nhân viên trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại thành phố Hà Nội. Tạp chí Khoa học Xã hội & Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội*. 35(1), 127–142.
105. Noe, R. A., & Ellingson, J. E. (2017). Autonomous learning in the workplace: An introduction. Trong *Autonomous learning in the workplace* (tr 1–11). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315674131-1/autonomous-learning-workplace-raymond-noe-jill-ellingson>
106. Normala. (2010). *Normala, N. (2010). The relationship between quality of work life (QWL) and organizational commitment: An empirical study. International Journal of Human Resource Management*,. 21(1), 132–150.
107. Nunnally & Bernstein. (1994). *Psychometric theory*.
108. Nunnally, J. C. (1978). An Overview of Psychological Measurement. Trong B. B. Wolman (B.t.v), *Clinical Diagnosis of Mental Disorders* (tr 97–146). Springer US. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2490-4_4
109. Peterson, R. A. (1994). A meta-analysis of Cronbach's coefficient alpha. *Journal of consumer research*, 21(2), 381–391.
110. Phillips, L., & Neumeier, M. (2018). Building Capacity for Evidence-Based Practice: Understanding How Licensed Practical Nurses (LPNs) Source

Knowledge. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 15(4), 290–295.
<https://doi.org/10.1111/wvn.12284>

111. Rahmani & Eghbali. (2018). *Examining the Moderating Role of Corporate Social Responsibility in the Relationship Between Socially Responsible Consumption and Quality of Work Life (QWL) of the Staff in Social Security Organization by Mahdieh Rahmani, Akram Eghbali.*
112. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). *Intrinsic motivation and commitment in the workplace: A review and analysis. Human resource management review.* 12(3), 345–375.
113. Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
114. Robbins. (1990). *Organization theory: Structure, designs, and applications (3rd ed.)*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
115. Robins. (2013). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
116. Rumangkit, S., & Zuriana, Z. (2019). Work-life balance as a predictor of organizational commitment: A multidimensional approach. *Diponegoro International Journal of Business*, 2(1), 18–22.
<https://doi.org/10.14710/dijb.2.1.2019.18-22>
117. Sabarirajan & Srivanidevi. (2014). *Impact of quality of work life (QWL) on employee work attitude in manufacturing organizations. International Journal of Human Resource Studies.* 4(2), 39–46.
118. Saini, D. (2017). Global Leadership Practices Rooted in Spirituality: An Indian Context. Trong N. Muenjohn & A. McMurray (B.t.v), *The Palgrave Handbook of Leadership in Transforming Asia* (tr 587–606). Palgrave Macmillan UK.
https://doi.org/10.1057/978-1-137-57940-9_31
119. Sajjad, N. K., & Abbasi, B. (2014). Studying the Relationship between Quality of work life and Organizational Commitment. *Res. J. Recent Sci. ISSN*, 2277, 2502.
120. Salanova, M., Agut, S., & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217–1227.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
121. Saleem, S. (2011). The impact of financial incentives on employees commitment. *European Journal of Business and Management*, 3(4), 258–266.
122. Sandrick, K. (2003). Putting the emphasis on employees. *Trustee: The Journal for Hospital Governing Boards*, 56(1), 6–10, 1.
123. Selvina, M., & Yuliansyah, Y. (2015). Relationships between Budgetary Participation and Organizational Commitment: Mediated by Reinforcement Contingency Evidence from the Service Sector Industries. *International Research Journal of Business Studies*, 8. <https://doi.org/10.21632/irjbs.8.2.69-80>

124. Sharma và cộng sự. (2016). *Motivation and Quality of Work Life (QWL) Programmes as Predictors of Employee Commitment: A Study of Service Organisation in Gwalior Region.*
125. Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D.-J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63, 20–26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.006>
126. Sirgy & Herbstman. (2001). *Work-life balance: A conceptual review and integrative framework. Journal of Management.* 27(4), 739–762.
127. Slater, M., Usoh, M., & Steed, A. (1995). Taking steps: The influence of a walking technique on presence in virtual reality. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction*, 2(3), 201–219. <https://doi.org/10.1145/210079.210084>
128. Smith. (2018). *The impact of organizational culture on employee commitment. Journal of Business Ethics.* 153(1), 133–145.
129. Smith, T. M., et al. (2012). *The impact of learning and development opportunities on employee well-being and performance. Human Resource Development International.*
130. Stein, Daniel, Nick Hobson, Jon M. Jachimowicz and Ashley Whillans. (2021). Stein, Daniel, Nick Hobson, Jon M. Jachimowicz and Ashley Whillans. "How companies can improve employee engagement right now. *Harvard Business Review.*
131. Tan. (2016). *The role of organizational commitment as a psychological buffer against turnover intention. Asia Pacific Journal of Human Resources.* 54(2), 229–247.
132. Taylor, J., & Joshi, K. D. (2019). Joining the crowd: The career anchors of information technology workers participating in crowdsourcing. *Information Systems Journal*, 29(3), 641–673. <https://doi.org/10.1111/isj.12225>
133. Tenenhaus, M., Esposito, V., Chatelin, Y., & Lauro, C. (2008). PLS path modelling'. *Computational Statistics & Data Analysis*, 48, 159–205.
134. Tett & Meyer. (1993). *Mood, thought, and action: Regulation and organizational self-control. Journal of Personality and Social Psychology.* 64(1), 100.
135. Thilagavathy & Geetha. (2022). A morphological analyses of the literature on employee work-life balance. *Current Psychology*, 41. <https://doi.org/10.1007/s12144-020-00968-x>
136. Thịnh, \DJỗ Duy, & Diệu, N. T. M. (2020). *Quy hoạch khu trung tâm \DJà Lạt một góc nhìn di sản \djô thị.* http://thuvienlamdong.org.vn:81/xmlui/handle/DL_134679/3357
137. Titmouse,. (1984). *The social dimension of quality of life. In A. S. Antonovsky & I. J. Cameron (Eds.), Health, stress and coping.*

138. Turner, J. R., & Valentine, S. R. (2015). *The impact of employee commitment on performance: A meta-analysis. Journal of Vocational Behavior.*
139. Upadhyay, B. K. (2011). Role of quality circle in enhancing organizational commitment and organizational effectiveness. *International Journal of Management Prudence. 1, 3, 77–83.*
140. Valcour, M. (2007a). Work-Based Resources as Moderators of the Relationship Between Work Hours and Satisfaction With Work-Family Balance. *The Journal of applied psychology, 92, 1512–1523.* <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1512>
141. Valcour, M. (2007b). Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of applied psychology, 92(6), 1512.*
142. Vatani, H. (2022). *Understanding Dyadic and Polyadic Heart Failure Self-Care from Informal Caregivers' Perspective.* University of Illinois at Chicago. <https://search.proquest.com/openview/5c19ae717498ba0306685e1629912aaf/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
143. Vijaya, T. G., & Hemamalini, R. (2012). Impact of work life balance on organizational commitment among bank employees. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities, 2(2), 159–171.*
144. Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation.*
145. Walon. (1975). *A definition and measurement of quality of life. Quality of Life: Current Research and Applications.*
146. Walton, R. E. (1973). *What is wrong with the way we organize work? In M. M. Douglas (Ed.). 242–258.*
147. Walton, Richard. (1974). *“Quality of Working Life: What It Is and How to Measure It”.*
148. Walton, Richard, E. (1974). *Improving the quality of work life, Harvard Business Review.*
149. Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review, 7(3), 418–428.* <https://doi.org/10.2307/257334>
150. Wooden, D. H., Harker, D. E., Woodward, C. E., Butner, H. M., Koike, C., Witteborn, F. C., & McMurtry, C. W. (1999). Silicate mineralogy of the dust in the inner coma of comet C/1995 01 (Hale-Bopp) pre-and postperihelion. *The Astrophysical Journal, 517(2), 1034.*
151. Zimmerman, S. (2020). *The Top 5 Employee Retention Challenges and How to Overcome Them.*
152. Zin, R. (2004). Perception of Professional Engineers toward Quality of Worklife and Organizational Commitment: A Case Study. *Gadjah Mada International Journal of Business, 6, 323.* <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5553>

153. Zin, R. M. (2004). Perception of professional engineers toward quality of worklife and organizational commitment: A case study. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 6(3), 323–334.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: Thông tin về nhân khẩu học của mẫu khảo sát

- Thông tin chi tiết về đặc điểm nhân khẩu học của mẫu khảo sát, bao gồm:

A1	Giới tính	1.Nam 2. Nữ
A2	Tuổi	1. 20-30 tuổi 2. 31-40 tuổi 3. 41-50 tuổi 4. Trên >50 tuổi
A3	Trình độ học vấn gần đây nhất?	1. Bằng cơ sở-phổ thông 2. Bằng cao đẳng 3. Bằng cử nhân trở lên
A4	Thời gian làm việc?	1. Dưới 5 năm 2. 5-10 năm 3. 11-15 năm 4. 16-20 năm 5. 21-25 năm

PHỤ LỤC 2: Thông tin về các thang đo sơ bộ (Bảng khảo sát)

Sử dụng thang đo **Likert 7** mức độ từ 1. Rất không đồng ý đến 7. Rất đồng ý

(1 - Rất không đồng ý, 2 - Không đồng ý, 3 - Phần nào không đồng ý, 4 - Trung
lập, 5 - Phần nào đồng ý, 6 - Đồng ý, 7 - Rất đồng ý.)

 Cơ hội và sự phát triển – OD

STT	Biến quan sát	Tác giả
1	Tôi có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và khả năng thực hiện công việc của mình	Alsharah (2020)
2	Có một hoạt động đánh giá dành cho tôi để tìm hiểu xem khả năng của tôi được cải thiện như thế nào	
3	Trong tương lai tôi có cơ hội tốt để chiếm giữ vị trí cao hơn	
4	Việc thăng tiến được trao một cách công bằng và bình đẳng cho tất cả nhân viên	
5	Nguyên tắc và tiêu chuẩn thăng tiến rõ ràng cho tất cả mọi người	
6	Thăng tiến dựa trên năng lực chuyên môn dựa trên kết quả thực hiện công việc	

 Công việc đảm bảo và ổn định – JSS

STT	Biến quan sát	Tác giả
1	Tôi cảm thấy công việc của mình được đảm bảo và ổn định	(Neumark, 2000); (Jacobs, 1999); Alsharah (2020)
2	Tôi không lo lắng gì về việc bị sa thải trong tương lai	
3	Tôi cảm thấy thoải mái trong công việc và không có mong muốn gì trong tương lai	
4	Tìm kiếm cơ hội việc làm thay thế bên ngoài	
5	Tôi làm việc trong môi trường được đặc trưng bởi sự tin tưởng lẫn nhau và an toàn giữa tất cả các bên	
6	Tôi mong đợi một tương lai tốt đẹp hơn ở công việc hiện tại	

7	Tổ chức của tôi giữ chân nhân viên trong thời gian dài	
---	--	--

 Phần thưởng tài chính và tiền lương – FRW

STT	Biến quan sát	Tác giả
1	Tôi hài lòng với mức tăng lương hàng năm và tiền thưởng được cộng vào lương hàng năm	(Al-Shammari, Ayed, 2013); Vroom và cộng sự., (1964); Alsharah (2020).
2	Thu nhập tôi nhận được từ tổ chức đủ đáp ứng cuộc sống	
3	Lương được trả đều đặn và lâu dài không chậm trễ	
4	Tổ chức của tôi mong muốn trao phần thưởng và khuyến khích cho những nhân viên xuất sắc của mình	
5	Mức lương tôi nhận được phù hợp với vị trí, chức vụ của tôi	
6	Những phúc lợi tôi nhận được tương ứng với số năm công tác của tôi	
7	Có sự công nhận công việc của tôi bởi tổ chức	

 Sự tham gia – PA

STT	Biến quan sát	Tác giả
1	Tôi có thể tham gia vào việc đưa ra các quyết định liên quan đến công việc	Mia và cộng sự., (2015);
2	Tôi có thể tham gia đóng góp ý kiến, đề xuất trong quá trình thực hiện công việc	
3	Tổ chức thực hiện tốt các ý kiến đóng góp, đề xuất của nhân viên	
4	Tổ chức khuyến khích nhân viên phát biểu ý kiến và đưa ra các đề xuất nhằm nâng cao hiệu quả công việc	

 Môi trường làm việc – WE

STT	Biến quan sát	Tác giả
-----	---------------	---------

1	Tôi cảm thấy điều kiện vật chất của môi trường nơi tôi làm việc tốt và ở mức thoả đáng	Efraty và cộng sự., (2001); (Aloysius, S., 2017)
2	Tổ chức cung cấp các phương tiện an toàn và biện pháp bảo hộ khỏi các mối nguy hiểm tại nơi làm việc	
3	Nơi làm việc có đủ ánh sáng, thông gió và sạch sẽ	
4	Có chỗ ở thoải mái và sạch sẽ tại nơi làm việc trong thời gian làm việc	
5	Công ty cung cấp bữa ăn, nước uống cho nhân viên theo tiêu chuẩn quy định	
6	Môi trường làm việc minh bạch	

 Cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc – PWB

STT	Biến quan sát	Tác giả
1	Sau giờ làm việc tôi có đủ thời gian để thực hiện các nghĩa vụ cá nhân và xã hội	Thilagavathy & Geetha, (2022); Rumangkit & Zuriana, 2019)
2	Tổ chức quan tâm đến sở thích và mong muốn của nhân viên bằng cách cung cấp các chương trình văn hoá, thể thao	
3	Tổ chức quan tâm đến hoàn cảnh cá nhân của nhân viên	
4	Tổ chức cung cấp lịch làm việc linh hoạt để thực hiện các công việc được yêu cầu	
5	Tổ chức cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển cho nhân viên	
6	Tổ chức tổ chức các hoạt động như thăm quan và du lịch giúp tăng cường mối quan hệ và gắn kết giữa nhân viên và gia đình của họ	

 Chất lượng cuộc sống công việc – QWL

STT	Biến quan sát	Tác giả
1	Thưởng phạt và trả lương công bằng và đầy đủ	Batvandi & Ghazavi, (2017); Walon (1975); Titmouse (1984)
2	Môi trường làm việc an toàn và lành mạnh	
3	Mang đến cơ hội phát triển và bảo mật liên tục	

4	Tổ chức tuân thủ quy định pháp lý trong hoạt động của mình	
5	Phụ thuộc vào mối quan hệ và tương tác xã hội tại nơi làm việc	
6	Bầu không khí chung của cuộc sống tại nơi làm việc	
7	Thích nghi và tạo được mối liên kết với môi trường và đồng nghiệp trong tổ chức	
8	Tổ chức tập trung vào việc nâng cao năng lực của nhân viên	

 Cam kết tổ chức – OC

STT	Biến quan sát	Tác giả
1	Tôi sẵn sàng làm hết sức mình vượt xa những gì được mong đợi để giúp ích cho sự thành công của tổ chức	Mowday, Steers & Porter, (1979)
2	Tôi cảm thấy mình có lòng trung thành cao với tổ chức	
3	Tôi sẵn sàng nhận hầu hết mọi loại nhiệm vụ để có thể tiếp tục gắn bó với tổ chức	
4	Tôi cảm thấy mình có cùng giá trị (như tính trung thực, tinh thần hợp tác, lòng nhân ái,...) hoặc quan điểm với tổ chức	
5	Tôi cảm thấy tự hào khi nói với mọi người rằng tôi là một phần của tổ chức	
6	Tôi cảm thấy khi gia nhập tổ chức đã mang đến cho tôi rất nhiều thay đổi	
7	Tôi thực sự quan tâm đến vận mệnh của tổ chức	
8	Mối quan hệ của tôi với đồng nghiệp là tình anh/chị em nơi công sở	
9	Tôi rất mong được thăng chức và đạt được vị trí cao trong tổ chức	

PHỤ LỤC 3: Bảng Outer loadings, AVE, VIF trước khi kiểm định

Bảng Outer loadings và AVE trước khi tiến hành kiểm định phân tích và loại biến quan sát trên mô hình PLS -SEM để kiểm định các chỉ số.

Bảng chỉ số outer loading từ dữ liệu gốc ban đầu

Kết quả phân tích chỉ số outer loading từ dữ liệu cho thấy, hệ số tải ngoài của các biến: Cơ hội và sự phát triển (OD), công việc đảm bảo và ổn định (JSS), Sự tham gia (PA), môi trường làm việc (WE), phần thưởng tài chính và tiền lương (FRW), cân bằng cuộc sống cá nhân và cuộc sống công việc (PWB). Hệ số tải ngoài của JSS4 [-0.252], WE5 [0.399], QWL5 [0.494], FRW3 [0.512], OC9 [0.521], OD1 [0.529], OD2 [0.542], OC8 [0.543], PWB1 [0.582], FRW4 [0.595] nhỏ hơn mức 0.6 cho nên không được chấp nhận và tiến hành loại bỏ ra mô hình. Các biến quan sát còn lại có hệ số tải lớn hơn 0.6 nên được giữ lại trong mô hình để tiếp tục phân tích.

	FRW	JSS	OC	OD	PA	PWB	QWL	WE
FRW1	0.744							
FRW2	0.611							
FRW3	0.507							
FRW4	0.638							
FRW5	0.656							
FRW6	0.765							
FRW7	0.742							
JSS1		0.751						
JSS2		0.612						
JSS3		0.629						
JSS4		-0.266						
JSS5		0.616						
JSS6		0.678						
JSS7		0.775						
OC1			0.769					
OC2			0.792					
OC3			0.674					
OC4			0.760					
OC5			0.785					
OC6			0.625					
OC7			0.761					
OC8			0.532					
OC9			0.512					

OD1				0.501				
OD2				0.538				
OD3				0.676				
OD4				0.829				
OD5				0.843				
OD6				0.816				
PA1					0.771			
PA2					0.809			
PA3					0.846			
PA4					0.852			
PWB1						0.568		
PWB2						0.788		
PWB3						0.759		
PWB4						0.616		
PWB5						0.587		
PWB6						0.716		
QWL1							0.693	
QWL2							0.739	
QWL3							0.670	
QWL4							0.608	
QWL5							0.494	
QWL6							0.719	
QWL7							0.681	
QWL8							0.667	
WE1								0.748
WE2								0.750
WE3								0.769
WE4								0.733
WE5								0.403
WE6								0.649

📊 Bảng AVE từ dữ liệu gốc ban đầu chưa kiểm định

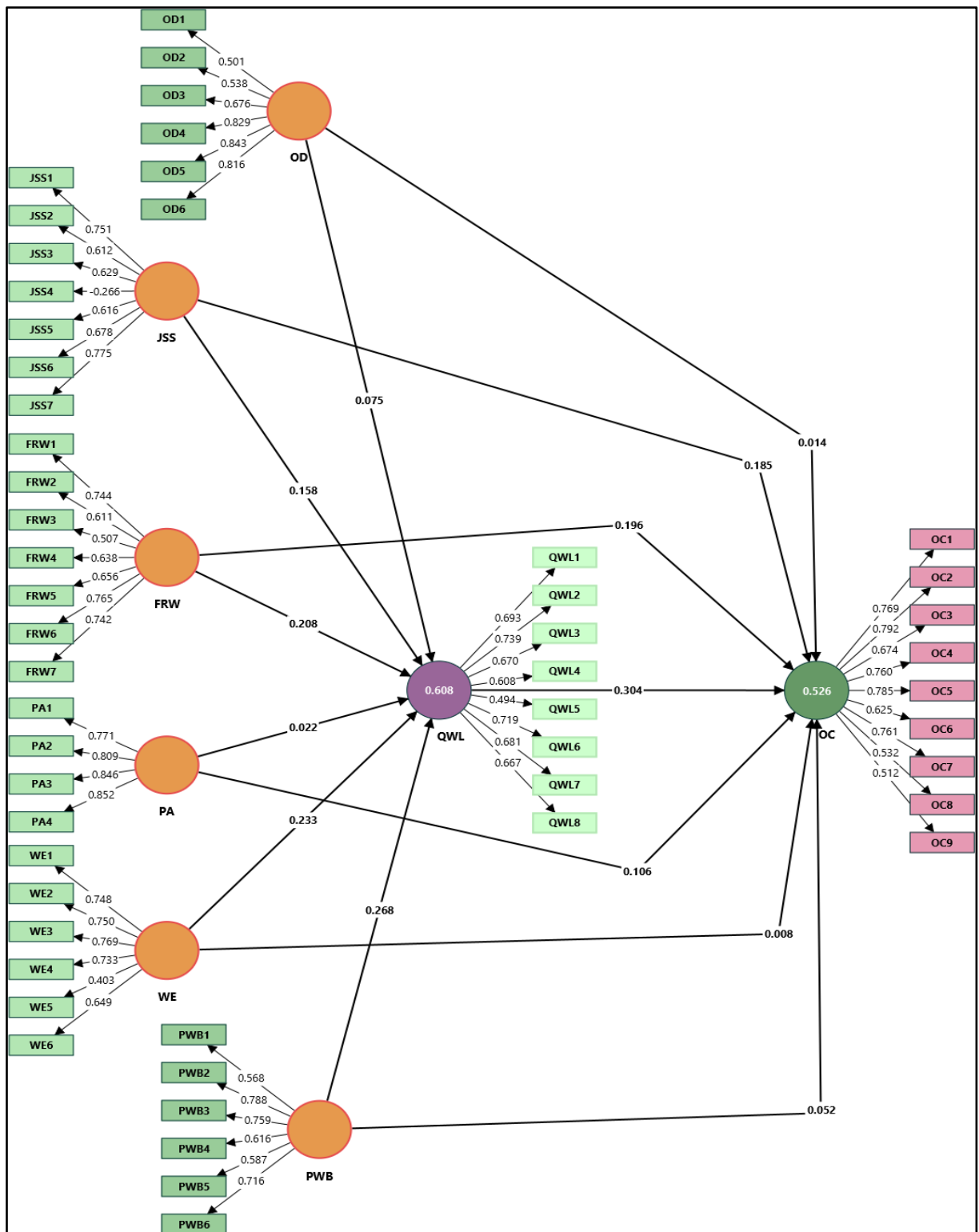
	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
FRW	0.793	0.809	0.85	0.451
JSS	0.676	0.776	0.776	0.406
OC	0.863	0.876	0.893	0.487
OD	0.801	0.841	0.857	0.51
PA	0.838	0.844	0.891	0.673
PWB	0.76	0.774	0.834	0.459
QWL	0.815	0.825	0.861	0.439
WE	0.767	0.785	0.838	0.472

📊 Bảng VIF chi tiết của các biến quan sát đều nhỏ hơn 3 sau khi đã kiểm định

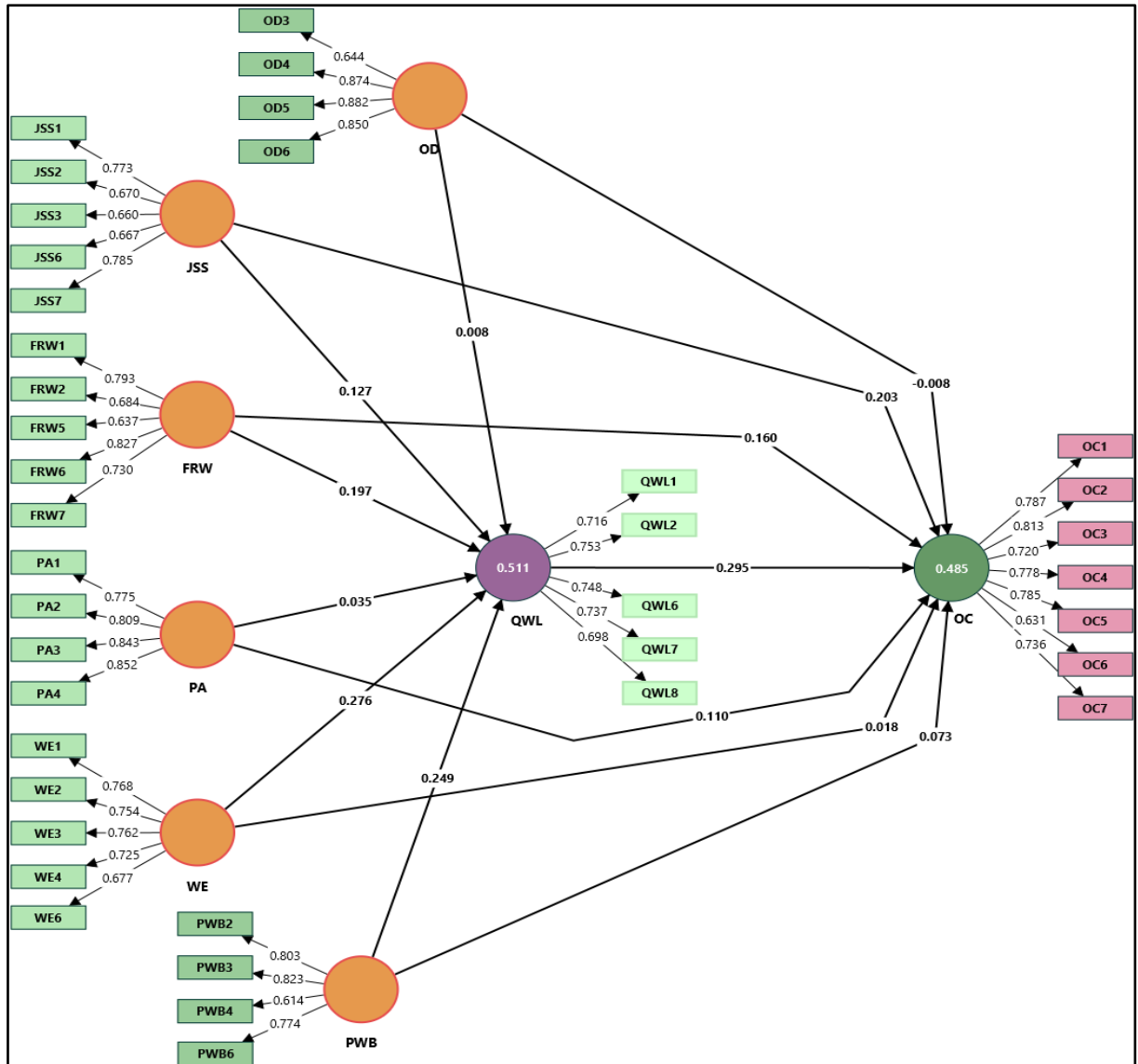
Bảng chi tiết VIF của các biến quan sát dưới 3					
OD	OD3	1.372	PWB	PWB2	1.632
	OD4	2.246		PWB3	1.782
	OD5	2.336		PWB4	1.172
	OD6	2.013		PWB6	1.516
JSS	JSS1	1.537	QWL	QWL1	1.467
	JSS2	1.487		QWL2	1.576
	JSS3	1.325		QWL6	1.529
	JSS6	1.386		QWL7	1.516
	JSS7	1.653		QWL8	1.350
FRW	FRW1	2.007	OC	OC1	2.047
	FRW2	1.696		OC2	2.221
	FRW5	1.342		OC3	1.631
	FRW6	1.886		OC4	1.946
	FRW7	1.513		OC5	2.056
PA	PA1	1.693		OC6	1.452
	PA2	1.891		OC7	1.767
	PA3	2.237			
	PA4	2.164			
WE	WE1	1.614			
	WE2	1.816			
	WE3	1.916			
	WE4	1.691			
	WE6	1.217			

PHỤ LỤC 4: Hình ảnh kết quả nghiên cứu từ phần mềm Smart PLS 4 thông qua phân tích mô hình PLS-SEM

📊 Mô hình dữ liệu gốc trước khi tiến hành kiểm định



 Mô hình sau khi đã tiến hành kiểm định



----END----