

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



LÊ VIỆT ANH

**CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN
TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU TRONG CÁC TỔ CHỨC
HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TẠI TÂY NGUYÊN**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

Đồng Nai, năm 2026

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



LÊ VIỆT ANH

**CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN
TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU TRONG CÁC TỔ CHỨC
HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TẠI TÂY NGUYÊN**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

(Bản luận án được bảo vệ cấp đơn vị chuyên môn)

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 9340101

NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC

TS. Võ Tấn Phong

Đồng Nai, năm 2026

LỜI CAM ĐOAN

Luận án này chưa từng được trình nộp để lấy học vị Tiến sĩ tại bất cứ một cơ sở đào tạo nào. Luận án này là công trình nghiên cứu riêng của tác giả, kết quả nghiên cứu là trung thực, trong đó không có các nội dung đã được công bố trước đây hoặc các nội dung do người khác thực hiện ngoại trừ các trích dẫn được dẫn nguồn đầy đủ trong luận án.

Đồng Nai, ngày ... tháng..... năm 2026

Nghiên cứu sinh

Lê Việt Anh

LỜI CẢM ƠN

Trước hết, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Thầy hướng dẫn Tiến sĩ Võ Tấn Phong, người đã tận tình chỉ dẫn, định hướng chuyên môn và luôn đồng hành cùng tôi trong suốt quá trình thực hiện luận án. Sự quan tâm, góp ý quý báu và những lời động viên chân thành từ Thầy là nguồn động lực quan trọng giúp tôi kiên trì hoàn thành công trình nghiên cứu này.

Tôi cũng xin chân thành cảm ơn Ban giám hiệu Trường đại học Lạc Hồng, quý thầy cô và nhân viên Khoa sau đại học đã giảng dạy, hỗ trợ và tạo mọi điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt quá trình học tập, nghiên cứu và hoàn thành luận án.

Xin gửi lời cảm ơn đến các nhà các nhà quản lý, các giảng viên và nhân viên tại các tổ chức hoạt động du lịch đã tham gia các buổi thảo luận chuyên sâu và hỗ trợ tích cực trong quá trình khảo sát, góp phần cung cấp những thông tin thiết thực và quý báu phục vụ cho nghiên cứu.

Tôi xin gửi lời cảm ơn đến lãnh đạo và các đồng nghiệp tại Trường Tây Nguyên, vì đã luôn ủng hộ, hỗ trợ và tạo điều kiện thuận lợi để tôi có thể tập trung cho việc học tập và nghiên cứu.

Tôi cũng trân trọng ghi nhận và biết ơn các tác giả của những công trình nghiên cứu mà tôi đã tham khảo, trích dẫn trong luận án này. Những đóng góp học thuật của họ là nền tảng vững chắc giúp tôi triển khai và phát triển đề tài.

Cuối cùng, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến gia đình thân yêu, chỗ dựa tinh thần vững chắc và là nguồn động lực lớn lao giúp tôi vượt qua những khó khăn, thử thách để hoàn thành luận án này.

Đồng Nai, ngày..... tháng..... Năm 2026

Nghiên cứu sinh

Lê Việt Anh

TÓM TẮT LUẬN ÁN

Trong bối cảnh ngành du lịch đang đóng vai trò ngày càng quan trọng trong chiến lược phát triển kinh tế – xã hội khu vực Tây Nguyên, yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và hiệu quả doanh nghiệp trở nên cấp thiết. Hành vi công dân tổ chức (HVCĐTC) biểu hiện của sự tự nguyện, trách nhiệm và chủ động trong công việc, được xem là yếu tố cốt lõi thúc đẩy hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Tuy nhiên, thực tiễn cho thấy vẫn còn nhiều khoảng trống trong việc lý giải cơ chế tác động của các yếu tố nội tại tổ chức đến HVCĐTC, đặc biệt trong bối cảnh văn hóa đặc thù như Tây Nguyên. Các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào từng yếu tố riêng lẻ như chất lượng cuộc sống - công việc (CLCSCV), sự gắn bó với tổ chức (SGBTC) hoặc nhận thức về hành vi tổ chức (NTHVTC), trong khi thiếu các mô hình tích hợp và kiểm định vai trò trung gian của các yếu tố này đối với HVCĐTC. Đến thời điểm thực hiện luận án, tác giả chưa tìm thấy nghiên cứu trên thế giới và tại Việt Nam kiểm định đồng thời tác động của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCĐTC, cũng như vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC và vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học trong mối quan hệ này.

Mục tiêu của luận án là xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCĐTC của nhân viên trong các tổ chức hoạt động du lịch (TCHĐDL) tại Tây Nguyên, đồng thời phân tích vai trò trung gian của SGBTC, NTHVTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCĐTC, kiểm định vai trò điều tiết của nhân khẩu học, đặc biệt là dân tộc, trên các quan hệ đường dẫn cấu trúc. Thiết kế nghiên cứu hỗn hợp được sử dụng: định tính (thảo luận nhóm chuyên gia) để hiệu chỉnh thang đo và sự phù hợp của kết quả định lượng; định lượng với 450 quan sát, ước lượng bằng PLS-SEM (SmartPLS 4).

Kết quả nghiên cứu cho thấy các tác động trực tiếp đều dương và có ý nghĩa: CLCSCV ($\beta=0,401$), SGBTC ($\beta=0,222$) và NTHVTC ($\beta=0,163$) cùng thúc đẩy HVCĐTC, qua đó các giả thuyết được chấp nhận. Cơ chế trung gian bổ sung được xác nhận qua các đường dẫn: CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC $\rightarrow$ HVCĐTC ($\beta=0,116$; $p<0,01$), CLCSCV $\rightarrow$ SGBTC $\rightarrow$ HVCĐTC ($\beta=0,080$; $p<0,001$). Tỷ lệ biến thiên do trung gian (VAF) đạt 36,04% cho thấy SGBTC và NTHVTC lý giải khoảng 36,04% tác động của CLCSCV lên HVCĐTC. Phân tích đa nhóm (MGA) nhấn mạnh vai trò bối cảnh: giới

tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh điều tiết một số quan hệ trong mô hình.

Đóng góp học thuật của luận án thể hiện ở ba điểm chính. Thứ nhất, đề xuất khung tích hợp mới kiểm định đồng thời CLCSCV, NTHVTC, SGBTC đến HVCDDTC trong bối cảnh lĩnh vực du lịch đa dạng văn hoá ở Tây Nguyên, một không gian còn thiếu bằng chứng thực nghiệm. Thứ hai, làm rõ cơ chế tác động qua hai kênh trung gian theo cấu trúc trung gian bổ sung với VAF định lượng, qua đó giải thích thuyết phục cách CLCSCV chuyển hoá thành HVCDDTC trong các TCHDDL tại Tây Nguyên. Thứ ba, lần đầu lượng hoá bằng chứng điều tiết theo đặc điểm nhân khẩu học, nêu bật vai trò văn hoá địa phương trong quản trị nguồn nhân lực dịch vụ. Bên cạnh đó, luận án chuẩn hoá quy trình đo lường và báo cáo PLS-SEM (đo lường–cấu trúc–MGA) với hệ chỉ số đầy đủ (β , R^2 , f^2 , Q^2 , q^2 , VAF), góp phần nâng cao thực hành phân tích trong nghiên cứu quản trị tại Việt Nam.

Từ các phát hiện trên, hàm ý quản trị được đề xuất theo ba hướng. Trước hết, doanh nghiệp cần ưu tiên nâng cao CLCSCV, bao gồm phạm vi công việc, môi trường làm việc, lương, thưởng và thăng tiến, an toàn công việc, phát triển nghề nghiệp, hoà nhập xã hội, linh hoạt công việc. Tiếp theo, củng cố SGBTC (gắn bó tình cảm, gắn bó chuẩn mực, gắn bó tiếp tục). Thiết kế các chương trình bồi đắp NTHVTC (nhận thức về công bằng của tổ chức, nhận thức về chính sách của tổ chức, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên, nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp) như các kênh chuyển hoá từ nhận thức tích cực sang HVCDDTC. Cuối cùng, xây dựng các chính sách phù hợp với đặc điểm nhân khẩu học, góp phần thúc đẩy HVCDDTC, tạo động lực và hoạt động gắn kết cộng đồng.

Từ khoá: Chất lượng cuộc sống – công việc, du lịch, hành vi công dân tổ chức, nhận thức về hành vi tổ chức, sự gắn bó với tổ chức, Tây Nguyên.

ABSTRACT

In the context of tourism playing an increasingly vital role in the socio-economic development strategy of Vietnam's Central Highlands, enhancing workforce quality and business performance has become a pressing requirement. Organizational Citizenship Behavior, manifested through voluntary, responsible, and proactive work actions, is recognized as a key driver of organizational effectiveness and sustainable development. However, significant gaps remain in understanding how internal organizational factors influence such behavior, particularly in culturally distinct regions such as the Central Highlands. Previous studies have mainly examined isolated variables such as Quality of Work Life, Organizational Commitment, or Perception of Organizational Behavior, without integrating them into a unified framework or testing their mediating roles in relation to Organizational Citizenship Behavior. As of the time of this dissertation, no existing research in Vietnam or elsewhere has simultaneously tested the combined effects of Quality of Work Life, Organizational Commitment, and Perception of Organizational Behavior on Organizational Citizenship Behavior, nor examined the mediating roles of Organizational Commitment and Perception of Organizational Behavior or the moderating role of demographic characteristics in these relationships.

The dissertation aims to identify and measure the impacts of Quality of Work Life, Organizational Commitment, and Perception of Organizational Behavior on employees' Organizational Citizenship Behavior in tourism organizations in Vietnam's Central Highlands. It also analyzes the mediating roles of Organizational Commitment and Perception of Organizational Behavior in the relationship between Quality of Work Life and Organizational Citizenship Behavior, and tests the moderating effects of demographic characteristics—particularly ethnicity—on the structural relationships. A mixed-methods design is employed: a qualitative phase (expert focus-group discussions) to refine measurement scales and assess the fit of the quantitative results; and a quantitative phase with 450 observations, estimated using the Partial Least Squares Structural Equation Modeling (SmartPLS 4). The findings show that the measurement model achieves reliability and validity, and the structural model fits the empirical data well.

The results indicate that all direct effects are positive and significant: Quality of Work Life ($\beta = 0.401$), Organizational Commitment ($\beta = 0.222$), and Perception of

Organizational Behavior ($\beta = 0.163$) jointly enhance Organizational Citizenship Behavior, thereby supporting the proposed hypotheses. Complementary mediation is confirmed along the paths Quality of Work Life $\rightarrow$ Perception of Organizational Behavior $\rightarrow$ Organizational Citizenship Behavior ($\beta = 0.116$; $p < 0.01$) and Quality of Work Life $\rightarrow$ Organizational Commitment $\rightarrow$ Organizational Citizenship Behavior ($\beta = 0.080$; $p < 0.001$). The variance accounted for reaches 36.04%, indicating that Organizational Commitment and Perception of Organizational Behavior together explain approximately 36.04% of the impact of Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior. Multi-group analysis highlights contextual influences: gender, age, ethnicity, organizational type, organizational size, and business sector moderate several relationships within the model.

The dissertation's scholarly contributions are threefold. First, it proposes a new integrated framework that simultaneously tests the effects of Quality of Work Life, Perception of Organizational Behavior, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior within the culturally diverse tourism context of Vietnam's Central Highlands—an area previously lacking empirical evidence. Second, it clarifies the mechanisms of influence through two complementary mediating channels, thereby explaining how Quality of Work Life translates into Organizational Citizenship Behavior in tourism organizations. Third, it provides the first quantitative evidence on the moderating role of demographic characteristics, emphasizing the influence of local culture in managing human resources in the service sector. Furthermore, the dissertation standardizes the Partial Least Squares Structural Equation Modeling procedure, including measurement model, structural model, and multi-group analysis, with a complete set of indices (β , R^2 , f^2 , Q^2 , q^2 , and variance accounted for), contributing to more rigorous analytical practices in management research in Vietnam.

The managerial implications are discussed in three main directions. First, tourism enterprises should prioritize improving the Quality of Work Life, including job design, work environment, compensation and rewards, promotion opportunities, job security, career development, social integration, and work flexibility. Second, organizations need to strengthen Organizational Commitment, encompassing affective, normative, and continuance dimensions. Third, they should develop initiatives to foster positive Perception of Organizational Behavior, such as ensuring organizational justice,

transparent policies, organizational support, effective leader–member exchange, and strong corporate social responsibility programs. Finally, management should design policies sensitive to demographic characteristics to promote Organizational Citizenship Behavior, enhance employee motivation, and reinforce community engagement.

Keywords: Central Highlands, Organisational Citizenship Behaviour, Organisational Commitment, Perception of Organisational Behaviour, Quality of Work Life.

DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU TIẾNG VIỆT

Từ viết tắt	Cụm từ tiếng Việt	Cụm từ tiếng Anh
ATCV	An toàn công việc	Job security
CB-SEM	Mô hình phương trình cấu trúc dựa trên hiệp phương sai	Covariance-Based Structural Equation Modeling
CLCSCV	Chất lượng cuộc sống - công việc	Quality of work life
CMCN	Cuộc cách mạng công nghiệp	Industrial Revolution
EBE	Trải nghiệm thương hiệu nhà tuyển dụng	Employer Brand Experience
f^2	Kích thước ảnh hưởng – đo lường độ lớn tác động của biến độc lập	Effect Size
GBCM	Gắn bó chuẩn mực	Normative commitment
GBTC	Gắn bó tình cảm	Affective commitment
GBTT	Gắn bó tiếp tục	Continuance commitment
HNXH	Hoà nhập xã hội	Social integration
HTMT	Kiểm định giá trị phân biệt	Heterotrait-Monotrait Ratio
HVCDTC	Hành vi công dân tổ chức	Organizational citizenship behavior
IPO	Mô hình Đầu vào – Xử lý – Đầu ra	Input – Process – Output
LOC	Mô hình đo lường bậc thấp	Lower-Order Construct
LHCV	Linh hoạt công việc	Work flexibility
LTTT	Lương, thưởng & thăng tiến	Salary, rewards, and promotion
LVT	Lòng vị tha	Altruism
MGA	Phân tích đa nhóm	Multi-Group Analysis
MICOM	Kiểm định tính bất biến đo lường	Measurement Invariance of Composite Models
MTLV	Môi trường làm việc	Work environment
NTCBTC	Nhận thức về công bằng của tổ chức	Perceived organizational justice

Từ viết tắt	Cụm từ tiếng Việt	Cụm từ tiếng Anh
NTCSTC	Nhận thức về chính sách của tổ chức	Perceived organizational policy
NTH TTC	Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức	Perceived organizational support
NTHVTC	Nhận thức về hành vi tổ chức	Perceived organizational behavior
NTLDNV	Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên	Perceived leader–member exchange
NTTNXH	Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	Perceived corporate social responsibility
PLS-SEM	Mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần	Partial Least Squares Structural Equation Modeling
PTNN	Phát triển nghề nghiệp	Career development
PVCV	Phạm vi công việc	Job scope
q^2	Kích thước ảnh hưởng dự báo – đo lường mức độ quan trọng của biến độc lập trong dự báo	Predictive Effect Size
Q^2	Khả năng dự báo tổng thể của mô hình	Predictive Relevance
R	Hệ số tương quan – đo lường mức độ tương quan tuyến tính giữa biến độc lập và biến phụ thuộc	Correlation Coefficient
R^2	Hệ số xác định – đo lường mức độ mà mô hình giải thích được sự biến thiên của biến phụ thuộc	Coefficient of Determination
SEM	Mô hình cấu trúc tuyến tính	Structural Equation Modeling
SGBTC	Sự gắn bó với tổ chức	Organizational commitment
SLS	Sự lịch sự	Courtesy
STT	Sự tận tâm	Conscientiousness
TP. HCM	Thành phố Hồ Chí Minh	Ho Chi Minh city

Từ viết tắt	Cụm từ tiếng Việt	Cụm từ tiếng Anh
TCHĐDL	Tổ chức hoạt động du lịch	Tourism businesses
TNXH	Trách nhiệm xã hội	Social responsibility
TTCH	Tinh thần chủ động và cống hiến	Civic virtue
TTCN	Tinh thần làm việc chuyên nghiệp	Sportsmanship
TNHH	Trách nhiệm hữu hạn	Limited Liability Company

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
TÓM TẮT LUẬN ÁN	iii
ABSTRACT	v
DANH MỤC CÁC CHỮ VIẾT TẮT VÀ KÝ HIỆU TIẾNG VIỆT	viii
MỤC LỤC	xi
DANH MỤC BẢNG	xvi
DANH MỤC HÌNH	xviii
CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU.....	1
1.1. Lý do chọn đề tài	1
1.1.1. Bối cảnh lý thuyết.....	1
1.1.2. Bối cảnh thực tiễn.....	6
1.1.3. Khoảng trống nghiên cứu	10
1.2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài.....	12
1.2.1. Mục tiêu tổng quát.....	12
1.2.2. Mục tiêu cụ thể	12
1.3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài	12
1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	13
1.4.1. Đối tượng nghiên cứu	13
1.4.2. Phạm vi nghiên cứu	13
1.5. Phương pháp nghiên cứu	13
1.5.1. Nghiên cứu định tính	13
1.5.2. Nghiên cứu định lượng.....	14
1.6. Những điểm mới của luận án	16
1.7. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu	17
1.7.1. Về mặt khoa học	17
1.7.2. Về mặt thực tiễn	18
1.8. Kết cấu của đề tài	18

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	20
2.1. Các khái niệm.....	20
2.1.1. Hành vi công dân tổ chức.....	20
2.1.2. Chất lượng cuộc sống – công việc	26
2.1.3. Sự gắn bó với tổ chức.....	33
2.1.4. Nhận thức về hành vi tổ chức.....	37
2.2. Tổng quan về các lý thuyết liên quan.....	42
2.2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội	43
2.2.2. Lý thuyết nhận thức tổ chức.....	44
2.2.3. Lý thuyết nhận dạng xã hội	45
2.2.4. Lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức	46
2.2.5. Lý thuyết công bằng.....	46
2.2.6. Lý thuyết kỳ vọng	47
2.3. Lược khảo các nghiên cứu có liên quan.....	48
2.3.1. Các nghiên cứu liên quan về tác động của chất lượng cuộc sống – công việc đến hành vi công dân tổ chức.....	48
2.3.2. Các nghiên cứu liên quan về tác động của sự gắn bó với tổ chức đến hành vi công dân tổ chức	50
2.3.3. Các nghiên cứu liên quan về tác động của nhận thức về hành vi tổ chức đến hành vi công dân tổ chức	52
2.3.4. Các nghiên cứu liên quan về tác động của chất lượng cuộc sống – công việc đến sự gắn bó với tổ chức	55
2.3.5. Các nghiên cứu liên quan về tác động của nhận thức về hành vi tổ chức đến sự gắn bó với tổ chức	57
2.3.6. Các nghiên cứu liên quan về tác động của chất lượng cuộc sống – công việc đến nhận thức về hành vi tổ chức.....	59
2.3.7. Các nghiên cứu liên quan về vai trò trung gian của sự gắn bó với tổ chức trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc và hành vi công dân tổ chức	61
2.3.8. Các nghiên cứu liên quan về vai trò trung gian của nhận thức về hành vi tổ chức trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc và hành vi công dân tổ chức	63
2.3.9. Các nghiên cứu liên quan về vai trò điều tiết của các biến nhân khẩu học.....	64

2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu	67
2.4.1. Cơ sở xây dựng mô hình	67
2.4.2. Phát triển giả thuyết nghiên cứu	69
2.4.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	78
CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU	81
3.1. Phương pháp luận và quy trình nghiên cứu.....	81
3.1.1. Phương pháp luận	81
3.1.2. Quy trình nghiên cứu.....	83
3.2. Nghiên cứu định tính	88
3.2.1. Thiết kế thang đo ban đầu	88
3.2.2. Thảo luận nhóm.....	92
3.2.3. Kết quả nghiên cứu định tính	94
3.2.4. Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát	101
3.3. Nghiên cứu định lượng.....	102
3.3.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ	102
3.3.2. Nghiên cứu định lượng chính thức.....	105
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN	117
4.1. Tổng quan về du lịch vùng Tây Nguyên	117
4.1.1. Tiềm năng du lịch vùng Tây Nguyên	117
4.1.2. Một số chính sách phát triển du lịch vùng Tây Nguyên.....	118
4.1.3. Thực trạng phát triển du lịch vùng Tây Nguyên	119
4.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu định lượng	120
4.3. Kiểm tra độ lệch phương pháp chung	122
4.4. Kiểm định mô hình đo lường	123
4.4.1. Kiểm định mô hình đo lường bậc một.....	123
4.4.2. Kiểm định mô hình đo lường bậc hai	126
4.5. Kiểm định mô hình cấu trúc	129
4.5.1. Đánh giá mức độ đa cộng tuyến.....	129
4.5.2. Đánh giá mức độ phù hợp mô hình	130
4.5.3. Đánh giá vai trò giải thích của biến độc lập tác động tới biến phụ thuộc	130
4.5.4. Đánh giá hiệu quả dự báo.....	131
4.5.5. Kiểm định bootstrapping	133

4.5.6. Kiểm định các giả thuyết trong mô hình.....	134
4.6. Kiểm định vai trò trung gian	135
4.6.1. Kiểm tra tác động trực tiếp.....	135
4.6.2. Đánh giá tác động gián tiếp và hiệu ứng trung gian	136
4.6.3. Kiểm tra tổng mức tác động	138
4.7. Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học.....	138
4.7.1. Giới tính.....	138
4.7.2. Độ tuổi.....	140
4.7.3. Dân tộc	141
4.7.4. Loại hình tổ chức.....	143
4.7.5. Quy mô tổ chức	145
4.7.6. Lĩnh vực kinh doanh.....	148
4.8. Thảo luận kết quả nghiên cứu	149
CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	167
5.1. Kết luận	167
5.2. Hàm ý quản trị.....	169
5.2.1. Cải thiện chất lượng cuộc sống - công việc	169
5.2.2. Cải thiện sự gắn bó với tổ chức.....	173
5.2.3. Cải thiện nhận thức về hành vi tổ chức	174
5.2.4. Cải thiện hành vi công dân tổ chức	176
5.2.5. Phân tích sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học.....	178
5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.....	181
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO.....	i
DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ	xliii
PHỤ LỤC 1	xlvi
PHỤ LỤC 2	lxxvii
PHỤ LỤC 3	lxxxvi
PHỤ LỤC 4	lxxxvii
PHỤ LỤC 5	civ
PHỤ LỤC 6	cvii
PHỤ LỤC 7	cxliii
PHỤ LỤC 8	cxlix

PHỤ LỤC 9	cli
PHỤ LỤC 10	clvii
PHỤ LỤC 11	clxvii
PHỤ LỤC 12	cxcv

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1: Khái niệm hành vi công dân tổ chức	21
Bảng 2.2: Nội hàm hành vi công dân tổ chức	26
Bảng 2.3: Khái niệm chất lượng cuộc sống – công việc.....	27
Bảng 2.4: Nội hàm chất lượng cuộc sống – công việc.....	31
Bảng 2.5: Khái niệm sự gắn bó với tổ chức	34
Bảng 2.6: Nội hàm sự gắn bó với tổ chức.....	37
Bảng 3.1: Thang đo sơ bộ hành vi công dân tổ chức	96
Bảng 3.2: Thang đo sơ bộ chất lượng cuộc sống – công việc.....	97
Bảng 3.3: Thang đo sơ bộ sự gắn bó với tổ chức.....	99
Bảng 3.4: Thang đo sơ bộ nhận thức về hành vi tổ chức	100
Bảng 3.5: Kết quả đo lường độ tin cậy và giá trị hội tụ	104
Bảng 3.6: Phân bổ kích thước mẫu	107
Bảng 3.7: Tiêu chí kiểm định mô hình đo lường	110
Bảng 3.8: Tiêu chí kiểm định mô hình cấu trúc.....	113
Bảng 4.1: Tổng quan du lịch Tây Nguyên năm 2023	120
Bảng 4.2: Đặc điểm mẫu nghiên cứu định lượng (n=450).....	121
Bảng 4.3: Kết quả kiểm định sai lệch phương pháp chung.....	123
Bảng 4.4: Kết quả đo lường độ tin cậy và giá trị hội tụ	124
Bảng 4.5: Kết quả kiểm định cấu trúc bậc cao.....	127
Bảng 4.6: Kiểm định giá trị phân biệt.....	128
Bảng 4.7: Đánh giá mức độ đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc.....	129
Bảng 4.8: Đánh giá mức độ phù hợp mô hình	130
Bảng 4.9: Hệ số R^2 , R^2 hiệu chỉnh, f^2	130
Bảng 4.10: Hệ số Q^2 , q^2	132
Bảng 4.11. Kết quả PLSpredict.....	133
Bảng 4.12. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc	134
Bảng 4.13: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu.....	135
Bảng 4.14: Tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng mức tác động	135
Bảng 4.15: Mức đóng góp tổng thể.....	137
Bảng 4.16: Kết quả phân tích đa nhóm theo giới tính.....	139

Bảng 4.17: Kết quả phân tích đa nhóm theo độ tuổi	141
Bảng 4.18: Kết quả phân tích đa nhóm theo nhóm dân tộc.....	143
Bảng 4.19: Kết quả phân tích đa nhóm theo loại hình tổ chức	145
Bảng 4.20: Kết quả phân tích đa nhóm theo quy mô tổ chức	147
Bảng 4.21: Kết quả phân tích đa nhóm theo lĩnh vực kinh doanh	149

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	80
Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu	88
Hình 4.1: Các hệ số đường dẫn của mô hình đo lường LOC.....	126
Hình 4.2: Giá trị hội tụ của cấu trúc bậc một về hành vi công dân tổ chức.....	126
Hình 4.3: Giá trị hội tụ của cấu trúc bậc một về sự gắn bó với tổ chức.....	127
Hình 4.4: Giá trị hội tụ của cấu trúc bậc một về nhận thức hành vi tổ chức.....	127

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Chương 1 giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu với những nội dung liên quan đến: (1) Lý do chọn đề tài; (2) Mục tiêu nghiên cứu của đề tài; (3) Câu hỏi nghiên cứu; (4) Đối tượng và phạm vi nghiên cứu; (5) Phương pháp nghiên cứu; (6) Những điểm mới của luận án; (7) Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu; (8) Kết cấu của đề tài.

1.1. Lý do chọn đề tài

1.1.1. Bối cảnh lý thuyết

Trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu ngày càng khốc liệt, doanh nghiệp muốn duy trì tăng trưởng và nâng cao năng lực cạnh tranh cần chú trọng cải thiện hiệu quả hoạt động, trong đó nguồn nhân lực đóng vai trò then chốt (Boon và cộng sự, 2025). Đặc biệt, hành vi công dân tổ chức (HVCDDTC) ngày càng được nhìn nhận như một yếu tố quan trọng góp phần nâng cao hiệu suất làm việc và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp (Ramos & Ellitan, 2023). HVCDDTC không chỉ là hành vi cá nhân tự nguyện mà còn là hiện tượng tổ chức có tính đa chiều, gắn với cấu trúc quản trị, môi trường làm việc và văn hóa doanh nghiệp (Akpore-Oba & Oginni, 2018; Bismala và cộng sự, 2023). Tuy nhiên, nếu không được quản lý phù hợp, HVCDDTC có thể dẫn đến các hệ quả tiêu cực như quá tải công việc và mất cân bằng cuộc sống (Edros và cộng sự, 2020). Do đó, cần thiết phải xây dựng các mô hình lý thuyết tích hợp nhằm nhận diện và điều chỉnh hành vi này một cách hiệu quả, phù hợp với từng bối cảnh cụ thể.

HVCDDTC là khái niệm đã được nghiên cứu trong hơn bốn thập kỷ với mức độ quan tâm ngày càng gia tăng. Giai đoạn 2000–2024 đã ghi nhận hơn 6.064 công trình nghiên cứu về HVCDDTC (Scopus), chủ yếu tại các quốc gia phát triển. Khái niệm này khởi nguồn từ Bateman và Organ (1983). Theo Organ (1988, 1997), HVCDDTC được định nghĩa là những hành vi mang tính tự nguyện của nhân viên, không được quy định trong hệ thống khen thưởng chính thức nhưng góp phần quan trọng vào hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Theo Katz (1964), các hành vi này giúp doanh nghiệp duy trì sự linh hoạt, thích ứng và sáng tạo. Khi nghiên cứu HVCDDTC trong lĩnh vực dịch vụ du lịch, vốn có mức độ tương tác cao giữa nhân viên và khách hàng, dịch vụ vô hình, không tách rời sản xuất và tiêu dùng (Lovelock, 1983; Bitner & Booms, 1981), đòi hỏi cần điều chỉnh khái niệm và công cụ đo lường phù hợp.

Các nghiên cứu HVCDTC đã vận dụng nhiều nền tảng lý thuyết, phổ biến nhất gồm: lý thuyết trao đổi xã hội, nhận dạng xã hội, bảo tồn tài nguyên, lý thuyết lãnh đạo, hợp đồng tâm lý, phù hợp người – môi trường, học tập xã hội và quy kết (Ma và cộng sự, 2018). Đặc biệt, lý thuyết trao đổi xã hội (Homans, 1958; Blau, 1964) và lý thuyết nhận dạng xã hội (Tajfel và cộng sự, 1979) là hai khung lý thuyết chủ đạo trong nghiên cứu HVCDTC ngành du lịch (Ma & Qu, 2011). Tuy nhiên, trong môi trường du lịch đặc thù, nơi nhân viên thường xuyên chịu áp lực dịch vụ cao và tương tác liên tục với khách hàng, các lợi ích từ doanh nghiệp không phải lúc nào cũng chuyển hóa trực tiếp thành HVCDTC. Quá trình hình thành nhận dạng tổ chức trong bối cảnh này cũng trở nên phức tạp hơn, đòi hỏi cần tiếp cận và phân tích HVCDTC từ nhiều góc độ lý thuyết khác nhau.

Về đo lường, các nghiên cứu HVCDTC trong lĩnh vực du lịch chủ yếu vận dụng thang đo năm chiều của Organ (1988), hai chiều của Williams và Anderson (1991) hoặc ba chiều định hướng dịch vụ của Bettencourt và cộng sự (2001). Trong đó, hành vi hướng khách hàng nhận được nhiều quan tâm. Mô hình ba chiều theo đối tượng mục tiêu của Ma và Qu (2011) dù có nhiều điểm phù hợp với bối cảnh dịch vụ du lịch, nhưng vẫn tồn tại hạn chế khi chưa phản ánh đầy đủ các hành vi tự nguyện mang tính đặc thù văn hóa và ngành nghề. Các thang đo hiện có nhìn chung vẫn chưa bao quát hết sự đa dạng của HVCDTC trong môi trường du lịch giàu tương tác. Tại Việt Nam, phần lớn nghiên cứu vẫn sử dụng thang đo đơn hướng (Podsakoff và cộng sự, 1990), hạn chế khả năng phân tích tác động của các yếu tố tiền đề lên từng nhóm hành vi cụ thể (xem Phụ lục 1). Do đó, việc tiếp tục nghiên cứu, điều chỉnh và phát triển thang đo HVCDTC phù hợp với bối cảnh du lịch Việt Nam là cần thiết.

Qua tổng quan tài liệu có hệ thống, nghiên cứu HVCDTC hiện tập trung vào năm hướng chính: (1) yếu tố cá nhân; (2) yếu tố công việc; (3) yếu tố tổ chức; (4) yếu tố xã hội – bối cảnh; (5) phát triển mô hình lý thuyết (xem Phụ lục 1).

Hướng nghiên cứu đầu tiên tập trung vào yếu tố cá nhân tác động đến HVCDTC, chủ yếu qua đặc điểm tâm lý, nhân cách và trải nghiệm cá nhân. Zeng và cộng sự (2023) cho thấy vốn tâm lý cao giúp gia tăng HVCDTC trong bối cảnh khủng hoảng, đặc biệt khi kết hợp với gắn bó tổ chức. Chen & Lai (2023) và Garcia-Pereyra và cộng sự (2023) nhấn mạnh vai trò của hợp đồng tâm lý, tự nhận thức nghề nghiệp và gắn bó cảm xúc trong thúc đẩy HVCDTC. Bên cạnh đó, Big Five (Ilies và cộng sự, 2009) chỉ ra tính tận tâm và dễ chịu là yếu tố dự báo mạnh HVCDTC. Một số nghiên cứu khác

(Kim và cộng sự, 2021; Yost và cộng sự, 2019) còn cho thấy các cơ chế như cảm nhận dư năng lực, phản kháng tâm lý hay kiêu gán bó người trưởng thành có thể điều tiết HVCDTC. Nhìn chung, các nghiên cứu này làm rõ tác động của yếu tố cá nhân và các cơ chế tâm lý – xã hội trung gian, mở ra hướng can thiệp nâng cao HVCDTC.

Hướng nghiên cứu thứ hai tập trung vào yếu tố công việc tác động đến HVCDTC, qua điều kiện làm việc, đạo đức nghề nghiệp và trạng thái cảm xúc. Nhiều nghiên cứu (Hermanto và cộng sự, 2024; Widodo và cộng sự, 2023) khẳng định lãnh đạo chuyển đổi tác động gián tiếp đến HVCDTC thông qua CLCSCV và SGBTC. Các yếu tố như đạo đức nghề nghiệp, sự hài lòng cá nhân, sự hài lòng công việc và sự gắn kết cũng có vai trò trung gian quan trọng (Zia và cộng sự, 2024). Một số nghiên cứu gần đây còn mở rộng phạm vi, xem xét tuân thủ (compliance) hoặc HVCDTC định hướng thay đổi như những dạng hành vi tự nguyện mới (Vedadi và cộng sự, 2024; Zampetakis & Lanivich, 2024). Đặc biệt, điều kiện công việc chưa đủ để hình thành HVCDTC nếu thiếu các cơ chế trung gian phù hợp (CLCSCV, SGBTC, sự hài lòng công việc), trong khi lãnh đạo tiêu cực có thể làm suy giảm HVCDTC (Qureshi và cộng sự, 2022). Nhìn chung, CLCSCV và hài lòng công việc là nền tảng then chốt giúp thúc đẩy HVCDTC và giảm ý định nghỉ việc, nhất là trong ngành du lịch và dịch vụ.

Hướng nghiên cứu thứ ba tập trung vào yếu tố tổ chức tác động đến HVCDTC, qua các yếu tố như nhận thức về công bằng tổ chức (NTCBTC), hỗ trợ tổ chức, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (TNXH), sự phù hợp cá nhân – tổ chức, văn hóa doanh nghiệp và phong cách lãnh đạo. Trong đó, NTCBTC được xem là yếu tố dự báo mạnh mẽ nhất (Williams và cộng sự, 2002; Emami & Soltani, 2018), không chỉ tác động trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua sự đồng thuận giá trị và gắn bó cảm xúc (Babic và cộng sự, 2024). Phong cách lãnh đạo hỗ trợ, chuyển đổi và trao đổi có tác động tích cực đến HVCDTC thông qua niềm tin và động lực nội tại (Sun và cộng sự, 2024). Ngoài ra, hỗ trợ tổ chức và phát triển nhân sự giúp gia tăng SGBTC, từ đó thúc đẩy HVCDTC (Jehanzeb, 2020). Sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức cũng góp phần tạo động lực tự nguyện (Chen và cộng sự, 2019), trong khi TNXH tạo hiệu ứng tích cực thông qua niềm tự hào doanh nghiệp và đồng nhất giá trị (Oo và cộng sự, 2018). Ngược lại, các yếu tố tiêu cực như nhận thức về chính sách không công bằng hay cô lập tại nơi làm việc có thể làm suy giảm HVCDTC nếu không có yếu tố bảo vệ như SGBTC (Arefin và cộng sự, 2020). Tổng thể, hướng nghiên cứu này khẳng định HVCDTC chịu ảnh hưởng mạnh từ bối cảnh tổ chức, trong đó công bằng, lãnh đạo, hỗ trợ, đồng thuận giá trị và môi trường làm việc tích cực đóng vai trò nền tảng trong việc chuyển hóa tiềm năng cá nhân thành HVCDTC.

Hướng nghiên cứu thứ tư tập trung vào yếu tố xã hội – bối cảnh tác động đến HVCDTC, nhấn mạnh rằng HVCDTC còn chịu ảnh hưởng từ môi trường xã hội, văn hóa doanh nghiệp, điều kiện làm việc và bối cảnh công nghệ. Một số nghiên cứu tiếp cận liên ngành, ứng dụng học máy để tối ưu môi trường làm việc (Shukla và cộng sự, 2023), khẳng định vai trò của văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng trong thúc đẩy HVCDTC. Tuy nhiên, ảnh hưởng này không luôn tích cực, kiệt sức tinh thần (citizenship fatigue) có thể xảy ra nếu HVCDTC bị lạm dụng (Fu và cộng sự, 2022). Các yếu tố như sự hài lòng công việc, vốn tâm lý tích cực và ý nghĩa công việc đóng vai trò trung gian, giúp giảm thiểu tác động tiêu cực và củng cố động lực nội tại (Hakim và cộng sự, 2024). Bên cạnh đó, không gian làm việc an toàn và trải nghiệm thương hiệu nhà tuyển dụng cũng được chứng minh có tác động tích cực đến HVCDTC (Nonnis và cộng sự, 2022; Gupta và cộng sự, 2021). Đặc biệt, sự phù hợp giữa phong cách làm việc và môi trường đa nhiệm là yếu tố then chốt để HVCDTC phát triển bền vững (Howard & Cogswell, 2023). Nhìn chung, nhóm nghiên cứu này cho thấy doanh nghiệp cần xây dựng hệ sinh thái làm việc phù hợp con người – môi trường, đáp ứng yêu cầu linh hoạt và thích nghi trong bối cảnh số hóa.

Hướng nghiên cứu thứ năm tập trung vào phát triển mô hình lý thuyết nhằm xây dựng khung lý thuyết mới hoặc mở rộng mô hình hiện có để lý giải các yếu tố ảnh hưởng đến HVCDTC. Các nghiên cứu theo hướng này thường có xu hướng tích hợp đa lý thuyết, chẳng hạn kết hợp Lý thuyết Hành vi có kế hoạch (Ajzen, 1991) với Lý thuyết Cam kết tổ chức (Meyer & Allen, 1991). Đồng thời, một số công trình còn phát triển và mở rộng các khái niệm mới như “Sự mệt mỏi công dân” (Citizenship Fatigue; Bolino và cộng sự, 2015) hay ‘Thực tiễn quản trị nhân sự xanh – hài hòa’ (Green-Harmonious HR Practices; Zhao và cộng sự, 2024). Các mô hình mới không chỉ mở rộng phạm vi nghiên cứu về các biến tổ chức truyền thống mà còn tích hợp yếu tố văn hóa, đạo đức, công nghệ và bối cảnh xã hội. Howard và Cogswell (2023) đã phát triển mô hình về sự phù hợp đa nhiệm – môi trường trên nền tảng Lý thuyết Phù hợp Con người – Môi trường (Person–Environment Fit). Trong khi đó, Gupta và cộng sự (2021) đề xuất mô hình liên kết giữa trải nghiệm thương hiệu của nhân viên (Employee Brand Experience), mức độ gắn kết nhân viên và HVCDTC. Nhìn chung, hướng nghiên cứu này đóng góp giá trị học thuật và thực tiễn khi đề xuất các yếu tố mới có thể can thiệp để thúc đẩy HVCDTC. Tuy nhiên, thách thức là tính khái quát và khả năng kiểm định thực nghiệm, do các mô hình mới đòi hỏi dữ liệu phong phú và kỹ thuật phân tích phức tạp.

Ngoài ra, mặc dù các nghiên cứu về HVCDTC trong lĩnh vực dịch vụ, đặc biệt là du lịch, đã bước đầu xem xét vai trò của các biến điều tiết (Ma và cộng sự, 2023), phần lớn vẫn tập trung vào các yếu tố tâm lý cá nhân, tổ chức hoặc văn hóa rộng. Trong khi đó, các đặc điểm nhân khẩu học dù có tiềm năng lý giải sự khác biệt hành vi giữa các bối cảnh doanh nghiệp nhưng vẫn chưa được khai thác đầy đủ. Một số nghiên cứu đã chứng minh rằng giới tính, độ tuổi có thể điều tiết mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức và HVCDTC (Estiri và cộng sự, 2018; Hackett và cộng sự, 2018; Singh và cộng sự, 2017; Yadav và cộng sự, 2019; Joshi và cộng sự, 2021). Đặc biệt, dân tộc và bản sắc văn hóa dù được xác nhận có ảnh hưởng đến HVCDTC (Abdullah & Kamil, 2020; Veseli & Çetin, 2024) nhưng vẫn thiếu các nghiên cứu kiểm nghiệm vai trò điều tiết trong các mô hình lý thuyết hiện nay.

Dòng nghiên cứu về HVCDTC trong các ngành dịch vụ tại Việt Nam cho thấy một bức tranh tương đối nhất quán, các “nguồn lực tích cực” ở cấp tổ chức và cá nhân trong đó đặc biệt là NTH TTC, sự hài lòng công việc và mức độ gắn kết, có quan hệ đồng biến với các hành vi vượt trên yêu cầu chính thức. Trong bối cảnh hàng không, Ngô Thị Thanh Huyền (2019) chứng minh sự hài lòng và gắn kết là những dự báo mạnh của HVCDTC định hướng dịch vụ, đồng thời vốn tâm lý và NTH TTC góp phần khuếch đại các hành vi tích cực. Kết quả này được củng cố trong lĩnh vực nhà hàng khi Nguyễn Hoàng Kim và Nguyễn Lê Hoàng Long (2021) cho thấy NTH TTC vừa tác động trực tiếp đến HVCDTC, vừa gián tiếp thông qua dẫn thân công việc và gắn bó tình cảm, nhấn mạnh vai trò của các cơ chế động lực nội tại trong môi trường dịch vụ. Ở chiều ngược lại, các “yếu tố cạn kiệt” làm suy giảm HVCDTC hoặc tạo ra hệ quả khác biệt theo từng chiều hành vi (Trần Hoàng Cẩm Tú & Tạ Thị Phương Huệ, 2023). Nghiên cứu tại TP.HCM chỉ ra rằng bất nạt nơi làm việc làm giảm sự hài lòng và lòng tự trọng, đồng thời liên hệ đặc thù với HVCDTC hướng cá nhân, hàm ý cần tăng cường an toàn tâm lý và phòng ngừa hành vi lệch chuẩn. Trong ngành khách sạn, dựa trên lý thuyết bảo tồn nguồn lực, cạn kiệt cảm xúc là thành phần kiệt sức có tác động âm mạnh nhất lên các khía cạnh HVCDTC (Tạ Văn Thành và Hà Minh Hiếu, 2024); ngược lại, môi trường làm việc vui vẻ có thể nâng cao HVCDTC thông qua trung gian cạn kiệt cảm xúc và chịu điều tiết bởi lòng biết ơn (Lê Thái Phụng và cộng sự, 2024). Bằng chứng tại Đà Nẵng cũng cho thấy nhân khẩu học giải thích đáng kể khác biệt về HVCDTC: giới tính khác biệt ở phẩm chất công dân, tận tâm và tinh thần chủ

động/cộng hiến; thể hệ ảnh hưởng lòng vị tha và tận tâm; tình trạng hôn nhân chủ yếu chi phối phẩm chất công dân, với tương tác giới – hôn nhân lên lòng vị tha và sự tận tâm (Trà Lục Diệp và cộng sự, 2020). Ở bình diện thể chế nội bộ, NTCBTC nổi lên như một dự báo mạnh mẽ của HVCDTC (Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2021). Tựu trung, các nghiên cứu trong nước phác họa mô thức quan hệ chủ đạo là NTHTTC, NTCBTC và sự hài lòng, gắn kết công việc tác động tích cực đến HVCDTC, đồng thời nhấn mạnh nhu cầu quản trị rủi ro kiệt sức, bất nạt và tính đến khác biệt nhân khẩu học khi thiết kế chính sách nhân sự trong lĩnh vực dịch vụ. Tuy nhiên, bằng chứng hiện có vẫn tập trung chủ yếu tại các thành phố lớn như TP.HCM và Đà Nẵng, làm hạn chế tính khái quát theo vùng miền. Hơn nữa, nghiên cứu về HVCDTC trong lĩnh vực du lịch còn khá khiêm tốn, đặt ra nhu cầu mở rộng mẫu và bối cảnh nghiên cứu để củng cố độ tin cậy ngoại tại của kết quả. Bên cạnh đó, phần lớn các nghiên cứu mới chỉ xem xét các yếu tố tác động đến HVCDTC theo từng biến đơn lẻ, thiếu các mô hình tích hợp và kiểm định cơ chế trung gian, điều tiết, nên chưa làm rõ đầy đủ động lực và biên giới tác động của hiện tượng này.

1.1.2. Bối cảnh thực tiễn

Ngành du lịch Việt Nam đang khẳng định vai trò ngày càng quan trọng trong nền kinh tế quốc dân. Năm 2024, bất chấp biến động kinh tế toàn cầu, Việt Nam vẫn đạt mức tăng trưởng GDP 7,09%, thuộc nhóm cao nhất khu vực (Tổng cục Thống kê, 2025). Khu vực dịch vụ, trong đó du lịch là ngành mũi nhọn, chiếm gần 50% vào tăng trưởng GDP, thể hiện vai trò lan tỏa mạnh mẽ của ngành trong cơ cấu kinh tế. Theo Tổng cục Du lịch (2024), năm 2024 Việt Nam đón 17,5 triệu lượt khách quốc tế (tăng 39,5%) và 110 triệu lượt khách nội địa, tổng doanh thu đạt 840 nghìn tỷ đồng. Đây là những con số minh chứng cho sức bật phục hồi mạnh mẽ của ngành du lịch Việt Nam, đồng thời đặt ra yêu cầu cấp thiết về nguồn nhân lực chất lượng cao để đáp ứng quy mô và chất lượng dịch vụ ngày càng cao.

Cả nước hiện có khoảng 1,3 triệu lao động du lịch (khoảng 2,5% tổng lao động), song chỉ 42% được đào tạo đúng chuyên ngành, 38% là lao động chuyển ngành và gần 20% chưa qua đào tạo chính quy (Bộ Văn hoá Thể thao và Du lịch, 2024). Trong bối cảnh tăng trưởng nhanh, chất lượng dịch vụ du lịch không chỉ đòi hỏi “tốt” ở từng thời điểm mà còn phải ổn định và nhất quán giữa các ca làm việc, các điểm chạm dịch vụ và giữa mùa thấp điểm – cao điểm. Với đặc trưng vô hình, cung ứng và tiêu dùng đồng

thời, phụ thuộc lớn vào tương tác nhân viên–khách hàng, chỉ một sai lệch nhỏ về quy trình, thời gian phản hồi, vệ sinh, an toàn hay thái độ phục vụ cũng có thể làm suy giảm cảm nhận chất lượng và lan truyền đánh giá tiêu cực trên nền tảng số. Do đó, yêu cầu dịch vụ ổn định và chất lượng cao tạo áp lực trực tiếp lên quản trị vận hành và quản trị nhân lực, đòi hỏi đội ngũ lao động vừa có năng lực chuyên môn vừa duy trì tác phong phục vụ, tinh thần hợp tác và chủ động hỗ trợ trong điều kiện nhu cầu biến động. Tuy nhiên, mỗi năm ngành cần tuyển mới khoảng 40.000 lao động và có khoảng 25.000 lao động cần đào tạo lại, trong khi năng lực đào tạo thực tế chỉ đáp ứng khoảng 50%, dẫn đến thiếu hụt nhân lực chuyên môn và mất cân đối cung – cầu kỹ năng, đặc biệt ở các vùng xa trung tâm như Tây Nguyên. Trong bối cảnh đó, khi chất lượng nguồn nhân lực chưa đáp ứng yêu cầu, mức độ gắn bó với tổ chức hạn chế và các chuẩn mực hành vi tự nguyện chưa được hình thành rõ ràng, chất lượng dịch vụ thường biểu hiện ở sự thiếu nhất quán, sai lệch quy trình và suy giảm trải nghiệm, qua đó tác động trực tiếp đến hình ảnh doanh nghiệp và rộng hơn là hình ảnh điểm đến.

Trong khi đó, Nghị quyết 23-NQ/TW của Bộ Chính trị xác định Tây Nguyên là vùng du lịch trọng điểm trong Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến 2030, với lợi thế về tài nguyên thiên nhiên, khí hậu, văn hóa bản địa và không gian văn hóa công viên Tây Nguyên – Di sản văn hóa phi vật thể thế giới được UNESCO công nhận. Tuy nhiên, theo Bùi Thị Hạnh (2024), khu vực này chỉ chiếm 1,6% tổng số cơ sở giáo dục đại học công lập của cả nước; tỷ lệ lao động có trình độ chuyên môn trong du lịch chỉ đạt 14%, thấp hơn đáng kể so với trung bình quốc gia (21,85%). Nhiều doanh nghiệp như Khu du lịch Kô Tam, Troh Bư, Đam San cho biết khó tuyển lao động có tay nghề, buộc phải tự đào tạo tại chỗ hoặc sử dụng lao động chưa qua trường lớp, qua đó ảnh hưởng chất lượng phục vụ và hình ảnh điểm đến. Thực trạng này cho thấy nguồn nhân lực còn hạn chế về năng lực nghề, kỹ năng số và ngoại ngữ đang trở thành rào cản đối với phát triển bền vững du lịch Tây Nguyên, đồng thời gợi mở nhu cầu xem xét HVCDTC như một nguồn lực hành vi quan trọng giúp duy trì tính nhất quán dịch vụ và nâng cao chất lượng trải nghiệm trong doanh nghiệp du lịch.

Trên thực tế, khả năng hình thành và duy trì HVCDTC của người lao động trong doanh nghiệp du lịch không chỉ phụ thuộc vào yêu cầu công việc, mà còn chịu chi phối đáng kể bởi điều kiện làm việc và môi trường doanh nghiệp. Vấn đề đặt ra là điều gì có thể thúc đẩy hoặc kìm hãm HVCDTC và cơ chế nào có thể chuyển hóa các điều kiện

làm việc (đặc biệt CLCSCV) thành các hành vi tự nguyện tích cực trong doanh nghiệp du lịch, nhất là trong bối cảnh lực lượng lao động có sự khác biệt về văn hóa và nhân khẩu học. Trong khi đó, CLCSCV của người lao động du lịch Việt Nam nói chung và Tây Nguyên nói riêng còn ở mức thấp. Theo Hiệp hội Du lịch Việt Nam (2023), gần 60% người lao động trong ngành du lịch khu vực miền Trung – Tây Nguyên không hài lòng với điều kiện làm việc, 46% cho rằng môi trường không khuyến khích phát triển nghề nghiệp và hơn 50% đánh giá thu nhập không tương xứng với khối lượng công việc. Đặc thù nghề du lịch đòi hỏi làm việc ngoài giờ, ngày nghỉ, áp lực cao, tiếp xúc khách đa văn hóa, trong khi thu nhập thấp và thiếu ổn định khiến người lao động dễ rơi vào trạng thái căng thẳng, kiệt sức. Tại Tây Nguyên, nơi du lịch vẫn mang tính mùa vụ, mức thu nhập bình quân của lao động ngành này thấp hơn 20–30% so với khu vực duyên hải miền Trung hoặc TP.HCM, nhiều người phải kiêm nhiệm nhiều công việc để duy trì thu nhập. Cơ hội thăng tiến và đào tạo nghề nghiệp còn hạn chế. Phần lớn các doanh nghiệp địa phương chỉ tổ chức đào tạo ngắn hạn về nghiệp vụ cơ bản, thiếu các chương trình phát triển năng lực lãnh đạo hoặc kỹ năng mềm. Cơ sở vật chất, hạ tầng du lịch tại nhiều điểm đến chưa đạt chuẩn, khiến điều kiện làm việc của nhân viên không đảm bảo. Kết quả là người lao động cảm thấy thiếu an toàn, thiếu động lực và không nhìn thấy cơ hội nghề nghiệp dài hạn. Theo Bùi Thị Hạnh (2024), tình trạng “thiếu cơ hội phát triển – thừa áp lực nghề” đang khiến tỷ lệ nghỉ việc và chuyển nghề của lao động du lịch tại Tây Nguyên gia tăng nhanh, đặc biệt trong nhóm trẻ tuổi. Điều này không chỉ gây tổn thất nhân sự cho doanh nghiệp mà còn ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và thương hiệu điểm đến.

Một trong những thách thức nổi bật của ngành du lịch hiện nay là mức độ gắn bó tổ chức của người lao động đang ở mức thấp. Theo Alphabe (2017), chỉ 13,8% nhân viên trong ngành dịch vụ thực sự gắn bó với tổ chức, trong khi 67% làm việc nhưng không tạo ra giá trị tích cực. Thực tế này càng rõ rệt hơn trong ngành du lịch, là lĩnh vực chịu ảnh hưởng nặng nề từ đại dịch COVID-19. Theo báo cáo của Tổng cục Du lịch (2023), năm 2021 có tới 60% lao động du lịch nghỉ việc hoặc tạm nghỉ, 30% chấm dứt hợp đồng, 35% tạm nghỉ và chỉ 25% làm đủ thời gian. Khi ngành mở cửa trở lại, nhiều lao động không quay lại do thu nhập thấp và thiếu ổn định, khiến các doanh nghiệp phải đối mặt với khủng hoảng nhân lực trầm trọng. Tại Tây Nguyên, mức độ gắn bó tổ chức của lao động du lịch thấp do mức lương không ổn định, môi trường làm

việc thiếu động lực và thiếu cơ hội phát triển nghề nghiệp. Tình trạng biến động nhân sự thường xuyên, đặc biệt trong các khu du lịch cộng đồng và doanh nghiệp nhỏ, gây mất tính liên tục trong phục vụ và làm giảm niềm tin của du khách. Các chuyên gia của Tổng cục Du lịch và Sở Văn hoá Thể thao và Du lịch địa phương nhận định rằng, nguyên nhân sâu xa nằm ở việc thiếu chính sách lương thưởng gắn với năng lực, thiếu cơ chế ghi nhận đóng góp và tạo động lực làm việc dài hạn, khiến người lao động không có cảm giác thuộc về tổ chức. Nếu không cải thiện SGBTC và duy trì đội ngũ nhân lực ổn định, các tổ chức du lịch sẽ đối mặt đồng thời rủi ro chất lượng (dịch vụ thiếu nhất quán, gia tăng khiếu nại/đánh giá tiêu cực) và rủi ro chi phí (tuyển dụng—đào tạo—thay thế lặp lại), từ đó làm suy giảm năng lực phục vụ mùa cao điểm và ảnh hưởng đến hình ảnh tổ chức.

Bên cạnh đó, NTHVTC của người lao động du lịch tại khu vực này còn hạn chế. Ở các hộ kinh doanh nhỏ và hợp tác xã du lịch, các hành vi tự nguyện hỗ trợ, hợp tác nội bộ và bảo vệ hình ảnh doanh nghiệp chưa được xem là chuẩn mực bắt buộc. Một bộ phận người lao động thiếu tinh thần tập thể, chủ yếu làm việc theo thói quen cá nhân, chưa thấm nhuần tinh thần phục vụ, hợp tác và kỷ luật nghề. Điều này phản ánh thiếu hụt văn hóa tổ chức và công tác đào tạo về hành vi nghề nghiệp. Nhiều TCHĐDL ở Tây Nguyên chưa có chương trình bồi dưỡng thái độ, kỹ năng mềm hoặc chuẩn mực ứng xử với khách. Hệ quả là chất lượng dịch vụ thiếu đồng nhất, tinh thần đoàn kết nội bộ yếu và khó hình thành phong cách phục vụ đặc trưng của du lịch Tây Nguyên. Ở góc độ cơ chế, khi NTHVTC và “chuẩn mực” về hành vi tự nguyện chưa rõ ràng, người lao động dễ dừng lại ở mức thực hiện nhiệm vụ tối thiểu, ít chủ động hỗ trợ và ít hành động bảo vệ hình ảnh tổ chức; điều này làm suy yếu điều kiện hình thành HVCDTC, từ đó tác động bất lợi đến chất lượng dịch vụ và uy tín điểm đến.

Tây Nguyên hiện có 49 dân tộc cùng sinh sống, trong đó có 12 dân tộc bản địa (Ê Đê, M’ông, Ba Na, Gia Rai, Xơ Đăng...) và 37 dân tộc di cư từ nhiều vùng khác, tạo nên bức tranh đa dạng về ngôn ngữ, văn hóa và tập quán xã hội. Dân tộc thiểu số chiếm khoảng 7,48% dân số, với nhiều cộng đồng cư trú tại các khu vực trọng điểm du lịch như Buôn Đôn, Lắk, Kon Tum và Gia Lai. Sự đa dạng này vừa là lợi thế phát triển du lịch văn hóa – cộng đồng, vừa là thách thức trong quản trị nhân sự du lịch. Sự khác biệt về ngôn ngữ, phong tục, tâm lý nghề nghiệp và quan niệm về lao động khiến nhiều người dân bản địa khó thích ứng với mô hình phục vụ chuyên nghiệp hoặc các

quy tắc ứng xử chuẩn hóa trong doanh nghiệp (Nguyễn Duy Dũng, 2025). Theo báo cáo của Sở Văn hoá Thể thao và Du lịch Lâm Đồng (2023), khoảng 40% lao động trong các khu du lịch cộng đồng là người dân tộc thiểu số, nhưng phần lớn chưa qua đào tạo nghề, chủ yếu học việc tại chỗ. Nhiều trường hợp thiếu kỹ năng giao tiếp, phối hợp nhóm và ý thức trách nhiệm trong phục vụ khách hàng, làm ảnh hưởng đến hình ảnh điểm đến. Trong bối cảnh này, yếu tố dân tộc và các khác biệt văn hóa–xã hội có thể trở thành “điều kiện biên” làm thay đổi mức độ chuyển hóa từ điều kiện làm việc (CLCSCV) và sự gắn bó (SGBTC) sang HVCDTC, đòi hỏi nghiên cứu phải xem xét vai trò điều tiết của nhân khẩu học một cách hệ thống.

Nhìn chung, du lịch Tây Nguyên có tiềm năng phát triển lớn nhưng vẫn đối mặt nhiều thách thức về CLCSCV, SGBTC và NTHVTC, trong bối cảnh đa dạng dân tộc và khác biệt văn hóa–nhân khẩu học làm phức tạp quản trị nhân lực. Vì vậy, nghiên cứu các yếu tố tác động đến HVCDTC (CLCSCV, SGBTC, NTHVTC) và xem xét vai trò điều tiết của nhân khẩu học, đặc biệt yếu tố dân tộc, là cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn–lý luận. Đồng thời, do các nghiên cứu trước còn thiếu mô hình tích hợp và ít kiểm định cơ chế trung gian/điều tiết, nhiều khuyến nghị quản trị vẫn mang tính khái quát, khó áp dụng hiệu quả cho bối cảnh Tây Nguyên. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng góp phần làm rõ động lực hành vi nghề nghiệp và đề xuất giải pháp quản trị nhân sự phù hợp, hướng tới phát triển du lịch bền vững và nhân văn.

1.1.3. Khoảng trống nghiên cứu

Tổng kết từ năm hướng nghiên cứu chính, có thể khẳng định rằng lĩnh vực HVCDTC tuy đã đạt được nhiều thành tựu đáng kể và phát triển trên nhiều phương diện, song vẫn tồn tại những khoảng trống lý thuyết và thực tiễn rõ nét cần được tiếp tục khám phá.

Thứ nhất, các nghiên cứu về yếu tố cá nhân chủ yếu dựa trên bối cảnh các quốc gia phát triển, ít phản ánh đặc thù văn hóa – xã hội như vùng Tây Nguyên, nơi các TCHĐDL đa phần là doanh nghiệp vừa và nhỏ, vận hành linh hoạt và giàu tính cộng đồng.

Thứ hai, mặc dù CLCSCV được xem là nền tảng thúc đẩy HVCDTC, nhưng chưa có nhiều nghiên cứu tích hợp đồng thời ba yếu tố CLCSCV, SGBTC, NTHVTC trong cùng một mô hình để kiểm định cơ chế tác động tổng thể và vai trò trung gian của các yếu tố này đối với HVCDTC. Trong khi đó, các lý thuyết nền như Lý thuyết Trao đổi xã hội và Thuyết Sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức đều nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa môi trường công việc, cảm nhận tổ chức và hành vi tự nguyện của nhân viên.

Thứ ba, các nghiên cứu về yếu tố tổ chức và bối cảnh xã hội vẫn chưa xem xét đầy đủ vai trò điều tiết của nhân khẩu học, đặc biệt là yếu tố dân tộc, vốn ảnh hưởng mạnh đến nhận thức, giá trị và hành vi của người lao động trong các khu vực đa văn hóa như Tây Nguyên.

Thứ tư, dù một số công trình lý thuyết mới đã mở rộng mô hình HVCDTC, song vẫn thiếu phương pháp nghiên cứu hỗn hợp (mixed-method) để phát hiện các hành vi ẩn, động lực phi tuyến tính và các cơ chế tâm lý – xã hội phức tạp trong môi trường tổ chức.

Những khoảng trống trên mở ra tiềm năng phát triển mô hình lý thuyết tích hợp và phương pháp tiếp cận mới phù hợp hơn với bối cảnh Việt Nam. Trong đó, Lý thuyết Hệ thống (Systems Theory) được xem là nền tảng thích hợp để lý giải HVCDTC như một quá trình động gồm ba giai đoạn: Input – Process – Output (IPO). Theo Von Bertalanffy (1968), tổ chức là một hệ thống mở, nơi các yếu tố cá nhân, tổ chức và môi trường tương tác liên tục. Khung IPO cho phép lý giải HVCDTC như một chuỗi liên kết: *đầu vào (Input)* gồm CLCSCV, đặc điểm cá nhân (giới tính, tuổi, dân tộc) và bối cảnh ngành du lịch Tây Nguyên; *quá trình (Process)* diễn ra qua cơ chế nhận thức (NTHVTC) và trạng thái tâm lý (SGBTC); *đầu ra (Output)* là các hành vi HVCDTC (lòng vị tha, sự tận tâm, tinh thần chuyên nghiệp, lịch sự, chủ động và cống hiến). Theo nguyên lý phản hồi, HVCDTC tích cực có thể củng cố văn hóa tổ chức, nâng cao CLCSCV, SGBTC và NTHVTC, hình thành vòng lặp cải tiến liên tục, trong khi HVCDTC suy giảm có thể làm yếu các yếu tố đầu vào. Cách tiếp cận này giúp nghiên cứu HVCDTC một cách tổng thể, đa chiều và phù hợp với đặc thù các TCHĐDL tại Tây Nguyên, đồng thời cung cấp nền tảng lý thuyết cho mô hình nghiên cứu của luận án.

Về bối cảnh thực tiễn, trong quá trình phục hồi và tăng trưởng mạnh mẽ của ngành du lịch Việt Nam, yêu cầu nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trở thành vấn đề cấp bách, đặc biệt tại vùng Tây Nguyên, nơi có tiềm năng phát triển lớn nhưng còn nhiều hạn chế về đào tạo, kỹ năng và hành vi nghề nghiệp.

Thực tế cho thấy, (1) CLCSCV của lao động du lịch còn thấp, thu nhập không tương xứng, áp lực cao, điều kiện làm việc thiếu an toàn, khiến động lực và hành vi tự nguyện suy giảm; (2) SGBTC ở mức thấp, nhân viên rời bỏ ngành sau đại dịch, gây thiếu hụt nhân lực và giảm chất lượng dịch vụ; (3) NTHVTC và tinh thần phục vụ chưa cao, phản ánh hạn chế trong đào tạo hành vi nghề nghiệp và kỹ năng mềm; (4) sự đa dạng dân tộc và khác biệt văn hóa chưa được khai thác và quản trị hiệu quả; và (5)

chính sách phát triển nhân lực du lịch còn rời rạc, thiếu liên kết với nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp. Từ những vấn đề trên, có thể nhận thấy khoảng cách đáng kể giữa yêu cầu phát triển du lịch bền vững và năng lực thực tế của nguồn nhân lực du lịch tại Tây Nguyên. Do đó, việc nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến HVCDTC, đặc biệt là CLCSCV, SGBTC và NTHVTC, cùng với vai trò điều tiết của các yếu tố nhân khẩu học, sẽ giúp làm sáng tỏ cơ chế hình thành hành vi tự nguyện của người lao động trong lĩnh vực du lịch, đồng thời đề xuất giải pháp quản trị nhân sự phù hợp với đặc thù văn hóa – xã hội vùng Tây Nguyên, góp phần thúc đẩy phát triển du lịch bền vững và nhân văn.

Từ những khoảng trống nêu trên, nghiên cứu với đề tài “Các yếu tố tác động đến hành vi công dân tổ chức: Nghiên cứu trong các tổ chức hoạt động du lịch tại Tây Nguyên” là cần thiết cả về lý luận và thực tiễn.

1.2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

1.2.1. Mục tiêu tổng quát

Đánh giá tác động của chất lượng cuộc sống – công việc, sự gắn bó với tổ chức và nhận thức về hành vi tổ chức đến hành vi công dân tổ chức, đồng thời xem xét vai trò trung gian của sự gắn bó với tổ chức và nhận thức về hành vi tổ chức cùng với vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học trong các mối quan hệ này. Từ đó, đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hành vi công dân tổ chức phù hợp với đặc thù nguồn nhân sự và điều kiện phát triển của các tổ chức hoạt động du lịch tại khu vực Tây Nguyên.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

- Xác định và đo lường mức độ tác động của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCDTC của các TCHĐDL tại Tây Nguyên;
- Khám phá vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC trong tác động của CLCSCV đến HVCDTC của các TCHĐDL tại Tây Nguyên;
- Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh) đến các mối quan hệ giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC của các TCHĐDL tại Tây Nguyên;
- Đưa ra các hàm ý quản trị nhằm giúp các TCHĐDL tại Tây Nguyên tăng cường HVCDTC của nhân viên.

1.3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài

Nghiên cứu này phải trả lời các câu hỏi sau đây:

- CLCSCV, SGBTC và NTHVTC ảnh hưởng như thế nào và mức độ tác động của các yếu tố này đến HVCDTC của nhân viên trong các TCHĐDL tại Tây Nguyên?

- SGBTC và NTHVTC có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC trong các TCHDDL tại Tây Nguyên hay không?

- Có hay không sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh) với các mối quan hệ giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC trong các TCHDDL tại Tây Nguyên?

- Những hàm ý quản trị nào cần được đề xuất nhằm nâng cao HVCDTC của nhân viên trong các TCHDDL tại Tây Nguyên?

1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1. Đối tượng nghiên cứu

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài: là tác động của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCDTC của nhân viên trong các TCHDDL tại Tây Nguyên và vai trò trung gian của SGBTC, NTHVTC.

- Đối tượng khảo sát: là nhân viên đang làm việc tại các TCHDDL trên địa bàn vùng Tây Nguyên, bao gồm các tỉnh Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng. Các TCHDDL này hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh đa dạng như nhà hàng, quán cà phê, khách sạn, lữ hành và một số loại hình dịch vụ du lịch khác. Mẫu khảo sát bao gồm các doanh nghiệp tư nhân, hợp tác xã, công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) và công ty cổ phần, đều là đơn vị đang hoạt động hợp pháp trong lĩnh vực du lịch tại khu vực nghiên cứu.

1.4.2. Phạm vi nghiên cứu

- Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung vào việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến HVCDTC, bao gồm CLCSCV, SGBTC và NTHVTC.

- Phạm vi không gian: Các TCHDDL tại vùng Tây Nguyên (cũ), bao gồm: Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông, Lâm Đồng (theo cấu trúc hành chính trước tháng 07/2025).

- Phạm vi thời gian: đề tài được thực hiện từ tháng 12 năm 2022 đến tháng 12 năm 2025.

1.5. Phương pháp nghiên cứu

1.5.1. Nghiên cứu định tính

Phần phương pháp nghiên cứu của luận án được triển khai theo hướng tổng quan hệ thống kết hợp phân tích thư mục, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện và khách quan về sự phát triển của lĩnh vực Hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior) trong giai đoạn 2000–2024. Dữ liệu được thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus,

một nguồn học thuật có độ bao phủ rộng và uy tín cao trong lĩnh vực khoa học xã hội và quản trị kinh doanh. Quá trình tìm kiếm và sàng lọc được thực hiện dựa trên hướng dẫn PRISMA 2020 với các từ khóa như “organizational citizenship behavior”, “citizenship behavior” và “extra-role behavior”. Từ tổng số 6.064 công trình ban đầu, nghiên cứu lựa chọn 128 bài báo phù hợp để tiến hành phân tích chi tiết. Phần mềm VOSviewer (phiên bản 1.6.13) được sử dụng để trực quan hóa mạng lưới từ khóa (co-word analysis) và xác định các cụm chủ đề nghiên cứu tiêu biểu trong lĩnh vực HVCDTC.

Từ các khoảng trống nghiên cứu được phát hiện qua quá trình tổng quan tài liệu, luận án đã đề xuất mô hình nghiên cứu và bộ thang đo ban đầu. Tiếp đó, phương pháp thảo luận nhóm chuyên gia (expert focus group) được sử dụng nhằm hiệu chỉnh và hoàn thiện các thang đo. Cụ thể, ý kiến được thu thập từ chín chuyên gia, bao gồm năm nhà quản lý nhân sự tại các TCHĐDL và bốn giảng viên đại học có chuyên môn trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và hành vi. Phương pháp nghiên cứu định tính này được áp dụng nhằm đảm bảo tính phù hợp về nội dung, ngữ nghĩa và bối cảnh của các thang đo, đồng thời làm cơ sở cho việc xây dựng bảng câu hỏi khảo sát phục vụ các giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức. Ngoài ra, nghiên cứu tiến hành thảo luận với các chuyên gia để phân tích kết quả và đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp với bối cảnh khu vực Tây Nguyên.

1.5.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được triển khai qua hai giai đoạn, bao gồm nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 4.0 để thực hiện phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính từng phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM). Phương pháp PLS-SEM được lựa chọn vì phù hợp với mô hình có nhiều biến tiềm ẩn, quan hệ trung gian – điều tiết phức tạp, số mẫu quan sát vừa phải và không yêu cầu dữ liệu tuân theo phân phối chuẩn (Hair và cộng sự, 2019).

Nghiên cứu định lượng sơ bộ: Giai đoạn sơ bộ được tiến hành với mẫu khảo sát gồm 100 quan sát, thu thập bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện có định hướng, tập trung vào các nhân viên đang làm việc tại các TCHĐDL ở khu vực Tây Nguyên và có thời gian làm việc thực tế, trực tiếp tham gia vào hoạt động chuyên môn hoặc cung ứng dịch vụ. Việc lựa chọn đối tượng khảo sát trong giai đoạn này nhằm bảo đảm người trả lời có trải nghiệm và mức độ am hiểu nhất định về môi trường làm việc, chính sách tổ chức và hành vi trong công việc, qua đó có khả năng đánh giá chính xác

các phát biểu đo lường. Mục tiêu của giai đoạn sơ bộ là kiểm tra mức độ rõ ràng của câu hỏi, cấu trúc đa chiều và độ tin cậy sơ bộ của thang đo. Kết quả nghiên cứu được sử dụng để hiệu chỉnh, loại bỏ hoặc điều chỉnh các biến quan sát chưa phù hợp, từ đó hoàn thiện bảng câu hỏi chính thức, bảo đảm tính dễ hiểu, nhất quán và phù hợp với bối cảnh du lịch tại khu vực Tây Nguyên.

Nghiên cứu định lượng chính thức: Sau khi hoàn thiện và hiệu chỉnh thang đo dựa trên kết quả nghiên cứu sơ bộ, nghiên cứu định lượng chính thức được tiến hành với 450 quan sát hợp lệ. Dữ liệu được thu thập thông qua bảng câu hỏi có cấu trúc (structured questionnaire), phát hành trực tiếp cho nhân viên đang làm việc tại các TCHĐDL bao gồm nhà hàng, quán cà phê, khách sạn, công ty lữ hành và một số loại hình dịch vụ liên quan khác. Đối tượng khảo sát phân bố tại năm tỉnh thuộc khu vực Tây Nguyên: Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng. Về loại hình tổ chức, mẫu nghiên cứu bao gồm doanh nghiệp tư nhân, hợp tác xã, công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) và công ty cổ phần, đảm bảo tính đa dạng về loại hình sở hữu và lĩnh vực hoạt động. Phương pháp chọn mẫu được áp dụng là chọn mẫu định mức (quota sampling), trong đó số lượng bảng hỏi được phân bổ tương ứng với tỷ lệ lao động của từng tỉnh nhằm tăng cường tính đại diện và độ tin cậy của mẫu. Dữ liệu sau khi thu thập được xử lý và kiểm định bằng mô hình PLS-SEM theo hai giai đoạn (Hair và cộng sự, 2019): Đánh giá mô hình đo lường (measurement model) và đánh giá mô hình cấu trúc (structural model). Vai trò trung gian của các biến SGBTC và NTHVTC được kiểm định bằng phương pháp Bootstrapping gián tiếp (Hair và cộng sự, 2019) để đánh giá mức độ trung gian toàn phần hoặc một phần. Hệ số tác động gián tiếp, trực tiếp và tổng hợp được so sánh nhằm xác định bản chất trung gian của các biến, đồng thời tính toán phương sai được giải thích (Variance Accounted For - VAF) để xác định tỷ lệ ảnh hưởng được trung gian hóa. Để đánh giá sự khác biệt trong cấu trúc mô hình theo các đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức, lĩnh vực kinh doanh), nghiên cứu sử dụng phương pháp Phân tích đa nhóm (MGA – Multi-Group Analysis) trong SmartPLS 4. Trước khi thực hiện MGA, quy trình đánh giá tính bất biến của mô hình đo lường (Measurement Invariance of Composite Models – MICOM) được tiến hành để đảm bảo tính tương đồng về cấu trúc giữa các nhóm. Sau đó, so sánh hệ số đường dẫn giữa các nhóm được thực hiện nhằm xác định xem các mối quan hệ trong mô hình có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê hay không.

1.6. Những điểm mới của luận án

Thứ nhất, luận án lựa chọn một vấn đề nghiên cứu có tính mới và đặc thù cao, đó là phân tích tác động của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCDTC của nhân viên trong các TCHDDL tại khu vực Tây Nguyên. Điểm mới của nghiên cứu không chỉ thể hiện ở việc tích hợp các khái niệm thuộc lĩnh vực hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực vào bối cảnh đặc thù của ngành du lịch, lĩnh vực mang tính dịch vụ cao, chịu ảnh hưởng của tính mùa vụ và đa dạng văn hóa – xã hội, mà còn ở việc vận dụng và kiểm định các khái niệm này trong một vùng địa lý đặc biệt, nơi có cơ cấu dân cư đa dân tộc, môi trường làm việc phân tán và ngành du lịch đang trong quá trình chuyển đổi và phát triển mạnh mẽ. Nhờ đó, luận án đã mở rộng phạm vi ứng dụng của lý thuyết nhận thức tổ chức vào một bối cảnh mới, chưa được nghiên cứu sâu trong cả học thuật quốc tế lẫn Việt Nam, góp phần làm phong phú thêm các bằng chứng thực nghiệm và cơ sở lý luận trong lĩnh vực này.

Thứ hai, luận án đã xây dựng và kiểm định một mô hình nghiên cứu tích hợp thể hiện mối quan hệ tương tác giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC. Mô hình này không chỉ dừng lại ở việc kiểm định các quan hệ tuyến tính đơn giản mà còn làm rõ vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC. Cách tiếp cận này giúp làm sáng tỏ cơ chế tác động gián tiếp của các yếu tố tâm lý – tổ chức đến hành vi vượt chuẩn (HVCDTC), qua đó đóng góp về mặt lý thuyết cho việc mở rộng mô hình lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận dạng xã hội, lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức, ... trong bối cảnh dịch vụ du lịch. Ngoài ra, mô hình còn kiểm định tác động điều tiết của các yếu tố nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức, lĩnh vực kinh doanh), một hướng tiếp cận mới so với các nghiên cứu trước đây vốn thường bỏ qua khía cạnh này.

Thứ ba, về phương pháp, luận án đã kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng, sử dụng phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính từng phần (PLS-SEM) trên phần mềm SmartPLS 4, với mô hình đo lường bậc hai dạng kết quả và nguyên nhân. Việc sử dụng PLS-SEM cho phép kiểm định đồng thời các mối quan hệ phức tạp trong mô hình, bao gồm các tác động trực tiếp, gián tiếp và điều tiết, qua đó nâng cao độ tin cậy và giá trị khái quát của kết quả nghiên cứu. Bên cạnh đó, luận án còn hiệu chỉnh và phát triển các thang đo phù hợp với bối cảnh văn hóa – xã hội của Việt Nam, đặc biệt là khu vực Tây Nguyên, giúp các công cụ đo lường mang tính ứng dụng và kế thừa cao.

Thứ tư, luận án không chỉ dừng ở đóng góp học thuật mà còn đưa ra các hàm ý quản trị thực tiễn có giá trị. Đồng thời, luận án cũng chỉ ra sự khác biệt hành vi giữa các nhóm nhân khẩu học như dân tộc, giúp các nhà quản trị du lịch có cơ sở hoạch định chính sách nhân sự phù hợp với đặc thù vùng miền – một đóng góp mới cho quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh đa văn hóa.

Cuối cùng, về mặt học thuật, luận án mở ra hướng nghiên cứu mới trong lĩnh vực hành vi tổ chức khi kết hợp các khái niệm tâm lý – xã hội (CLCSCV, SGBTC, NTHVTC) với kết quả hành vi (HVCDDTC) trong bối cảnh dịch vụ du lịch. Kết quả nghiên cứu tạo nền tảng cho các học giả tiếp tục mở rộng mô hình sang các ngành dịch vụ khác (hàng không, giáo dục hoặc y tế), đồng thời góp phần phát triển khung lý thuyết bản địa (local theoretical framework) cho các nghiên cứu hành vi tổ chức tại Việt Nam.

1.7. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu

1.7.1. Về mặt khoa học

Thứ nhất, nghiên cứu đã hệ thống hóa các lý thuyết nền tảng liên quan đến vấn đề nghiên cứu, bao gồm: lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận dạng xã hội, lý thuyết công bằng, lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức, lý thuyết kỳ vọng và lý thuyết nhận thức tổ chức, đồng thời luận án cũng tổng hợp và phân tích có hệ thống các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước có liên quan đến đề tài.

Thứ hai, trên cơ sở các lý thuyết nền và kết quả tổng quan tài liệu, luận án xây dựng mô hình nghiên cứu đề xuất mối quan hệ giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDDTC của nhân viên trong các TCHĐDL, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDDTC. Mô hình được kiểm định trong bối cảnh thực tiễn tại khu vực Tây Nguyên.

Thứ ba, nghiên cứu đã tiến hành điều chỉnh, bổ sung và đánh giá độ tin cậy của các thang đo trong mô hình, từ đó phát triển các khái niệm nghiên cứu phù hợp với bối cảnh Việt Nam nói chung và khu vực Tây Nguyên nói riêng. Những thang đo này không chỉ đạt độ tin cậy cao mà còn có giá trị kế thừa cho các nghiên cứu tiếp theo.

Cuối cùng, nghiên cứu đã xem xét vai trò điều tiết của các biến nhân khẩu học, bao gồm: giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh trong các mối quan hệ nghiên cứu. Việc kiểm định các yếu tố điều tiết này giúp làm rõ sự khác biệt trong cách nhân viên phản ứng với CLCSCV, SGBTC và NTHVTC, từ đó ảnh hưởng đến HVCDDTC. Đây là điểm nhấn học thuật có ý nghĩa thực tiễn cao, đặc biệt trong quản trị nguồn nhân lực tại môi trường đa dạng văn hóa, quy mô và loại hình hoạt động như khu vực Tây Nguyên.

1.7.2. Về mặt thực tiễn

Trên cơ sở khảo sát thực tế, nghiên cứu đã đánh giá được thực trạng của nhân viên tại các TCHĐDL khu vực Tây Nguyên đối với đánh giá các yếu tố CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và mức độ thể hiện HVCDTC. Đây là cơ sở quan trọng giúp các doanh nghiệp nhận diện được những điểm mạnh, điểm hạn chế trong công tác quản trị nhân sự hiện tại.

Với mục tiêu tìm hiểu tác động của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCDTC, đồng thời xem xét vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC, nghiên cứu góp phần hỗ trợ các TCHĐDL nâng cao nhận thức và đánh giá đúng vai trò của các yếu tố này trong việc thúc đẩy hành vi tích cực tự nguyện của nhân viên. Qua đó, các TCHĐDL có thể xây dựng các chính sách nhân sự phù hợp hơn tình hình thực tiễn khu vực Tây Nguyên, góp phần hướng đến sự phát triển bền vững.

Ngoài ra, nghiên cứu còn nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố nhân khẩu học, đặc biệt là đặc điểm dân tộc, trong việc hoạch định chính sách và thực thi chiến lược quản trị nguồn nhân lực, phù hợp với đặc thù văn hóa – xã hội tại khu vực Tây Nguyên. Đây là điểm nhấn có giá trị ứng dụng cao đối với các doanh nghiệp đang hoạt động trong môi trường đa dạng sắc tộc và văn hóa.

Cuối cùng, nghiên cứu mở ra nhiều hướng nghiên cứu mới cho các học giả và nhà nghiên cứu trong tương lai khi tiếp tục khám phá vai trò của CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC trong các ngành nghề và bối cảnh khác, từ đó góp phần mở rộng tri thức học thuật và thực tiễn trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực.

1.8. Kết cấu của đề tài

Nghiên cứu được thiết kế với bố cục gồm 5 chương như sau:

Chương 1. Giới thiệu về đề tài nghiên cứu

Trình bày lý do chọn đề tài, mục tiêu nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp tiếp cận, cùng với ý nghĩa khoa học, ý nghĩa thực tiễn và những điểm mới của luận án.

Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Tổng hợp, hệ thống các lý thuyết nền tảng và các khái niệm nghiên cứu liên quan. Trên cơ sở đó, đề xuất mô hình nghiên cứu và các giả thuyết phù hợp với bối cảnh các TCHĐDL khu vực Tây Nguyên.

Chương 3. Thiết kế nghiên cứu

Trình bày quy trình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu. Đồng thời mô tả cách xây dựng và hiệu chỉnh thang đo, quy trình thu thập dữ liệu trong giai đoạn định tính, định lượng sơ bộ và định lượng chính thức, cùng với phương pháp phân tích dữ liệu sử dụng trong nghiên cứu.

Chương 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Trình bày kết quả xử lý và phân tích dữ liệu, bao gồm thống kê mô tả mẫu, kiểm định mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, kiểm định vai trò trung gian và sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học. Các kết quả được thảo luận trên cơ sở so sánh với các nghiên cứu trước và bối cảnh thực tiễn của khu vực Tây Nguyên.

Chương 5. Kết luận và hàm ý quản trị

Tổng kết những kết quả đạt được của nghiên cứu, đưa ra các hàm ý quản trị đối với các TCHDDL, đồng thời chỉ ra những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai.

Kết luận chương 1

Tây Nguyên là vùng kinh tế – văn hóa đặc thù với ngành du lịch đóng vai trò trụ cột, song đang đối mặt với thách thức về nguồn nhân lực chất lượng. Trong khi đó, HVCDTC là yếu tố góp phần nâng cao hiệu quả và tính bền vững của doanh nghiệp, vẫn chưa được nghiên cứu đầy đủ trong bối cảnh địa phương. Các nghiên cứu trước chủ yếu tách rời CLCSCV, SGBTC hoặc NTHVTC, chưa có mô hình tích hợp và ít xem xét các yếu tố bối cảnh như giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình hay quy mô tổ chức, lĩnh vực kinh doanh. Từ khoảng trống đó, luận án đề xuất mô hình tích hợp CLCSCV, SGBTC và NTHVTC ảnh hưởng đến HVCDTC, đồng thời xem xét vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC, cùng vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học. Mô hình nghiên cứu này góp phần hoàn thiện cơ sở lý luận, đồng thời là công cụ tham khảo hữu ích cho các nghiên cứu và chính sách quản trị nguồn nhân lực trong lĩnh vực du lịch tại các vùng có điều kiện tương tự.

CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Chương 2 tổng quan các khái niệm nghiên cứu. Bên cạnh đó, chương này cũng giới thiệu các lý thuyết nền của nghiên cứu gồm: lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận dạng xã hội, lý thuyết công bằng, lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức, lý thuyết kỳ vọng và lý thuyết nhận thức tổ chức. Luận án vận dụng lý thuyết nền và các nghiên cứu trước để đề xuất mô hình nghiên cứu và đưa ra các giả thuyết nghiên cứu.

2.1. Các khái niệm

2.1.1. *Hành vi công dân tổ chức*

2.1.1.1. *Khái niệm hành vi công dân tổ chức*

Nền tảng lý luận của hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior) được truy nguyên từ lý thuyết hệ thống hợp tác của Barnard (1938), người cho rằng các đóng góp tự nguyện từ thành viên là điều kiện cần thiết để duy trì sự vận hành hiệu quả của doanh nghiệp. Tiếp nối quan điểm này, Katz (1964) phát triển khái niệm “hành vi vượt ngoài vai trò chính thức”, nhấn mạnh rằng doanh nghiệp không thể hoạt động bền vững nếu thiếu đi những hành vi tự nguyện của nhân viên nhằm duy trì và cải thiện hệ thống. Đến thập niên 1980, Smith và cộng sự (1983) là những người đầu tiên xác định rõ ràng và đo lường khái niệm HVCDTC qua nghiên cứu thực nghiệm. Họ định nghĩa HVCDTC là những hành vi không được quy định trong mô tả công việc, không bị ràng buộc bởi hệ thống khen thưởng chính thức nhưng lại có tác động tích cực đến hiệu quả chung của doanh nghiệp. Dựa trên các nền tảng lý thuyết này, Organ (1988) đã khái quát và mở rộng khái niệm HVCDTC, nhấn mạnh rằng đây là những hành vi tự nguyện, không thuộc phạm vi yêu cầu chính thức của công việc nhưng đóng góp thiết thực cho hiệu quả hoạt động và sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Các hành vi này có thể bao gồm hỗ trợ đồng nghiệp, cải tiến quy trình làm việc, duy trì môi trường làm việc tích cực và góp phần nâng cao hình ảnh doanh nghiệp. Organ (1988) cũng xác định ba đặc điểm cốt lõi của HVCDTC: (1) không bắt buộc theo mô tả công việc; (2) mang tính tự nguyện; (3) đem lại lợi ích cho doanh nghiệp. Williams và Anderson (1991) phân loại HVCDTC thành hai nhóm: hành vi hướng cá nhân như giúp đỡ, hợp tác với đồng nghiệp và hành vi hướng tổ chức như tự giác tuân thủ quy định, bảo vệ tài sản, đóng góp ý tưởng. Cách phân loại này giúp định hướng rõ mục tiêu hành vi công dân trong thực tiễn quản trị. Van Dyne và cộng sự (1994) đề xuất ba chiều HVCDTC gồm: trung thành, tuân thủ và tham gia tích cực, phản ánh các mức độ cam kết khác nhau của

nhân viên. Morrison (1994) bổ sung rằng nhận thức vai trò công việc ảnh hưởng đến mức độ và cách thức thể hiện HVCDTC, cho thấy đây là cấu trúc có tính ngữ cảnh. Farth và cộng sự (1998) mở rộng nghiên cứu sang yếu tố văn hóa, chỉ ra rằng tại các xã hội tập thể (như Châu Á), HVCDTC thường biểu hiện qua sự hài hòa, hợp tác; trong khi tại các xã hội cá nhân chủ nghĩa, nó thiên về sáng tạo và tự chủ. Các nghiên cứu gần đây tiếp tục khẳng định vai trò của HVCDTC. Özdemir và Ergun (2015) cho rằng HVCDTC dù tự nguyện nhưng mang lại giá trị chiến lược trong quản trị. Hart và cộng sự (2016) chỉ ra rằng các hành vi này giúp xây dựng môi trường làm việc tích cực, cả về tâm lý lẫn xã hội. Hazzi (2018) thì nhấn mạnh rằng HVCDTC phản ánh mức độ cam kết thực chất chứ không đơn thuần xuất phát từ cảm xúc hay lợi ích nhất thời. Alshihabat và Atan (2020) định nghĩa HVCDTC không phụ thuộc vào khen thưởng vật chất mà dựa trên ý thức, giá trị và động cơ nội tại, giúp hỗ trợ đồng nghiệp, duy trì môi trường làm việc tích cực và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp.

Tổng hợp khái niệm HVCDTC theo từng giai đoạn phát triển lý thuyết trình bày ở Bảng 2.1.

Bảng 2.1: Khái niệm hành vi công dân tổ chức

Giai đoạn/năm	Tác giả/Nguồn	Khái niệm và đóng góp chính
Giai đoạn khởi nguồn (1938–1964)	Barnard (1938)	Đặt nền móng lý thuyết với “hệ thống hợp tác”, cho rằng sự tồn tại của doanh nghiệp phụ thuộc vào những đóng góp tự nguyện của các thành viên vượt ra ngoài yêu cầu chính thức.
	Katz (1964)	Đề xuất khái niệm “hành vi vượt ngoài vai trò chính thức” (extra-role behavior), nhấn mạnh rằng doanh nghiệp chỉ có thể vận hành hiệu quả nếu nhân viên thực hiện các hành vi tự nguyện hỗ trợ hệ thống.
Giai đoạn hình thành (1983–1988)	Smith và cộng sự (1983)	Là những người đầu tiên đo lường HVCDTC thực nghiệm; định nghĩa HVCDTC là những hành vi tự nguyện, không được ghi trong mô tả công việc hay khen thưởng chính thức nhưng góp phần cải thiện hiệu quả doanh nghiệp.

Giai đoạn/năm	Tác giả/ Nguồn	Khái niệm và đóng góp chính
	Organ (1988)	Khái quát và mở rộng khái niệm: HVCDTC là các hành vi tự nguyện, không nằm trong yêu cầu chính thức của công việc, nhưng thúc đẩy hoạt động hiệu quả của doanh nghiệp. Xác định ba đặc điểm chính: không bắt buộc, tự nguyện và có lợi cho doanh nghiệp.
Giai đoạn phát triển và mở rộng (1990–2000)	Williams và Anderson (1991)	Phân loại HVCDTC thành hai nhóm: (1) hướng cá nhân như giúp đỡ, hợp tác với đồng nghiệp; (2) hướng tổ chức như tuân thủ quy định, bảo vệ tài sản và đóng góp ý tưởng cải tiến.
	Van Dyne và cộng sự (1994)	Đề xuất ba chiều HVCDTC gồm: trung thành (loyalty), tuân thủ (obedience) và tham gia tích cực (participation), phản ánh các mức độ cam kết khác nhau của nhân viên.
	Morrison (1994)	Nhấn mạnh yếu tố nhận thức vai trò công việc ảnh hưởng đến mức độ thể hiện HVCDTC, chứng minh rằng HVCDTC có tính ngữ cảnh và chịu tác động bởi cách nhân viên hiểu vai trò của mình.
	Farth và cộng sự (1998)	Mở rộng khái niệm HVCDTC trong bối cảnh văn hóa; chỉ ra rằng tại các xã hội tập thể (như châu Á), HVCDTC gắn với sự hài hòa và hợp tác; trong khi ở xã hội cá nhân chủ nghĩa, HVCDTC thể hiện qua sáng tạo và tự chủ.
Giai đoạn hiện đại (2010 đến nay)	Özdemir và Ergun (2015)	Khẳng định HVCDTC là hành vi tự nguyện nhưng mang giá trị chiến lược trong quản trị, góp phần nâng cao hiệu suất và khả năng thích ứng của doanh nghiệp.
	Hart và cộng sự (2016)	Chứng minh HVCDTC giúp tạo dựng môi trường làm việc tích cực về mặt tâm lý và xã hội, tăng sự gắn bó giữa các thành viên.

Giai đoạn/năm	Tác giả/Nguồn	Khái niệm và đóng góp chính
	Hazzi (2018)	Nhấn mạnh HVCDTC phản ánh mức độ cam kết thực chất của nhân viên, không chỉ bắt nguồn từ cảm xúc hay lợi ích ngắn hạn mà từ niềm tin và giá trị lâu dài đối với doanh nghiệp.
	Alshihabat và Atan (2020)	Định nghĩa HVCDTC là những hành vi cá nhân tự nguyện, vượt ra ngoài yêu cầu chính thức của công việc, góp phần cải thiện hiệu quả chung của doanh nghiệp. HVCDTC không phụ thuộc vào khen thưởng vật chất mà dựa trên ý thức, giá trị và động cơ nội tại, giúp hỗ trợ đồng nghiệp, duy trì môi trường làm việc tích cực và nâng cao hiệu quả doanh nghiệp.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.1.1.2. Cấu trúc hành vi công dân tổ chức

Trong hơn bốn thập kỷ qua, cấu trúc HVCDTC đã không ngừng được hoàn thiện nhằm phản ánh đầy đủ các hành vi tự nguyện, tích cực tại nơi làm việc. Smith và cộng sự (1983) là những người tiên phong, đề xuất hai chiều: lòng vị tha và sự tuân thủ chung. Organ (1988) sau đó mở rộng lên năm thành phần gồm: lòng vị tha, tận tâm, lịch sự, tinh thần làm việc chuyên nghiệp, tinh thần chủ động và cống hiến. Williams và Anderson (1991) chia HVCDTC thành hai nhóm: hướng tổ chức và hướng cá nhân, được Lee và Allen (2002) phát triển thành công cụ đo lường phân biệt rõ hai nhóm hành vi này. Một số học giả tiếp cận theo hướng chức năng như Settoon và Mossholder (2002) với phân loại hành vi hướng con người và hành vi hướng nhiệm vụ. Podsakoff và cộng sự (2000) đề xuất bảy nhóm hành vi phổ biến, trong khi LePine và cộng sự (2002) cảnh báo về sự tương quan cao giữa các chiều, đặt vấn đề về hiệu quả của việc phân tách quá chi tiết. Bolino và Grant (2016) cũng nhấn mạnh sự thiếu nhất quán trong lựa chọn và định nghĩa các thành phần HVCDTC giữa các nghiên cứu. Tổng thể, HVCDTC là một khái niệm đa chiều, linh hoạt và chịu ảnh hưởng của cả yếu tố cá nhân lẫn bối cảnh doanh nghiệp. Do đó, việc lựa chọn cấu trúc và công cụ đo lường cần phù hợp với mục tiêu và bối cảnh nghiên cứu cụ thể.

Trong những năm gần đây, nghiên cứu về HVCDTC trong lĩnh vực du lịch ngày càng được quan tâm, phản ánh vai trò then chốt của nhân viên trong nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả vận hành. Tuy nhiên, việc lựa chọn thang đo phù hợp với đặc thù ngành vẫn là một thách thức. Nhiều nghiên cứu như của Zhao và cộng sự (2021) hay Wu và cộng sự (2023) tiếp tục sử dụng các thang đo kinh điển của Organ (1988) và Podsakoff và cộng sự (1990), nhưng điều chỉnh theo hướng bậc một nhằm phù hợp với môi trường khách sạn, nhà hàng và lễ hành. Bettencourt và cộng sự (2001) phát triển thang đo chuyên biệt cho dịch vụ gồm ba thành phần: trung thành, chủ động cải tiến và phục vụ vượt mong đợi, phù hợp với ngành du lịch nơi tương tác khách hàng là cốt lõi. Tại Thổ Nhĩ Kỳ, Yurcu và Akıncı (2017) sử dụng thang đo của Organ được nội địa hóa; Kim và Park (2019) tại Hàn Quốc áp dụng thang đo của Williams và Shiaw (1999) để đo hành vi hướng cá nhân và tổ chức. Các nghiên cứu khác như Kang và cộng sự (2020), Tan và cộng sự (2019) và Abd Halim và cộng sự (2017) duy trì các cấu trúc truyền thống 4–5 chiều trong bối cảnh khách sạn Đông Nam Á. Sun và Yoon (2022) tích hợp HVCDTC hướng vào cá nhân và HVCDTC hướng vào doanh nghiệp từ nhiều nguồn, cho thấy xu hướng kết hợp để bao quát tốt hơn hành vi đa chiều. Gần đây, Ma và cộng sự (2022) đề xuất mô hình ba cấp (Three-Tier Model) kết hợp mục tiêu hành vi (HVCDTC hướng tới cá nhân, HVCDTC hướng tới tổ chức, HVCDTC hướng tới khách hàng) với bản chất hành vi (lòng vị tha, lịch sự...), phù hợp ở nhiều quốc gia nhưng bộc lộ nhược điểm như chồng lặp khái niệm và bảng hỏi dài.

Tại Việt Nam, một số nghiên cứu gần đây đã bước đầu đo lường HVCDTC trong các lĩnh vực dịch vụ, nhà hàng và khách sạn. Các nghiên cứu này vừa kế thừa mô hình quốc tế, vừa điều chỉnh phù hợp với đặc điểm văn hóa và thị trường lao động trong nước. Nguyễn Hoàng Kim và Nguyễn Lê Hoàng Long (2021) sử dụng thang đo đơn hướng gồm 5 biến quan sát từ Ritz và cộng sự (2014) trong nghiên cứu tại TP.HCM. Trong khi đó, Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự (2021) tiếp cận HVCDTC theo hướng đa chiều với các thành phần kế thừa từ Podsakoff và cộng sự (1990), Organ và Ryan (1995) và Organ và cộng sự (2005), áp dụng tại Hà Nội và TP.HCM. Tại Đà Nẵng, Trà Lục Diệp và cộng sự (2020) cũng xác nhận cấu trúc năm chiều gồm lòng vị tha, tận tâm, tinh thần làm việc chuyên nghiệp, lịch sự và chủ động – cống hiến trong nghiên cứu ngành khách sạn.

Trong nghiên cứu này, thang đo HVCDTC được lựa chọn dựa trên nền tảng lý thuyết vững chắc và mức độ phù hợp với đặc điểm của ngành du lịch tại Việt Nam. Cụ thể, thang đo được kế thừa và điều chỉnh từ mô hình năm chiều của Organ (1988), bao gồm: lòng vị tha, sự tận tâm, tinh thần làm việc chuyên nghiệp, sự lịch sự và tinh thần chủ động và cống hiến. Các thành phần này đã được xác nhận giá trị đo lường trong nhiều nghiên cứu trước đó như của Podsakoff và cộng sự (2000), Nemr và Liu (2021), cũng như một số nghiên cứu trong bối cảnh Việt Nam như Trà Lục Diệp & cộng sự (2020) và Phạm Thị Bích Ngọc & cộng sự (2021). Việc lựa chọn thang đo này được lý giải dựa trên ba căn cứ khoa học chính sau đây:

Thứ nhất, tính nền tảng và phổ biến về lý thuyết. Mô hình năm chiều của Organ (1988) là một trong những khung lý thuyết kinh điển được sử dụng rộng rãi trong lĩnh vực nghiên cứu hành vi tổ chức. Nhiều thang đo HVCDTC sau này, kể cả ở dạng bậc một hay bậc hai, đều bắt nguồn từ cấu trúc lý thuyết này (Ma và cộng sự, 2023; Podsakoff và cộng sự, 2000). Điều này cho thấy mô hình có giá trị học thuật cao, dễ so sánh kết quả giữa các nghiên cứu và tạo điều kiện mở rộng lý thuyết trong tương lai.

Thứ hai, tính phù hợp với đặc trưng ngành du lịch. Trong ngành dịch vụ nói chung và du lịch nói riêng, các hành vi mang tính tự nguyện như hỗ trợ đồng nghiệp, chủ động giải quyết vấn đề, duy trì thái độ tích cực trước khách hàng và tuân thủ nội quy doanh nghiệp là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ. Các thành phần của thang đo Organ (1988) đều phản ánh rõ đặc điểm này. Ngoài ra, các nghiên cứu tại Việt Nam như của Nguyễn Hoàng Kim & Nguyễn Lê Hoàng Long (2020) và Trà Lục Diệp & cộng sự (2020) cũng chứng minh rằng thang đo này có khả năng ứng dụng hiệu quả trong lĩnh vực dịch vụ – du lịch tại Việt Nam.

Thứ ba, tính khả thi và độ tin cậy trong khảo sát thực tế. Mô hình năm chiều có cấu trúc tương đối rõ ràng, dễ triển khai trong các bảng hỏi, đồng thời đảm bảo được tính phân biệt giữa các thành phần. Việc sử dụng thang đo bậc cao với các biến quan sát cụ thể giúp tăng cường khả năng đánh giá từng khía cạnh hành vi, hỗ trợ tốt cho phân tích định lượng bằng các kỹ thuật PLS-SEM.

Dưới đây là mô tả và cơ sở lý thuyết nội hàm của các thành phần của thang đo HVCDTC được đề xuất trong luận án (Bảng 2.2).

Bảng 2.2: Nội hàm hành vi công dân tổ chức

Thang đo	Mô tả	Nguồn tham khảo
Lòng vị tha	Hành vi giúp đỡ đồng nghiệp trong công việc, hỗ trợ những người gặp khó khăn hoặc mới vào làm, dù không thuộc trách nhiệm chính thức.	Trà Lục Diệp & cộng sự (2020); Alshihabat & Atan (2020); Kang và cộng sự (2020); Nemr & Liu (2021).
Sự tận tâm	Hành vi thể hiện trách nhiệm cao, nỗ lực hoàn thành công việc vượt trên yêu cầu tối thiểu, như đi làm đúng giờ và tuân thủ nội quy doanh nghiệp.	Trà Lục Diệp & cộng sự (2020); Alshihabat & Atan (2020); Kang và cộng sự (2020); Nemr & Liu (2021).
Tinh thần làm việc chuyên nghiệp	Thái độ tích cực trong công việc, không than phiền về những khó khăn nhỏ, duy trì sự hợp tác và tính xây dựng trong môi trường làm việc.	Trà Lục Diệp & cộng sự (2020); Alshihabat & Atan (2020); Kang và cộng sự (2020); Nemr & Liu (2021).
Sự lịch sự	Hành vi tế nhị, tôn trọng người khác, chủ động tránh gây xung đột hoặc làm gián đoạn công việc của đồng nghiệp.	Trà Lục Diệp & cộng sự (2020); Alshihabat & Atan (2020); Kang và cộng sự (2020); Nemr & Liu (2021).
Tinh thần chủ động và cống hiến	Sự tham gia tích cực vào các hoạt động chung của doanh nghiệp, tự nguyện đề xuất ý tưởng và đóng góp cho sự phát triển lâu dài của doanh nghiệp.	Trà Lục Diệp & cộng sự (2020); Alshihabat & Atan (2020); Kang và cộng sự (2020); Nemr & Liu (2021).

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.1.2. Chất lượng cuộc sống – công việc

2.1.2.1. Khái niệm chất lượng cuộc sống – công việc

Chất lượng cuộc sống - công việc (Quality of Work Life) là một khái niệm đa chiều phản ánh mối quan hệ giữa người lao động và môi trường làm việc, tích hợp cả yếu tố khách quan (lương thưởng, điều kiện làm việc, môi trường vật lý) và yếu tố chủ quan (trải nghiệm, nhận thức, nhu cầu cá nhân). Khái niệm này không đồng nhất với sự hài lòng công việc mà được xem là yếu tố nền tảng thúc đẩy phúc lợi và động lực của người lao động (Agarwal và cộng sự, 2019; Alrawadieh và cộng sự, 2020).

Từ thập niên 1970, CLCSCV đã được tiếp cận từ nhiều góc nhìn khác nhau. Hackman và Oldham (1976) liên kết CLCSCV với đặc điểm công việc; Boisvert (1977) và Carlson (1983) nhấn mạnh tính hệ thống và vai trò của doanh nghiệp trong nâng cao trải nghiệm làm việc. Nadler và Lawler (1983) đề xuất xem CLCSCV như cách tư duy tích hợp giữa hiệu quả doanh nghiệp và sự thỏa mãn cá nhân. Sirgy và cộng sự (2001) tiếp cận CLCSCV từ lý thuyết nhu cầu, định nghĩa đây là mức độ hài lòng mà cá nhân cảm nhận được từ việc công việc đáp ứng các nhu cầu cơ bản. Cách tiếp cận này đã tạo cơ sở cho các mô hình đo lường CLCSCV hiện đại. Các tác giả sau này như Martel & Dupuis (2006), Green & Mostafa (2012) và Zaman & Ansari (2024) tiếp tục mở rộng khái niệm theo hướng kết hợp cả đánh giá chủ quan và khách quan, xem CLCSCV là trạng thái hài lòng tổng thể về nghề nghiệp, sức khỏe, môi trường và sự tự do lựa chọn phù hợp với giá trị cá nhân.

Tổng hợp khái niệm CLCSCV theo từng giai đoạn phát triển lý thuyết trình bày ở Bảng 2.3.

Bảng 2.3: Khái niệm chất lượng cuộc sống – công việc

Giai đoạn/năm	Tác giả/Nguồn	Khái niệm và đóng góp chính
Giai đoạn hình thành (1970-1980)	Hackman và Oldham (1976)	Liên kết CLCSCV với đặc điểm công việc, cho rằng CLCSCV phụ thuộc vào việc công việc mang lại cảm giác ý nghĩa, trách nhiệm và cơ hội phát triển cho người lao động.
	Boisvert (1977)	Tiếp cận CLCSCV như một hệ thống quản trị tổng thể, trong đó doanh nghiệp đóng vai trò chủ đạo trong việc tạo lập điều kiện làm việc an toàn, công bằng và khuyến khích sự tham gia của nhân viên.
	Carlson (1983)	Nhấn mạnh tính toàn diện và hệ thống của CLCSCV, bao gồm yếu tố doanh nghiệp, văn hóa, chính sách và mối quan hệ giữa người lao động với nhà quản lý.
Giai đoạn mở rộng (1980–1990)	Nadler và Lawler (1983)	Xem CLCSCV như một triết lý quản trị tích hợp, nhấn mạnh mối liên kết giữa hiệu quả doanh nghiệp và sự thỏa mãn cá nhân. CLCSCV không chỉ là kết

Giai đoạn/năm	Tác giả/ Nguồn	Khái niệm và đóng góp chính
		quả mà còn là công cụ nâng cao năng suất thông qua cải thiện phúc lợi và sự tham gia của người lao động.
Giai đoạn phát triển đa chiều (2000–2010)	Sirgy và cộng sự (2001)	Định nghĩa CLCSCV dựa trên lý thuyết thỏa mãn nhu cầu (Need Satisfaction Theory): CLCSCV là mức độ mà công việc đáp ứng các nhu cầu cơ bản của con người (sinh lý, an toàn, xã hội, được tôn trọng và tự hiện thực hóa). Đây là nền tảng cho các mô hình đo lường CLCSCV hiện đại.
	Agarwal và cộng sự (2019)	Xem CLCSCV là nền tảng của sự hài lòng và gắn kết, cho rằng CLCSCV khác biệt với sự hài lòng công việc vì nó phản ánh mức độ sâu hơn về phúc lợi, động lực và hiệu quả của người lao động.
	Alrawadieh và cộng sự (2020)	Nghiên cứu CLCSCV trong lĩnh vực du lịch, khẳng định đây là yếu tố cốt lõi của phúc lợi nghề nghiệp, phản ánh sự cân bằng giữa yêu cầu công việc và khả năng đáp ứng của cá nhân trong môi trường dịch vụ cường độ cao.
	Zaman và Ansari (2024)	Tiếp cận CLCSCV từ góc nhìn phát triển bền vững và nhân văn, coi CLCSCV là mức độ mà công việc giúp người lao động đạt được sự hạnh phúc, ý nghĩa và tự do lựa chọn phù hợp với giá trị cá nhân, đồng thời thúc đẩy trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Từ các phân tích trên có thể thấy, khái niệm CLCSCV đã chuyển dịch từ cách tiếp cận vật lý – kỹ thuật sang nhấn mạnh yếu tố tinh thần và giá trị cảm nhận của người lao động. Xu hướng này phản ánh tư duy quản trị hiện đại, coi con người là trung tâm của chiến lược phát triển bền vững. CLCSCV được hiểu là mức độ công việc giúp người lao động cảm thấy khỏe mạnh, hạnh phúc và có ý nghĩa, đồng thời đáp ứng các kỳ vọng về môi trường làm việc nhân văn, công bằng và bền vững. Khái niệm này

mang tính đa chiều, bao gồm cả yếu tố khách quan (điều kiện làm việc, lương thưởng, phúc lợi) và yếu tố chủ quan (cảm nhận về sự tự do và kiểm soát trong công việc). Tóm lại, CLCSCV là biểu hiện cụ thể của phúc lợi người lao động, phản ánh mức độ môi trường làm việc góp phần nâng cao sự hài lòng thể chất, tinh thần, xã hội và kinh tế.

2.1.2.2. Cấu trúc chất lượng cuộc sống – công việc

CLCSCV đã nhận được sự quan tâm lớn trong hơn năm thập niên qua, với nhiều thang đo được phát triển và điều chỉnh để phù hợp với các bối cảnh doanh nghiệp khác nhau. Khởi nguồn từ Walton (1974) với tám yếu tố như lương thưởng công bằng, điều kiện an toàn, phát triển năng lực và cân bằng cuộc sống – công việc, các thang đo sau đó tiếp tục được mở rộng theo hướng gắn với nhu cầu tâm lý và sự tham gia của người lao động (Levine và cộng sự, 1984; Lau & May, 1998; Rose và cộng sự, 2006). Karimi và cộng sự (2015) nhấn mạnh đặc điểm cảm xúc – xã hội trong môi trường làm việc hiện đại, kết hợp cả yếu tố vật chất và tinh thần. Đáng chú ý, Sirgy và cộng sự (2001) đề xuất mô hình CLCSCV dựa trên tháp nhu cầu Maslow, gồm tám chiều nhu cầu từ cơ bản đến cao cấp. Mô hình này được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu và thực tiễn (Alrawadieh và cộng sự, 2020; Sinval và cộng sự, 2020; Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2012). Các nghiên cứu khẳng định tính linh hoạt, khả năng thích ứng của mô hình trong nhiều lĩnh vực và quốc gia. Bổ sung cho hướng tiếp cận đó, Stefana và cộng sự (2021) tổng hợp các chiều CLCSCV từ nhiều nguồn, phân thành nhóm: kinh tế, xã hội, kiểm soát, điều kiện làm việc và độ phức tạp. Mặc dù chưa phát triển một thang đo thống nhất, nghiên cứu này góp phần mở rộng khung lý thuyết và hỗ trợ lựa chọn yếu tố phù hợp theo từng ngành nghề. Tổng thể, CLCSCV được nhìn nhận là một khái niệm đa chiều, tích hợp giữa nhu cầu vật chất và tinh thần, phản ánh mức độ công việc đáp ứng các kỳ vọng cá nhân và góp phần nâng cao sự hài lòng, gắn bó và hành vi tích cực của người lao động.

Trong lĩnh vực du lịch, với tính chất công việc áp lực cao, thời gian linh hoạt, môi trường làm việc mùa vụ và đối tượng khách đa dạng, việc đo lường CLCSCV cần cách tiếp cận riêng. Alrawadieh và cộng sự (2020) áp dụng mô hình của Sirgy và cộng sự (2001) để đo lường CLCSCV cho hướng dẫn viên du lịch. Allam và Shaik (2020) đề xuất 6 yếu tố gồm tự chủ, quan hệ đồng nghiệp, ghi nhận, lợi ích kinh tế, tự trọng nghề nghiệp, quan hệ với cấp trên. Kwahar và Iyortsuun (2018) xác định 5 yếu tố trong ngành khách sạn gồm lương thưởng, an toàn nghề nghiệp, cơ hội đào tạo và phát triển, cân

bằng công việc và cuộc sống, môi trường làm việc lành mạnh. Jabeen và cộng sự (2018) tại UAE xác nhận 7 yếu tố gồm phạm vi công việc, môi trường làm việc, lương thưởng và thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, an toàn việc làm, tôn trọng pháp luật. Ngược lại, một số nghiên cứu gần đây như Kim và cộng sự (2021) và Demirdelen Alrawadieh và Alrawadieh (2022) tiếp cận CLCSCV như biến đơn chiều, thiếu tính đa dạng. Kim và cộng sự (2021) chỉ sử dụng chỉ báo tổng hợp, còn nghiên cứu của Demirdelen Alrawadieh và Alrawadieh (2022) chỉ dùng một mục cảm nhận chủ quan, làm hạn chế khả năng phản ánh đầy đủ tính chất đa chiều của CLCSCV và ảnh hưởng đến việc phát hiện các mối quan hệ với các yếu tố khác như động lực hay hiệu suất công việc.

Tại Việt Nam, nhiều nghiên cứu đã điều chỉnh mô hình CLCSCV của Sirgy và cộng sự (2001) cho phù hợp với văn hóa phương Đông và bối cảnh lao động địa phương. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2012) đề xuất thang đo gồm ba nhóm nhu cầu: sinh tồn (lương, sức khỏe), thuộc về (quan hệ, tôn trọng) và tri thức (học tập, tự hoàn thiện), được Nguyễn Đình Thọ (2018) và Mai Hồng Nguyễn, Vũ Minh Ngô (2021) ứng dụng thành công. Trong ngành hàng không, Lê Thị Hạnh An và cộng sự (2021) cũng áp dụng cấu trúc này. Ketsana và cộng sự (2024) tại Bệnh viện Thống Nhất đo lường CLCSCV qua bảy yếu tố, trong khi Tran và cộng sự (2023) sử dụng thang đo ProQoL gồm ba yếu tố. Thực tế cho thấy thang đo CLCSCV tại Việt Nam được điều chỉnh linh hoạt theo ngành nghề. Ngành tiếp thị nhấn mạnh nhu cầu thăng tiến, sáng tạo; ngành hàng không chú trọng sức khỏe tâm lý, cân bằng công việc và gia đình; ngành y tế tập trung vào áp lực nghề nghiệp và hỗ trợ xã hội. Đặc thù ngành du lịch với tính mùa vụ, áp lực công việc cao, tiếp xúc đa văn hóa và yêu cầu kỹ năng giao tiếp linh hoạt càng đòi hỏi thang đo CLCSCV phải phản ánh đúng bối cảnh và đặc điểm riêng của lĩnh vực này.

Thang đo CLCSCV trong nghiên cứu này được xây dựng dựa trên mô hình tám chiều của Sirgy và cộng sự (2001), kết hợp với các nghiên cứu chuyên sâu trong ngành du lịch (Alrawadieh và cộng sự, 2020; Kwahar & Iyortsuun, 2018) và các nghiên cứu tại Việt Nam (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2012; Lê Thị Hạnh An và cộng sự, 2021). Để phù hợp với đặc thù ngành du lịch Tây Nguyên, thang đo được điều chỉnh gồm bảy thành phần: phạm vi công việc, môi trường làm việc, lương thưởng và

thăng tiến, an toàn công việc, phát triển nghề nghiệp, hòa nhập xã hội và sự linh hoạt trong công việc. Một điểm đáng chú ý là nghiên cứu này loại trừ “sự hài lòng công việc” và “cân bằng công việc và cuộc sống” khỏi cấu trúc CLCSCV. Dù một số nghiên cứu trước dùng hai biến này làm chỉ báo CLCSCV (Diaz-Serrano & Cabral Vieira, 2005; Hurley và cộng sự, 2012), nhiều học giả (Carpita & Golia, 2012; Sojka, 2014; Eurofound, 2012; Perreira và cộng sự, 2018; Aruldoss và cộng sự, 2021) cho rằng chúng là kết quả hoặc biến trung gian chứ không phải thành phần cấu thành CLCSCV, việc đưa vào có thể gây chồng lặp khái niệm. Đặc biệt, nghiên cứu này bổ sung yếu tố “sự linh hoạt trong công việc” như một yếu tố độc lập. Trong ngành du lịch có tính mùa vụ và yêu cầu làm việc linh hoạt, yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc giảm áp lực, tăng sự chủ động và duy trì hiệu suất làm việc. Nhiều nghiên cứu (Brough và cộng sự, 2014; Eurofound, 2012; Jeffrey Hill và cộng sự, 2008; Setyaningrum & Ekhsan, 2021) đã khẳng định sự linh hoạt góp phần cải thiện sức khỏe, tăng gắn bó và sự hài lòng của người lao động. Việc bổ sung thành phần này giúp thang đo CLCSCV phản ánh chính xác hơn trải nghiệm thực tế của nhân viên trong ngành du lịch.

Dưới đây là mô tả và cơ sở lý thuyết nội hàm các yếu tố trong thang đo CLCSCV được đề xuất trong luận án (Bảng 2.4).

Bảng 2.4: Nội hàm chất lượng cuộc sống – công việc

Thang đo	Mô tả	Nguồn tham khảo
Phạm vi công việc	Phản ánh mức độ toàn vẹn, đa dạng và ý nghĩa của công việc; thúc đẩy động lực nội tại trong môi trường dịch vụ.	Walton (1974); Sirgy và cộng sự (2001); Adikoeswanto và cộng sự (2020); Els (2021); Aruldoss và cộng sự (2021); Alrawadieh và cộng sự (2020); Jabeen và cộng sự (2018); Sinval và cộng sự (2020).
Môi trường làm việc	Bao gồm điều kiện vật lý và các mối quan hệ xã hội tại nơi làm việc, ảnh hưởng đến sức khỏe và sự hài lòng của nhân viên.	Walton (1974); Sirgy và cộng sự (2001); Adikoeswanto và cộng sự (2020); Sahni (2019); Els (2021); Aruldoss và cộng sự (2021); Alrawadieh và cộng sự (2020); Jabeen và cộng sự (2018); Sinval và cộng sự (2020).

Thang đo	Mô tả	Nguồn tham khảo
Lương, thưởng và thăng tiến	Đề cập đến mức độ công bằng và hấp dẫn trong chế độ đãi ngộ, ảnh hưởng đến động lực và khả năng giữ chân nhân viên.	Adikoeswanto và cộng sự (2020); Els (2021); Aruldoss và cộng sự (2021); Alrawadieh và cộng sự (2020); Jabeen và cộng sự (2018); Sinval và cộng sự (2020).
An toàn công việc	Thể hiện sự ổn định và đảm bảo việc làm lâu dài, đặc biệt quan trọng trong ngành dễ biến động như du lịch.	Walton (1974); Sirgy và cộng sự (2001); Els (2021); Aruldoss và cộng sự (2021); Jabeen và cộng sự (2018); Sinval và cộng sự (2020).
Phát triển nghề nghiệp	Phản ánh cơ hội học tập, đào tạo và thăng tiến nghề nghiệp, thúc đẩy sự phát triển cá nhân và cam kết lâu dài.	Walton (1974); Sirgy và cộng sự (2001); Adikoeswanto và cộng sự (2020); Sahni (2019); Els (2021); Aruldoss và cộng sự (2021); Alrawadieh và cộng sự (2020) ; Jabeen và cộng sự (2018); Sinval và cộng sự (2020).
Hoà nhập xã hội	Thể hiện mức độ gắn kết xã hội và sự hòa hợp trong môi trường làm việc nhóm, tăng cường tinh thần cộng tác.	Walton (1974); Sirgy và cộng sự (2001); Aruldoss và cộng sự (2021); Sahni (2019); Els (2021); Alrawadieh và cộng sự (2020) ; Jabeen và cộng sự (2018); Sinval và cộng sự (2020).
Sự linh hoạt trong công việc	Phản ánh khả năng điều chỉnh lịch làm việc, hoán đổi ca và cân bằng giữa công việc – cuộc sống; giảm căng thẳng và nâng cao hiệu suất.	Brough và cộng sự (2014); Eurofound (2012); Setyaningrum & Ekhsan (2021); Rastogi và cộng sự (2018).

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.1.3. Sự gắn bó với tổ chức

2.1.3.1. Khái niệm sự gắn bó với tổ chức

Sự gắn bó với tổ chức (Organizational Commitment) là một khái niệm trung tâm trong lĩnh vực hành vi tổ chức, phản ánh mức độ cam kết và mong muốn duy trì quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp. SGBTC đã được chứng minh là yếu tố ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc, sự hài lòng, giảm ý định nghỉ việc và thúc đẩy HVCĐTC (Meyer và cộng sự, 2002; Tanchi và cộng sự, 2025).

Khởi nguồn từ mô hình “side-bet theory” của Becker (1960), SGBTC ban đầu được lý giải như kết quả của các khoản đầu tư khiến việc rời bỏ doanh nghiệp trở nên tốn kém. Sau đó, khái niệm này được mở rộng sang khía cạnh cảm xúc, thái độ và đạo đức. Porter và cộng sự (1974) nhấn mạnh ba thành phần: đồng thuận với giá trị doanh nghiệp, sẵn sàng nỗ lực và mong muốn gắn bó lâu dài. Mowday và cộng sự (1979) tiếp tục khẳng định SGBTC như một trạng thái đồng thuận và cam kết với doanh nghiệp. Một bước ngoặt lý thuyết quan trọng là mô hình ba thành phần của Meyer và Allen (1991), phân chia SGBTC thành: gắn bó tình cảm (cam kết xuất phát từ cảm xúc tích cực), gắn bó tiếp tục (dựa trên chi phí rời bỏ) và gắn bó chuẩn mực (cảm giác nghĩa vụ đạo đức). Mô hình này hiện là khung lý thuyết phổ biến và được kiểm định rộng rãi trong nhiều ngành nghề và bối cảnh văn hóa.

Sau đó, các học giả như Meyer và Herscovitch (2001), Aydın và cộng sự (2011) mở rộng SGBTC như một “lực tâm lý” định hướng hành vi, tích hợp cả yếu tố cảm xúc, thực dụng và đạo đức. Quan điểm hiện đại xem SGBTC không chỉ là trạng thái duy trì vị trí mà còn là động lực cống hiến, gắn bó và đồng thuận với mục tiêu doanh nghiệp, từ đó tạo nền tảng cho hành vi tích cực và hiệu quả doanh nghiệp (Ashraf, 2020; Al-Haroon & Al-Qahtani, 2020).

Tóm lại, SGBTC được hiểu là trạng thái cam kết tâm lý thể hiện mức độ nhân viên mong muốn duy trì tư cách thành viên và sẵn sàng hành động vì mục tiêu của tổ chức. SGBTC được tiếp cận theo hướng đa chiều, bao gồm gắn bó tình cảm, gắn bó chuẩn mực và gắn bó tiếp tục, qua đó giải thích đầy đủ các động cơ cảm xúc, đạo đức và chi phí duy trì quan hệ với tổ chức. Những điều này sẽ tác động tích cực đến HVCĐTC.

Tổng hợp khái niệm SGBTC theo từng giai đoạn phát triển lý thuyết trình bày ở Bảng 2.5.

Bảng 2.5: Khái niệm sự gắn bó với tổ chức

Giai đoạn/năm	Tác giả/ Nguồn	Khái niệm và đóng góp chính
Giai đoạn khởi nguồn (1960–1970)	Becker (1960)	Đề xuất Side-bet theory, xem SGBTC là kết quả của các khoản “đầu tư bên lề” (side-bets) mà cá nhân tích lũy trong doanh nghiệp, khiến việc rời bỏ doanh nghiệp trở nên tốn kém. Gắn bó được lý giải theo hướng lợi ích – chi phí.
	Porter và cộng sự (1974)	Định nghĩa SGBTC là mức độ đồng thuận của nhân viên với mục tiêu và giá trị của doanh nghiệp, sẵn sàng nỗ lực vì doanh nghiệp và mong muốn duy trì tư cách thành viên lâu dài. Đây là một trong những mô hình đo lường sớm và có ảnh hưởng lớn trong nghiên cứu hành vi tổ chức.
Giai đoạn hình thành khung lý thuyết (1979–1990)	Mowday và cộng sự (1979)	Xem SGBTC là thái độ phản ánh sự trung thành và cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp, được thể hiện qua niềm tin mạnh mẽ, mong muốn gắn bó và sẵn sàng nỗ lực. Tác giả cũng phát triển thang đo Organizational Commitment Questionnaire (OCQ).
	Meyer và Allen (1991)	Đưa ra mô hình ba thành phần nổi tiếng của SGBTC gồm: (1) Gắn bó tình cảm (Affective Commitment) xuất phát từ cảm xúc và sự đồng thuận; (2) Gắn bó tiếp tục (Continuance Commitment) dựa trên chi phí rời bỏ; (3) Gắn bó chuẩn mực (Normative Commitment) là cảm giác nghĩa vụ đạo đức. Đây là mô hình được ứng dụng rộng rãi nhất hiện nay.
Giai đoạn phát triển và mở rộng (2000–2010)	Meyer và Herscovitch (2001)	Mở rộng khái niệm SGBTC thành một “lực tâm lý” định hướng hành vi gắn bó, bao gồm cả yếu tố cảm xúc, thực dụng và đạo đức, nhấn mạnh rằng cam kết có thể dự báo hành vi duy trì, nỗ lực và đồng thuận trong công việc.

Giai đoạn/năm	Tác giả/ Nguồn	Khái niệm và đóng góp chính
	Aydin và cộng sự (2011)	Ứng dụng và kiểm định mô hình ba thành phần SGBTC trong lĩnh vực giáo dục, chứng minh tính ổn định và khả năng khái quát của khái niệm qua các bối cảnh văn hóa khác nhau.
Giai đoạn hiện đại (2010 đến nay)	Ashraf (2020)	Tiếp cận SGBTC dưới góc nhìn động lực học tổ chức, xem cam kết không chỉ là trạng thái duy trì vị trí mà còn là động lực thúc đẩy hiệu quả, cống hiến và sáng tạo trong công việc.
	Al-Haroon & Al-Qahtani (2020)	Khẳng định SGBTC là trung tâm của hành vi tổ chức tích cực, có tác động mạnh đến sự hài lòng, giảm ý định nghỉ việc và gia tăng HVCĐTC.
	Tanchi và cộng sự (2025)	Cập nhật góc nhìn tổng hợp hiện đại, coi SGBTC là sự kết hợp giữa cam kết cảm xúc, cam kết duy trì và cam kết đạo đức, phản ánh mối quan hệ đa chiều giữa người lao động và doanh nghiệp trong bối cảnh toàn cầu hóa.

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.1.3.2. Cấu trúc sự gắn bó với tổ chức

SGBTC (Organisational Commitment) là khái niệm đa chiều, được phát triển qua nhiều giai đoạn lý luận. Ban đầu, Becker (1960) và Angle & Perry (1981) tiếp cận theo hướng lý tính – hành vi, dựa trên chi phí – lợi ích. Mowday và cộng sự (1979) chuyển sang hướng thái độ, gồm đồng thuận, trung thành và lười cuốn. O'Reilly & Chatman (1986) và Penley & Gould (1988) tiếp tục phân tầng động cơ cam kết theo mức độ tâm lý. Dấu mốc quan trọng là mô hình ba thành phần của Meyer và Allen (1991), gồm gắn bó tình cảm, gắn bó tiếp tục và gắn bó chuẩn mực, hiện là khung lý thuyết phổ biến và toàn diện nhất. Meyer và Herscovitch (2001) nhấn mạnh vai trò của SGBTC trong thúc đẩy hành vi hướng về doanh nghiệp. Cohen (2007) bổ sung khái niệm khuynh hướng cam kết. Tuy nhiên, một số mô hình sau còn hạn chế về tính rõ ràng khái niệm và khả năng ứng dụng đa văn hóa. So với các mô hình trước, mô hình của Meyer và Allen (1991) vẫn ưu thế nhờ cấu trúc toàn diện, tính tin cậy cao và giá trị ứng dụng thực tiễn trong quản

trị nguồn nhân lực. Đây là mô hình phù hợp nhất để đo lường SGBTC trong bối cảnh tổ chức hiện đại.

Trong ngành du lịch, SGBTC là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hành vi làm việc tích cực, chất lượng dịch vụ và duy trì nhân sự (Kim và cộng sự, 2019; Tan và cộng sự, 2019). Do tính chất công việc dịch vụ đặc thù, việc đo lường mức độ gắn bó của nhân viên nhận được nhiều quan tâm. Hầu hết các nghiên cứu trong lĩnh vực này sử dụng mô hình ba thành phần của Meyer và Allen (1991). Tan và cộng sự (2019) và Kim và cộng sự (2019) đều xác nhận tính phù hợp của thang đo trong ngành khách sạn tại Malaysia và Hàn Quốc, trong đó gắn bó tình cảm là yếu tố dự báo mạnh nhất đối với hiệu quả công việc. AlKahtani và cộng sự (2021) xác nhận cấu trúc ba chiều tại các khách sạn cao cấp ở Pakistan, còn Park và Hai (2024) chứng minh tính ổn định của thang đo tại Trung Quốc. Đặc biệt, García-Cruz và Valle-Cabrera (2024) mở rộng mô hình lên cấp độ doanh nghiệp, cho thấy ba thành phần gốc vẫn giữ được tính độc lập và giá trị khái niệm. Nhìn chung, mô hình ba thành phần của Meyer và Allen (1991) tiếp tục là công cụ đo lường phổ biến, tin cậy và có khả năng ứng dụng cao trong các môi trường dịch vụ đòi hỏi sự gắn kết bền vững.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về SGBTC ngày càng được quan tâm trong các lĩnh vực như hàng không, ngân hàng và sản xuất, với xu hướng mở rộng áp dụng mô hình ba thành phần của Meyer và Allen (1991). Dương Thị Thu Thịnh và cộng sự (2024) trong ngành ngân hàng và Nguyễn Thị Mơ và cộng sự (2018) trong ngành thép, đã sử dụng các biến đo lường theo định tuyến tính, phản ánh cách tiếp cận đơn hướng đối với hiện tượng nghiên cứu. Ngược lại, Hoàng Thị Kim Quy và cộng sự (2023) áp dụng đầy đủ mô hình ba thành phần trong ngành hàng không tại TP. HCM, phù hợp với yêu cầu ổn định nhân sự và tinh thần trách nhiệm trong dịch vụ. Một số nghiên cứu khác vẫn đo lường mức độ sẵn sàng gắn bó chung.

Tổng quan cho thấy hai xu hướng chính: tiếp cận đa chiều theo lý thuyết quốc tế trong ngành dịch vụ chất lượng cao và tiếp cận đơn hướng trong các ngành sản xuất, tài chính. Dù tiếp cận đơn hướng có ưu điểm ngắn gọn, song thiếu phân tích chiều sâu có thể hạn chế khả năng lý giải động lực gắn bó trong bối cảnh môi trường làm việc thay đổi nhanh. Do đó, luận án lựa chọn áp dụng mô hình ba thành phần của Meyer và Allen (1991) để đo lường SGBTC. Dưới đây là mô tả và cơ sở lý thuyết nội hàm của các thành phần trong thang đo SGBTC được đề xuất trong luận án (Bảng 2.6).

Bảng 2.6: Nội hàm sự gắn bó với tổ chức

Thang đo	Mô tả	Nguồn
Gắn bó tình cảm	Là sự nội tâm hóa và kết nối cảm xúc mà một cá nhân có đối với doanh nghiệp của mình, chủ yếu vì cá nhân đó thích làm thành viên của doanh nghiệp và tự nguyện nỗ lực vì doanh nghiệp đó.	Meyer và Allen (1991); Curado và cộng sự (2021); Afshari và cộng sự (2020); Ashraf (2020); Al-Haroon & Al-Qahtani (2020); Jehanzeb & Mohanty (2020); Kim và cộng sự (2019).
Gắn bó chuẩn mực	Mức độ mà nhân viên cảm thấy có trách nhiệm đạo đức hoặc nghĩa vụ phải tiếp tục gắn bó với doanh nghiệp vì tin rằng đó là điều đúng đắn nên làm.	Meyer và Allen (1991); Curado và cộng sự (2021); Afshari và cộng sự (2020); Ashraf (2020); Al-Haroon & Al-Qahtani (2020); Jehanzeb & Mohanty (2020); Kim và cộng sự (2019).
Gắn bó tiếp tục	Mức độ mà nhân viên ở lại doanh nghiệp do cân nhắc các chi phí hoặc mất mát có thể xảy ra nếu rời đi, như mất phúc lợi, ổn định tài chính hoặc cơ hội phát triển.	Meyer và Allen (1991); Curado và cộng sự (2021); Afshari và cộng sự (2020); Ashraf (2020); Al-Haroon & Al-Qahtani (2020); Jehanzeb & Mohanty (2020); Kim và cộng sự (2019).

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.1.4. Nhận thức về hành vi tổ chức

2.1.4.1. Khái niệm nhận thức về hành vi tổ chức

NTHVTC là một khái niệm tổng hợp trong lĩnh vực hành vi tổ chức (Organizational Behaviour), phản ánh cách nhân viên cảm nhận, đánh giá và diễn giải các hiện tượng, chính sách và bối cảnh làm việc trong doanh nghiệp. Khác với các tiếp cận tập trung vào hành vi quan sát được, NTHVTC nhấn mạnh vai trò của nhận thức chủ quan, trong đó cảm xúc, kinh nghiệm, giá trị cá nhân và kỳ vọng nghề nghiệp định hình cách nhân viên phản ứng trước các tác nhân từ tổ chức (Blunt, 1983; Robbins & Judge, 2009).

Theo lý thuyết nhận thức tổ chức, doanh nghiệp liên tục phát ra các “tín hiệu” (cues) dưới dạng chính thức (chính sách, quy định, cơ cấu, quy trình) và phi chính thức (phong cách lãnh đạo, chuẩn mực tương tác, văn hóa làm việc). Nhân viên tiếp nhận các tín hiệu này, giải mã và nội tâm hóa thông qua lăng kính cá nhân, từ đó hình thành nên “nhận thức tổ chức”, là nền tảng quan trọng giúp lý giải vì sao những cá nhân trong cùng một môi trường làm việc có thể khác nhau về thái độ, mức độ gắn bó và hành vi (Weick, 1995; Ashkanasy & Dorris, 2017; Oreg & Berson, 2018).

Trên cơ sở đó, NTHVTC có thể được hiểu như một hệ thống nhận thức tích hợp (integrative perception system), phản ánh khung diễn giải tổng thể của nhân viên về “tổ chức vận hành và đối xử như thế nào”. Theo quan điểm tạo lập ý nghĩa (sensemaking), nhân viên không phản ứng trực tiếp với các đặc tính khách quan của môi trường làm việc; thay vào đó, họ phản ứng với ý nghĩa mà họ gán cho các tín hiệu tổ chức. Quá trình hình thành ý nghĩa này diễn ra thông qua các cơ chế nhận thức như chọn lọc dấu hiệu, diễn giải, so sánh với kỳ vọng/giá trị cá nhân và hình thành lược đồ nhận thức, nên cùng một điều kiện làm việc vẫn có thể tạo ra phản ứng khác nhau giữa các cá nhân.

Vì vậy, NTHVTC không chỉ là nhận thức về một khía cạnh riêng lẻ, mà là đánh giá tổng hợp mang tính cấu trúc được hình thành từ nhiều lớp tín hiệu đồng thời: (i) lớp cấu trúc – quy trình (chính sách, cơ chế, quy định, phân quyền, đánh giá); (ii) lớp quan hệ – tương tác (chất lượng trao đổi lãnh đạo và nhân viên, cách đối xử và phản hồi của cấp trên); và (iii) lớp chuẩn mực – giá trị (công bằng, đạo đức, trách nhiệm xã hội, văn hóa). Nhân viên thường tích hợp các tín hiệu này thành một nhận định chung về chất lượng bối cảnh tổ chức (tổ chức có minh bạch, công bằng, quan tâm và đáng tin hay không) rồi từ đó chuyển hóa thành thái độ và hành vi trong công việc.

Cách tiếp cận này phù hợp với bầu không khí tâm lý (psychological climate) và nhận thức về môi trường làm việc (perceived work environment), trong đó “môi trường” được đo lường hiệu quả hơn dưới dạng đánh giá tổng hợp ở cấp độ cá nhân, thay vì chỉ liệt kê các biến nhận thức rời rạc. Lý do là các nhận thức như hỗ trợ tổ chức, công bằng tổ chức, quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên hay trách nhiệm xã hội doanh nghiệp thường hội tụ trong tâm trí người lao động thành một đánh giá chung về chất lượng bối cảnh tổ chức mà họ trải nghiệm. Do đó, xem NTHVTC như một khái niệm đa chiều giúp mô hình phản ánh đúng bản chất “tổ chức như được nhân viên cảm nhận”, đồng thời làm rõ cơ chế tác động theo chuỗi: điều kiện/tín hiệu tổ chức → nhận thức tổng thể → thái độ

và hành vi → kết quả. Do vậy, NTHVTC được tiếp cận như một cấu trúc bậc cao, phản ánh bầu không khí tâm lý hoặc nhận thức về bối cảnh tổ chức của nhân viên, cách “tổ chức được nhân viên cảm nhận và gán ý nghĩa” trong trải nghiệm làm việc hằng ngày. Cấu trúc bậc cao này tổng hợp các tín hiệu cấu trúc, quan hệ và giá trị thành một nhận thức tổng thể, từ đó giải thích cơ chế chuyển hóa từ điều kiện tổ chức sang thái độ, hành vi và kết quả.

Dựa trên tổng quan lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm gần đây (Gkorezis & Bellou, 2016; Karadirek & Genç, 2022; Taye & Gebremeskel, 2023), NTHVTC trong nghiên cứu này được xem xét như một khung nhận thức tổng hợp, được hình thành từ các thành phần nhận thức cốt lõi liên quan trực tiếp đến hành vi nhân viên, bao gồm: nhận thức về công bằng tổ chức, nhận thức về chính sách của tổ chức, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, nhận thức về trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên, nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Cách tiếp cận này không nhằm thay thế các cấu trúc nhận thức đã chuẩn hóa, mà nhằm tích hợp chúng ở cấp độ bậc cao để mô tả đầy đủ hơn bối cảnh nhận thức định hướng hành vi, qua đó giải thích vai trò trung gian của NTHVTC giữa điều kiện làm việc và các kết quả như SGBTC và HVCDTC.

Tóm lại, NTHVTC trong nghiên cứu này được hiểu như khung diễn giải nhận thức tổng hợp của nhân viên về các tín hiệu tổ chức liên quan đến hành vi, được hình thành từ nhiều thành phần nhận thức cốt lõi (công bằng, chính sách, hỗ trợ, quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, trách nhiệm xã hội). Cách tiếp cận này không nhằm thay thế các cấu trúc nhận thức đã chuẩn hóa, mà nhằm tích hợp chúng ở cấp độ bậc cao để phản ánh đúng bản chất “tổ chức như được cảm nhận”, qua đó giải thích mạch cơ chế từ điều kiện làm việc đến thái độ, hành vi và kết quả.

2.1.4.2. Cấu trúc nhận thức về hành vi tổ chức

NTHVTC là một khái niệm mang tính đa chiều, phản ánh cách nhân viên cảm nhận và đánh giá các yếu tố đặc trưng của doanh nghiệp tác động đến họ trong quá trình làm việc. Trên cơ sở tổng quan lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm, NTHVTC trong nghiên cứu này được cấu trúc bởi các thành phần nhận thức cốt lõi, đại diện cho các nhóm tín hiệu tổ chức quan trọng nhất chi phối hành vi nhân viên: Nhận thức về công bằng của tổ chức (NTCBTC) phản ánh cách nhân viên đánh giá tính công bằng trong phân phối, quy trình và tương tác; đây là nền tảng hình thành cảm nhận “được đối xử đúng” và quyết định mức độ sẵn sàng hợp tác/đóng góp; Nhận thức về chính

sách của tổ chức (NTCSTC) phản ánh mức độ rõ ràng, minh bạch, nhất quán và khả thi của các quy định và cơ chế vận hành; đây là tín hiệu định hướng kỳ vọng về sự ổn định và tính dự đoán của môi trường làm việc; Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức (NTHVTC) phản ánh mức độ nhân viên tin rằng tổ chức coi trọng đóng góp và quan tâm đến phúc lợi; đây là tín hiệu về “giá trị quan hệ” và thúc đẩy động lực nội tại; Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (NTLDNV) phản ánh chất lượng quan hệ trao đổi với cấp trên; đây là kênh tín hiệu trực tiếp về sự tôn trọng, tin cậy, trao quyền và công nhận trong công việc; Nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (NTTNXH) phản ánh đánh giá về chuẩn mực đạo đức và định hướng giá trị của tổ chức đối với cộng đồng/các bên liên quan; đây là tín hiệu củng cố niềm tin, ý nghĩa công việc và tự hào tổ chức. Việc lựa chọn các cấu phần này nhằm đảm bảo NTHVTC bao quát đồng thời tín hiệu cấu trúc (policy/procedure), tín hiệu quan hệ (support/LMX) và tín hiệu giá trị (justice/CSR), ba lớp tín hiệu thường xuyên xuất hiện trong quá trình nhân viên hình thành nhận thức tổng thể về tổ chức và chuyển hóa thành hành vi. Cụ thể, công bằng tổ chức là yếu tố có ảnh hưởng sâu sắc đến lòng tin và cảm giác được đối xử đúng mực của nhân viên, từ đó thúc đẩy hành vi tích cực và gắn bó doanh nghiệp (Colquitt và cộng sự, 2001). NTCSTC đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành sự rõ ràng vai trò và tính minh bạch trong môi trường làm việc, giúp nhân viên định hướng hành vi (Parker và cộng sự, 1997). Bên cạnh đó, sự hỗ trợ của tổ chức đã được chứng minh có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc và HVCDTC (Eisenberger và cộng sự, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên cũng là một yếu tố cốt lõi trong nhận thức của người lao động về sự công nhận và đối xử công bằng từ cấp trên. Nghiên cứu tổng quan của Gerstner và Day (1997) cho thấy NTLDNV có liên hệ mạnh mẽ với HVCDTC và SGBTC. Cuối cùng, NTTNXH góp phần hình thành niềm tự hào doanh nghiệp, lòng trung thành và tăng cường hình ảnh bản thân của nhân viên, đặc biệt trong các nền văn hóa đề cao đạo đức tập thể như Việt Nam (Glavas & Piderit, 2009; Aguilera và cộng sự, 2007). Ngoài ra, việc xem xét NTHVTC trong mối liên hệ với cảm xúc doanh nghiệp cũng được củng cố bởi mô hình năm cấp độ cảm xúc trong doanh nghiệp do Ashkanasy và Humphrey (2011) đề xuất. Theo đó, cảm xúc của nhân viên không chỉ vận hành ở cấp độ cá nhân mà còn chịu ảnh hưởng từ môi trường nhóm, lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp, trong đó các yếu tố như công bằng, hỗ trợ và TNXHĐN là những nguồn gốc cảm xúc chủ chốt. Điều này cho thấy các thành phần của

NTHVTC không chỉ mang tính nhận thức mà còn kích hoạt phản ứng cảm xúc, tác động đến hành vi và sự gắn bó. Vì vậy, việc khái niệm hóa NTHVTC như một cấu trúc bậc hai là phù hợp cả về lý luận và phương pháp, cho phép tổng hợp các chiều cạnh thành một đại diện khái quát và ổn định cho nhận thức tổ chức của nhân viên. Cách tiếp cận này còn giúp đơn giản hóa mô hình nghiên cứu, nâng cao độ tin cậy và phù hợp trong kiểm định mô hình bằng PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2021).

Cấu trúc nội hàm NTHVTC bao gồm:

(1) Nhận thức về công bằng của tổ chức

NTCBTC (Perception of organizational justice) đề cập đến mức độ mà nhân viên cảm nhận rằng các chính sách, quy trình và quyết định trong doanh nghiệp được thực hiện một cách công bằng, minh bạch và nhất quán. Khái niệm này được xây dựng dựa trên lý thuyết công bằng tổ chức (Organizational Justice Theory) (Greenberg, 1987; Colquitt và cộng sự, 2001). Nhân viên có mức nhận thức công bằng cao thường tin rằng những nỗ lực của họ được trả công xứng đáng, quy trình ra quyết định là minh bạch và họ được đối xử tôn trọng. Điều này thúc đẩy động lực làm việc, lòng trung thành và các hành vi tích cực như HVCDDTC.

(2) Nhận thức về chính sách của tổ chức

NTCSTC (Perception of Organizational Politics) đề cập đến mức độ mà nhân viên cảm nhận môi trường doanh nghiệp có minh bạch, chính trực và định hướng vì lợi ích chung, hay ngược lại là bị chi phối bởi các hành vi mang tính vụ lợi, thiên vị và chính trị nội bộ. Khái niệm này xuất phát từ nghiên cứu về hành vi chính trị trong tổ chức (political behavior in organizations), được phát triển bởi Ferris và Kacmar (1992), trong đó các tác giả cho rằng nhận thức về chính sách của doanh nghiệp có thể ảnh hưởng mạnh đến niềm tin, động lực và hành vi làm việc. Khi nhân viên không cảm thấy doanh nghiệp bị chi phối bởi lợi ích cá nhân, phe nhóm hay trò chơi quyền lực, họ sẽ có nhận thức tích cực về chính sách tổ chức, từ đó hình thành các thái độ tích cực, như sự gắn bó, tin tưởng và HVCDDTC.

(3) Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức

NTHHTC (Perception of Organizational Support) được hiểu là mức độ mà nhân viên tin rằng doanh nghiệp quan tâm đến phúc lợi, đánh giá cao những đóng góp và sẵn sàng hỗ trợ họ trong công việc cũng như trong các tình huống đặc biệt (Eisenberger và cộng sự, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002). Khái niệm này phản ánh niềm tin của nhân

viên rằng doanh nghiệp sẽ đồng hành, lắng nghe và giúp đỡ họ khi cần thiết, từ đó thúc đẩy sự gắn bó, động lực làm việc và các hành vi tích cực tại nơi làm việc. Trong nghiên cứu này, NTHHTC được đo lường thông qua cảm nhận của nhân viên về sự giúp đỡ trong công việc, sự quan tâm đến phúc lợi cá nhân và mức độ hỗ trợ trong các hoàn cảnh đặc biệt.

(4) Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên

NTLDNV (Perception of Leader- Member Exchange) đề cập đến mức độ mà nhân viên cảm nhận được chất lượng mối quan hệ làm việc với cấp trên, bao gồm sự tin tưởng, hỗ trợ, hiểu biết lẫn nhau và công nhận giá trị công việc. Khái niệm này bắt nguồn từ lý thuyết Leader-Member Exchange (LMX), được phát triển bởi Graen và Uhl-Bien (1995), nhấn mạnh rằng mỗi nhân viên thiết lập mối quan hệ riêng biệt với người lãnh đạo của mình, từ mối quan hệ mang tính công việc thuần túy đến quan hệ gắn kết chặt chẽ hơn dựa trên trao đổi xã hội và cảm xúc. Những nhân viên có nhận thức tích cực về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên thường tin rằng lãnh đạo: Hiểu nhu cầu và thách thức công việc của họ; Sẵn sàng hỗ trợ và sử dụng quyền hạn để giúp đỡ; Cung cấp phản hồi và công nhận hiệu quả công việc. Điều này góp phần tăng cường sự hài lòng, động lực và các hành vi tích cực tại nơi làm việc, bao gồm HVCDTC.

(5) Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

NTTNXH (Perception of Corporate Social Responsibility) phản ánh mức độ mà nhân viên hoặc khách hàng cảm nhận rằng doanh nghiệp thực hiện các hoạt động vì lợi ích xã hội, cộng đồng và môi trường. Khái niệm này có nguồn gốc từ lý thuyết trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Corporate Social Responsibility) và được nhấn mạnh bởi các học giả như Carroll (1991) và Turker (2009). NTTNXH được đo lường qua trách nhiệm với môi trường (bảo vệ tài nguyên, giảm tác động sinh thái), trách nhiệm với cộng đồng (góp phần phát triển địa phương) và trách nhiệm với khách hàng (đảm bảo quyền lợi, an toàn, nhu cầu). Khi nhân viên hoặc khách hàng nhận thức cao về TNXHĐN, họ có xu hướng đánh giá tích cực tổ chức, gia tăng niềm tin, gắn bó và hành vi hỗ trợ như HVCDTC.

2.2. Tổng quan về các lý thuyết liên quan

Trong luận án này, lý thuyết trao đổi xã hội được xác định là nền tảng lý thuyết chính, dùng để giải thích cơ chế có đi có lại giữa những gì tổ chức cung cấp và phản ứng hành vi của nhân viên, qua đó làm rõ vì sao CLCSCV có thể thúc đẩy HVCDTC. Để mô hình hóa đầy đủ tiến trình hình thành hành vi tự nguyện, nghiên cứu tích hợp

thêm lý thuyết nhận thức tổ chức nhằm lý giải cách nhân viên diễn giải các tín hiệu từ môi trường làm việc và hình thành NTHVTC; đồng thời vận dụng lý thuyết nhận dạng xã hội và phù hợp giá trị cá nhân–tổ chức như các lý thuyết hỗ trợ để giải thích cơ chế đồng nhất và cảm giác thuộc về, qua đó củng cố vai trò của SGBTC trong việc chuyển hóa nhận thức thành HVCDTC. Các lập luận từ thuyết công bằng và thuyết kỳ vọng được sử dụng ở mức độ hỗ trợ nhằm làm rõ các thành tố cấu thành nhận thức về công bằng/ghi nhận và kỳ vọng phần thưởng trong CLCSCV và NTHVTC, thay vì được xem là nền tảng lý thuyết trung tâm. Từ khung tích hợp trên, các phần sau lần lượt trình bày từng nền tảng lý thuyết theo mức độ trung tâm–hỗ trợ, nhằm làm rõ cơ chế giải thích cho các quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

2.2.1. Lý thuyết trao đổi xã hội

2.2.1.1. Khái niệm về trao đổi xã hội

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), do Blau (1964) đề xuất và phát triển bởi Cropanzano và Mitchell (2005), cho rằng các mối quan hệ xã hội, bao gồm quan hệ lao động, vận hành theo nguyên tắc có đi có lại. Không chỉ các lợi ích vật chất mà cả giá trị tinh thần như niềm tin, tôn trọng, chuẩn mực đạo đức đều đóng vai trò quan trọng. Ngay cả khi không có phần thưởng rõ ràng, nhân viên vẫn có thể chủ động thực hiện hành vi tích cực nếu cảm nhận được sự đối xử tốt từ doanh nghiệp.

2.2.1.2. Ứng dụng lý thuyết trao đổi xã hội của luận án

Lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005) cho rằng khi nhân viên cảm nhận được sự đối xử công bằng và quan tâm từ doanh nghiệp, họ sẽ đáp lại bằng các hành vi tích cực như HVCDTC (Pierce & Maurer, 2009). Trong mối quan hệ lao động, trao đổi xã hội hình thành khi doanh nghiệp thể hiện sự quan tâm, từ đó thúc đẩy thái độ tích cực và hành vi hiệu quả (Aryee và cộng sự, 2002).

Lý thuyết trao đổi xã hội được xác định là nền tảng lý thuyết chính của luận án, làm trực tiếp giải thích cơ chế có đi có lại giữa những gì tổ chức cung cấp và phản ứng hành vi của người lao động. Theo đó, CLCSCV và các tín hiệu tổ chức tích cực sẽ tạo nghĩa vụ đáp lại, từ đó thúc đẩy HVCDTC; đồng thời quá trình trao đổi này được củng cố thông qua các trạng thái trung gian như NTHVTC và SGBTC. Cụ thể, CLCSCV phản ánh mức độ quan tâm của doanh nghiệp. Khi nhân viên cảm nhận được môi trường làm việc tích cực, họ sẽ hình thành niềm tin và hành vi vượt trên yêu cầu chính thức (Rivera

và cộng sự, 2019; Cheewakoset và cộng sự, 2024). Các thành phần của NTHVTC như nhận thức công bằng, hỗ trợ hay trách nhiệm xã hội là “tín hiệu doanh nghiệp” thúc đẩy quá trình trao đổi xã hội, qua đó gia tăng SGBTC và HVCDTC (Farooq và cộng sự, 2017; Gond và cộng sự, 2017). Ở cấp độ thực tiễn, sự công nhận, hỗ trợ từ cấp trên và đồng nghiệp sẽ thúc đẩy động lực gắn bó (Nazir và cộng sự, 2018). Ngược lại, bất công hoặc thiếu minh bạch sẽ dẫn đến hành vi tiêu cực (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Như vậy, lý thuyết trao đổi xã hội giúp giải thích cách CLCSCV ảnh hưởng đến HVCDTC thông qua hai cơ chế trung gian: SGBTC và NTHVTC. Khi nhận thức và mối quan hệ trao đổi được củng cố, nhân viên sẽ chủ động thể hiện HVCDTC, đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

2.2.2. Lý thuyết nhận thức tổ chức

2.2.2.1. Khái niệm lý thuyết nhận thức tổ chức

Lý thuyết nhận thức tổ chức (Oreg & Sverdlik, 2011) giải thích cách nhân viên hình thành nhận thức về doanh nghiệp thông qua việc quan sát, diễn giải và nội tâm hóa các hành vi, tín hiệu và thông điệp từ tổ chức. Nhận thức này có tính chủ quan, chịu ảnh hưởng bởi trải nghiệm cá nhân, văn hóa doanh nghiệp và hành vi lãnh đạo (Eisenberger và cộng sự, 1986; Ferris và cộng sự, 1989). Nhân viên dựa vào các dấu hiệu từ môi trường làm việc để đánh giá mức độ công bằng, hỗ trợ và minh bạch. Nhận thức tích cực thúc đẩy SGBTC, động lực và HVCDTC, trong khi nhận thức tiêu cực dẫn đến bất mãn và hành vi rút lui.

2.2.2.2. Ứng dụng lý thuyết nhận thức tổ chức trong luận án

Để bổ trợ cho lý thuyết trao đổi xã hội ở cấp độ cơ chế, luận án sử dụng lý thuyết nhận thức tổ chức như một khung lý giải “đầu vào nhận thức”, tức cách người lao động diễn giải và nội tâm hóa các tín hiệu từ môi trường làm việc. Cụ thể, lý thuyết này được dùng để định hình vai trò của NTHVTC như một cơ chế nhận thức trung gian, giúp giải thích vì sao cùng một điều kiện làm việc có thể dẫn đến các mức độ HVCDTC khác nhau. Theo lý thuyết nhận thức tổ chức, nhân viên không chỉ tiếp nhận thông tin chính thức như chính sách hay quy trình, mà còn chịu ảnh hưởng từ các tín hiệu phi chính thức như hành vi lãnh đạo, mức độ minh bạch và bầu không khí doanh nghiệp (Ashforth & Mael, 1989; Weick, 1995). Những tín hiệu này được giải mã và nội tâm hóa dựa trên trải nghiệm, giá trị và kỳ vọng cá nhân, từ đó hình thành NTHVTC, một yếu tố trung gian kết nối giữa hiện tượng doanh nghiệp và hành vi của nhân viên. NTHVTC tích cực thúc

đẩy SGBTC và HVCDTC (Gkorezis & Bellou, 2016), trong khi tín hiệu tiêu cực gây hoài nghi và suy giảm niềm tin (Oreg & Berson, 2018). Khác với các lý thuyết như trao đổi xã hội, lý thuyết này nhấn mạnh tính chủ quan và cá nhân hóa trong việc nhân viên diễn giải thông điệp tổ chức. Việc tích hợp lý thuyết nhận thức tổ chức vào mô hình nghiên cứu giúp làm rõ vai trò của môi trường nhận thức trong việc hình thành HVCDTC tự nguyện và bền vững (Ashkanasy & Dorris, 2017).

2.2.3. Lý thuyết nhận dạng xã hội

2.2.3.1. Khái niệm về nhận dạng xã hội

Lý thuyết nhận dạng xã hội (Tajfel và cộng sự, 1979) giải thích cách cá nhân định hình bản thân thông qua sự gắn bó với các nhóm xã hội. Mỗi người có xu hướng phân loại mình và người khác vào các nhóm (ingroup, outgroup), từ đó hình thành bản sắc xã hội và giá trị cảm xúc gắn với vai trò thành viên (Tajfel & Turner, 1986). Cá nhân sẽ hành động phù hợp với nhóm mà họ đồng nhất, giúp lý giải mối liên hệ giữa hành vi tổ chức và hành vi cá nhân (Korschun, 2015; Van Dick và cộng sự, 2006).

2.2.3.2. Ứng dụng lý thuyết nhận dạng xã hội của luận án

Nếu lý thuyết trao đổi xã hội giải thích logic đáp lại theo nguyên tắc có đi có lại thì lý thuyết nhận dạng xã hội bổ sung cơ chế tâm lý-xã hội “đồng nhất và thuộc về” để làm rõ tại sao nhận thức tích cực về tổ chức có thể chuyển hóa thành gắn bó và hành vi tự nguyện. Theo hướng này, NTHVTC không chỉ là đánh giá nhận thức, mà còn là cơ sở tạo bản sắc tổ chức, qua đó củng cố SGBTC và thúc đẩy HVCDTC. Lý thuyết nhận dạng xã hội được sử dụng để giải thích mối quan hệ giữa NTHVTC, SGBTC và HVCDTC. Khi nhân viên cảm nhận doanh nghiệp có các đặc điểm tích cực như công bằng, minh bạch, trách nhiệm xã hội và quan hệ lãnh đạo tốt, họ có xu hướng đồng nhất bản thân với tổ chức, cảm thấy tự hào và thể hiện các hành vi tự nguyện hướng đến lợi ích doanh nghiệp (Ashforth & Mael, 1989). Theo Tajfel (1978) và Tyler & Blader (2001), con người có nhu cầu duy trì bản sắc xã hội tích cực và thường gắn bó với những doanh nghiệp được họ đánh giá là có uy tín, ý nghĩa và phù hợp với các giá trị cá nhân. NTHVTC mang các giá trị nhận diện hấp dẫn giúp nhân viên hình thành cảm giác thuộc về, qua đó thúc đẩy SGBTC và các hành vi như chia sẻ, hỗ trợ và bảo vệ hình ảnh doanh nghiệp, là những biểu hiện điển hình của HVCDTC. Lý thuyết này làm rõ cơ chế tâm lý xã hội mà qua đó nhận thức tổ chức và văn hóa nội bộ ảnh hưởng đến hành vi tích cực của nhân viên thông qua sự đồng nhất và gắn bó.

2.2.4. Lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức

2.2.4.1. Khái niệm về sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức

Lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức (Kristof, 1996) nhấn mạnh sự tương thích giữa giá trị, niềm tin và mục tiêu của cá nhân với văn hóa doanh nghiệp. Sự phù hợp này tăng cảm giác thuộc về, động lực cống hiến và hành vi tích cực. Kristof (1996) cũng chỉ ra rằng phù hợp giá trị ảnh hưởng mạnh hơn phù hợp kỹ năng đến thái độ và hành vi, đặc biệt là SGBTC, sự hài lòng công việc và HVCBTC.

2.2.4.2. Ứng dụng lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức trong luận án

Lý thuyết phù hợp giá trị cá nhân–tổ chức được sử dụng như một khung hỗ trợ nhằm củng cố mối liên hệ từ nhận thức (NTHVTC) sang gắn bó (SGBTC), nhấn mạnh vai trò của sự tương thích giá trị trong việc hình thành cam kết dài hạn. Khi giá trị cá nhân phù hợp với các giá trị tổ chức được cảm nhận, SGBTC được tăng cường và khả năng xuất hiện HVCBTC trở nên bền vững hơn. Lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức được sử dụng để lý giải vai trò trung gian của SGBTC trong mối quan hệ giữa NTHVTC và HVCBTC. Khi nhân viên cảm nhận rằng các giá trị của doanh nghiệp như công bằng, hỗ trợ, minh bạch và trách nhiệm xã hội phù hợp với niềm tin cá nhân, họ sẽ cảm thấy gắn bó sâu sắc hơn với doanh nghiệp (Chatman, 1989). Sự tương thích giá trị này thúc đẩy quá trình đồng hóa, tạo cảm giác thuộc về và dẫn đến các hành vi tự nguyện như hỗ trợ đồng nghiệp, chia sẻ tri thức và cải tiến công việc – tức HVCBTC. Lý thuyết này giúp làm rõ cách NTHVTC tác động đến SGBTC, từ đó hình thành các hành vi tích cực trong doanh nghiệp.

2.2.5. Lý thuyết công bằng

2.2.5.1. Khái niệm lý thuyết công bằng

Lý thuyết công bằng (Adams, 1965) giải thích hành vi con người trong công việc dựa trên so sánh giữa nỗ lực bỏ ra và phần thưởng nhận được so với người khác. Cảm nhận công bằng tạo ra sự hài lòng và động lực, trong khi bất công dẫn đến bất mãn, giảm hiệu suất hoặc hành vi tiêu cực. Yếu tố cảm nhận công bằng chủ quan đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành thái độ và hành vi trong doanh nghiệp.

2.2.5.2. Ứng dụng lý thuyết công bằng trong luận án

Trong luận án, lý thuyết công bằng không được xem là nền tảng độc lập song hành với lý thuyết trao đổi xã hội mà được sử dụng như lập luận hỗ trợ để làm rõ một

thành phần cốt lõi của “tín hiệu tổ chức” trong CLCSCV và NTHVTC. Cảm nhận công bằng giúp giải thích vì sao các chính sách/đãi ngộ minh bạch và tương xứng có thể làm tăng nhận thức tích cực và gắn bó, từ đó gián tiếp thúc đẩy HVCDTC. Theo Adams (1965), khi nhân viên cảm nhận doanh nghiệp mang lại môi trường làm việc an toàn, minh bạch, có chế độ đãi ngộ hợp lý và cơ hội phát triển, họ sẽ đánh giá cao sự công bằng trong mối quan hệ lao động. Sự công bằng này góp phần định hình nhận thức tích cực về doanh nghiệp, thể hiện qua các yếu tố như chính sách rõ ràng, sự hỗ trợ từ lãnh đạo, công bằng trong đối xử và trách nhiệm xã hội (Colquitt và cộng sự, 2013; Rupp và cộng sự, 2013), từ đó hình thành NTHVTC như một cầu nối nhận thức giữa điều kiện làm việc và hành vi đáp ứng. Mặt khác, khi nhân viên đánh giá doanh nghiệp là công bằng và đáng tin cậy, họ sẽ phát triển niềm tin và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, hình thành nên SGBTC—đặc biệt là gắn bó cảm xúc, vốn được xem là thành tố quan trọng trong duy trì hành vi tích cực (Meyer & Allen, 1991). Bên cạnh đó, lý thuyết công bằng cũng cho thấy rằng những cảm nhận công bằng và thiện chí từ doanh nghiệp sẽ tạo động lực để nhân viên chủ động thực hiện các hành vi vượt ra ngoài yêu cầu chính thức, như giúp đỡ đồng nghiệp, hỗ trợ doanh nghiệp và đề xuất cải tiến, những biểu hiện cốt lõi của HVCDTC (Organ, 1988).

2.2.6. Lý thuyết kỳ vọng

2.2.6.1. Khái niệm lý thuyết kỳ vọng

Lý thuyết kỳ vọng của Vroom (1964) cho rằng động lực làm việc phụ thuộc vào niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến hiệu suất và hiệu suất sẽ mang lại phần thưởng có giá trị. Động lực là kết quả của ba yếu tố: kỳ vọng (nỗ lực tạo ra hiệu quả), tính công cụ (hiệu suất được tưởng thưởng) và tính hấp dẫn (giá trị của phần thưởng). Nếu bất kỳ yếu tố nào bằng 0, động lực sẽ không hình thành. Do đó, doanh nghiệp cần làm rõ mối liên hệ giữa nỗ lực, hiệu quả và phần thưởng phù hợp với giá trị cá nhân.

2.2.6.2. Ứng dụng lý thuyết kỳ vọng trong luận án

Lý thuyết kỳ vọng được sử dụng với vai trò bổ trợ nhằm củng cố lập luận về động lực, cụ thể là cách người lao động liên kết giữa nỗ lực – hiệu suất – ghi nhận trong bối cảnh CLCSCV và NTHVTC. Khi các liên kết này rõ ràng, động lực thực thi và duy trì hành vi vượt vai trò được tăng cường, qua đó hỗ trợ cho cơ chế giải thích trung tâm của SET về sự đáp lại bằng HVCDTC. Lý thuyết kỳ vọng được sử dụng để lý giải cách CLCSCV và NTHVTC ảnh hưởng đến HVCDTC. Khi nhân viên cảm nhận rằng doanh

nghiệp tạo điều kiện thuận lợi để hoàn thành công việc (kỳ vọng), công nhận nỗ lực (công cụ) và đưa ra phần thưởng hấp dẫn (tính hấp dẫn), họ sẽ có động lực thực hiện các hành vi vượt yêu cầu công việc. Các chính sách hỗ trợ, đào tạo, công bằng và minh bạch giúp củng cố niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến kết quả tốt và được ghi nhận, từ đó thúc đẩy động lực nội tại và hành vi tự nguyện như hỗ trợ đồng nghiệp, cải tiến quy trình và chia sẻ kiến thức. Lý thuyết kỳ vọng do đó góp phần làm rõ vai trò của CLCSCV và NTHVTC trong việc hình thành HVCDTC.

2.3. Lược khảo các nghiên cứu có liên quan

2.3.1. Các nghiên cứu liên quan về tác động của chất lượng cuộc sống – công việc đến hành vi công dân tổ chức

Các nghiên cứu trong và ngoài khu vực Đông Nam Á thời gian gần đây đều thống nhất rằng CLCSCV đóng vai trò nền tảng trong việc thúc đẩy HVCDTC. Dựa trên quan điểm của Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Blau, 1964), khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ, công bằng và cân bằng giữa công việc và đời sống, họ có xu hướng đáp lại bằng những hành vi tích cực vượt ngoài phạm vi nhiệm vụ chính thức.

Nhiều nghiên cứu đã chứng minh tác động trực tiếp và tích cực của CLCSCV đến HVCDTC. Rivera và cộng sự (2019) trong bối cảnh bệnh viện tại Indonesia cho thấy CLCSCV giải thích tới 69,7% biến thiên của HVCDTC, phản ánh vai trò quan trọng của môi trường làm việc chất lượng trong việc hình thành thái độ tích cực của nhân viên. Tương tự, Yadav và cộng sự (2019) sử dụng công cụ PROCESS (Hayes, 2013) trên mẫu 375 lao động cũng cho thấy CLCSCV có ảnh hưởng đáng kể đến HVCDTC, bất kể sự khác biệt về giới tính, vị trí hay loại hình tổ chức. Kết quả này củng cố luận điểm rằng CLCSCV là tiền đề của các hành vi vượt trên yêu cầu công việc trong nhiều lĩnh vực khác nhau.

Một số công trình đã mở rộng mô hình lý thuyết bằng cách kết hợp CLCSCV với các yếu tố tâm lý – tổ chức khác. Dirgahayu và cộng sự (2020) cùng Haji và cộng sự (2021) đều chỉ ra rằng CLCSCV, cùng với SGBTC và các yếu tố lãnh đạo (phục vụ hoặc chuyên đổi), có ảnh hưởng tích cực đến HVCDTC và hiệu suất công việc. Đặc biệt, Hermawanto và cộng sự (2022) chứng minh SGBTC đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC, cho thấy tác động của CLCSCV được thể hiện gián tiếp thông qua cảm nhận gắn bó và lòng trung thành của nhân viên.

Các nghiên cứu tại khu vực Đông Nam Á cũng nhấn mạnh vai trò của bối cảnh làm việc và năng lực lãnh đạo. Cheewakoset và cộng sự (2024) khảo sát 434 nhân viên tại các doanh nghiệp nhà nước ở Thái Lan và kết luận rằng CLCSCV, kỹ năng lãnh đạo và môi trường làm việc tích cực có mối tương quan chặt chẽ với HVCDDTC. Phát hiện này cho thấy để khuyến khích HVCDDTC, các doanh nghiệp cần chú trọng không chỉ cải thiện phúc lợi và cân bằng công việc – cuộc sống mà còn xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ và định hướng con người.

Một hướng nghiên cứu khác tiếp cận CLCSCV dưới góc độ cảm xúc và hạnh phúc cá nhân. Zia và cộng sự (2024) chứng minh rằng đạo đức công việc góp phần cải thiện CLCSCV, từ đó nâng cao hạnh phúc và sự hài lòng cuộc sống – những yếu tố đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa đạo đức nghề nghiệp và HVCDDTC. Kết quả này cho thấy CLCSCV không chỉ là yếu tố vật chất – tổ chức mà còn là trải nghiệm tâm lý tích cực ảnh hưởng đến hành vi tự nguyện của nhân viên.

Các nghiên cứu gần đây tại Indonesia cũng tiếp tục khẳng định tác động ổn định của CLCSCV đến HVCDDTC và hiệu suất làm việc. Hermanto và cộng sự (2024) khảo sát 165 giáo viên THPT tại Madiun cho thấy CLCSCV, SGBTC và chất lượng trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên đều có ảnh hưởng tích cực đến HVCDDTC. Pahlawan và cộng sự (2024) nghiên cứu 309 nhân viên trong lĩnh vực bảo hiểm tín dụng ghi nhận CLCSCV ảnh hưởng gián tiếp đến hiệu suất công việc thông qua sự hài lòng và HVCDDTC. Tương tự, Heridiansyah và cộng sự (2024) khảo sát 200 nhân viên tại Trung Java kết luận CLCSCV có tác động trực tiếp và đáng kể đến HVCDDTC. Các kết quả này khẳng định tính khái quát và ổn định của mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDDTC trong nhiều bối cảnh khác nhau, từ khu vực công, giáo dục đến doanh nghiệp.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy CLCSCV có ảnh hưởng tích cực, trực tiếp hoặc gián tiếp đến HVCDDTC thông qua các cơ chế trung gian như sự hài lòng công việc, SGBTC hoặc cảm xúc tích cực và hạnh phúc cá nhân. Ngoài ra, các yếu tố như năng lực lãnh đạo, môi trường làm việc và đặc điểm cá nhân (giới tính, vị trí, loại hình tổ chức) được xem là những biến điều tiết quan trọng làm thay đổi cường độ mối quan hệ này. Xu hướng chung của các công trình cho thấy CLCSCV là một biến nền tảng trong các mô hình hành vi tổ chức hiện đại, đặc biệt trong bối cảnh các ngành dịch vụ – nơi chất lượng công việc gắn chặt với trải nghiệm và thái độ của người lao động. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu hiện nay tập trung tại Indonesia, Ấn Độ và Thái Lan, trong khi vẫn còn thiếu

các bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam, nhất là trong ngành du lịch vùng Tây Nguyên – khu vực có đặc điểm lao động đa dân tộc, môi trường làm việc mang tính mùa vụ và điều kiện xã hội đặc thù. Việc nghiên cứu tác động của CLCSCV đến HVCDTC trong bối cảnh này là cần thiết để bổ sung bằng chứng khoa học cho các quốc gia đang phát triển, đồng thời cung cấp cơ sở cho việc hoạch định chính sách quản trị nguồn nhân lực phù hợp với đặc trưng văn hóa – xã hội của Việt Nam.

2.3.2. Các nghiên cứu liên quan về tác động của sự gắn bó với tổ chức đến hành vi công dân tổ chức

Nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước đã chỉ ra rằng SGBTC là yếu tố trung tâm ảnh hưởng đến HVCDTC. Dưới góc độ Thuyết Trao đổi Xã hội, SGBTC được xem như một cơ chế tâm lý thúc đẩy người lao động đáp lại những giá trị mà họ nhận được từ doanh nghiệp bằng các hành vi tự nguyện, vượt trên yêu cầu công việc chính thức. Các bằng chứng thực nghiệm trong nhiều lĩnh vực như khách sạn, giáo dục, y tế, hành chính công và ngân hàng đều cho thấy SGBTC vừa ảnh hưởng trực tiếp, vừa đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức, cá nhân và HVCDTC.

Bằng chứng quốc tế, Tan và cộng sự (2019) trong nghiên cứu tại ngành khách sạn Malaysia cho thấy SGBTC không chỉ có ảnh hưởng trực tiếp mạnh mẽ đến HVCDTC mà còn đóng vai trò trung gian giữa lãnh đạo đạo đức và HVCDTC. Kết quả nhấn mạnh rằng việc phát triển SGBTC giúp khuếch đại tác động tích cực của các phong cách lãnh đạo đạo đức lên hành vi tự nguyện của nhân viên. Tương tự, Nurjanah và cộng sự (2020) tại Indonesia chứng minh rằng lãnh đạo chuyển đổi và sự hài lòng công việc ảnh hưởng tích cực đến HVCDTC cả trực tiếp lẫn gián tiếp thông qua SGBTC. Với 196 công chức thuộc Bộ Giáo dục và Văn hóa, kết quả phân tích PLS khẳng định SGBTC là biến trung gian quan trọng giúp chuyển hóa ảnh hưởng từ yếu tố lãnh đạo và cảm nhận công việc thành hành vi tự nguyện trong khu vực công. Ficapal-Cusí và cộng sự (2020) củng cố vai trò then chốt của GBTC (một trong ba thành phần của SGBTC) trong việc thúc đẩy HVCDTC, đặc biệt là lòng vị tha và tinh thần làm việc chuyên nghiệp. Nghiên cứu phát hiện hành vi chia sẻ tri thức là cơ chế trung gian giúp GBTC được chuyển hóa thành hành vi tích cực, đồng thời chỉ ra mối liên kết giữa NTHTTC, chia sẻ tri thức và GBTC, phản ánh chuỗi tác động tâm lý – hành vi trong doanh nghiệp hiện đại. Trong bối cảnh Pakistan, Khaskheli và cộng sự (2020) cho thấy NTTNXH ảnh hưởng tích cực đến HVCDTC thông qua GBTC và sự hài lòng công việc, hai biến trung gian góp phần củng cố mối quan hệ giữa trách nhiệm

xã hội và hành vi tự nguyện. Trong ngành khách sạn Hàn Quốc, Kim và cộng sự (2019) chứng minh rằng động lực nội tại của nhân viên thúc đẩy SGBTC cao hơn, qua đó làm gia tăng HVCDTC, cho thấy vai trò cầu nối tâm lý của SGBTC giữa yếu tố cá nhân và hành vi tổ chức. Howladar và Rahman (2021) cũng khẳng định rằng SGBTC vừa ảnh hưởng trực tiếp, vừa đóng vai trò trung gian giữa lãnh đạo phục vụ và HVCDTC, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc củng cố sự gắn bó trong bối cảnh lãnh đạo định hướng phục vụ. Na-Nan và cộng sự (2021) xác định SGBTC, cùng với sự hài lòng công việc và năng lực bản thân, là biến trung gian giữa năng lực cá nhân và HVCDTC, cho thấy SGBTC không chỉ là yếu tố độc lập mà còn là kênh khuếch đại tác động tích cực của đặc điểm cá nhân. Ulfa và cộng sự (2021) tại Indonesia nhấn mạnh rằng SGBTC trung gian một phần trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC, một bằng chứng cho thấy môi trường làm việc tích cực nuôi dưỡng gắn bó và hành vi tự nguyện. Ở Malaysia, Abbasi và cộng sự (2022) kiểm định mối quan hệ giữa SGBTC, HVCDTC và hành vi lệch chuẩn nơi làm việc. Kết quả cho thấy SGBTC tăng HVCDTC và giảm hành vi lệch chuẩn, nhấn mạnh vai trò điều tiết đạo đức của SGBTC. Trong doanh nghiệp nhà nước, Emran và Elhony (2023) cho thấy GBTC cùng với NTCBTC và NTLĐNV đều tác động tích cực đến HVCDTC, trong đó SGBTC là yếu tố then chốt củng cố mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức và hành vi tự nguyện. Trong lĩnh vực giáo dục, Taye và Gebremeskel (2023) khẳng định rằng SGBTC có ảnh hưởng tích cực ổn định đến các thành phần của HVCDTC như lòng vị tha, lịch sự và tinh thần công dân, cho thấy vai trò không thể thiếu của SGBTC trong việc duy trì hành vi tích cực của giảng viên. Sembiring và cộng sự (2023) tại Indonesia cũng chỉ ra rằng GBTC không chỉ thúc đẩy HVCDTC mà còn giảm ảnh hưởng tiêu cực của quá tải công việc và xung đột cá nhân, thể hiện chức năng “đệm tâm lý” của gắn bó tổ chức. Các nghiên cứu gần đây như Hermanto và cộng sự (2024) tiếp tục khẳng định SGBTC vừa ảnh hưởng trực tiếp vừa đóng vai trò trung gian giữa NTLĐNV và HVCDTC, trong khi Tanchi và cộng sự (2025) tại Bangladesh chứng minh SGBTC có tác động mạnh mẽ và bền vững đến HVCDTC, được xem như chiến lược nhân sự dài hạn để duy trì hành vi tự nguyện trong môi trường cạnh tranh cao.

Tại Việt Nam, các kết quả thực nghiệm cũng cho thấy sự nhất quán với xu hướng quốc tế. Hồ Xuân Hương và Nguyễn Ngọc Đức (2019) khảo sát 333 giảng viên đại học và chỉ ra rằng NTLĐNV, GBTC và sự vượt qua cái tôi đều ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến HVCDTC, trong đó GBTC đóng vai trò trung gian quan trọng. Trong lĩnh vực dịch vụ nhà hàng, Nguyễn Hoàng Kim và Nguyễn Lê Hoàng Long (2021)

chứng minh HVCDTC chịu ảnh hưởng tích cực từ GBTC và NTH TTC, cả trực tiếp lẫn gián tiếp thông qua sự dẫn thân công việc. Kết quả cho thấy hỗ trợ tổ chức không chỉ nuôi dưỡng gắn bó mà còn khơi gợi hành vi tự nguyện của nhân viên. Ngô Liêm Phước Trọng và Trần Thị Ngọc Lan (2022) trong bối cảnh ngành y tế tiếp tục khẳng định rằng NTTNXH ảnh hưởng tích cực đến SGBTC và SGBTC trung gian mối quan hệ này để dẫn đến ba dạng HVCDTC: hành vi hướng đến doanh nghiệp, hành vi gắn bó và hành vi cải tiến công việc.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy SGBTC có ảnh hưởng nhất quán, trực tiếp và gián tiếp đến HVCDTC trong nhiều bối cảnh khác nhau. Cơ chế trung gian của SGBTC giúp chuyển hóa các yếu tố lãnh đạo, chính sách tổ chức, CLCSCV và động lực cá nhân thành hành vi công dân tích cực. Đồng thời, SGBTC còn đóng vai trò bảo vệ tâm lý, giúp nhân viên duy trì hành vi tích cực ngay cả khi đối mặt với áp lực công việc. Tuy nhiên, sự phân tách giữa các thành phần của SGBTC (GBTC, GBTT, GBCM) chưa được kiểm định đồng bộ trong nhiều mô hình, dẫn đến kết quả đôi khi thiếu nhất quán.

2.3.3. Các nghiên cứu liên quan về tác động của nhận thức về hành vi tổ chức đến hành vi công dân tổ chức

NTHVTC được xem là nhóm yếu tố phản ánh cách người lao động cảm nhận và diễn giải các chính sách, hành động và giá trị của tổ chức. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng NTHVTC, bao gồm NTCBTC, NTCSTC, NTH TTC, NTLDNV và NTTNXH, có vai trò quan trọng trong việc hình thành, duy trì và khuếch đại HVCDTC.

Nhận thức về công bằng của tổ chức

Phần lớn các nghiên cứu đều thống nhất rằng NTCBTC là một trong những tiền đề căn bản của HVCDTC. Khalifa và Awad (2018) tại các bệnh viện Ai Cập khẳng định công bằng tương tác là dự báo mạnh nhất của các hành vi vị tha và lịch thiệp. E Mohammed và cộng sự (2020) cho thấy tất cả các khía cạnh của NTCBTC (phân phối, thủ tục, tương tác) đều ảnh hưởng tích cực đến HVCDTC, trong đó hành vi vị tha là biểu hiện nổi bật nhất. Jehanzeb và Mohanty (2020) phát hiện NTCBTC tác động đến HVCDTC thông qua vai trò trung gian của SGBTC, đồng thời khoảng cách quyền lực điều tiết mối quan hệ giữa NTCBTC và SGBTC, phản ánh ảnh hưởng của yếu tố văn hóa trong việc hình thành hành vi tự nguyện. Karadirek và Genç (2022) khẳng định NTCBTC có mối quan hệ dương và có ý nghĩa với sự hài lòng, SGBTC và HVCDTC trong môi trường đại học. Ndoja và Malekar (2020) thông qua tổng quan giai đoạn 2010–2019 đã chỉ ra rằng NTCBTC là một trong những yếu tố nhất quán nhất giải thích HVCDTC, củng cố nền tảng của Thuyết Công bằng và Thuyết Trao đổi Xã hội.

Hannani và cộng sự (2022) tại Iran cũng cho thấy NTCBTC có mối tương quan rất mạnh với HVCDTC ($r = 0,795$). Das và Mohanty (2023) tại Ấn Độ bổ sung bằng chứng định lượng, cho thấy công bằng thủ tục và công bằng thông tin có ảnh hưởng ổn định nhất đến các thành phần HVCDTC. Farisi (2025) tại Indonesia kết hợp NTCBTC và NTH TTC, chỉ ra rằng cả hai yếu tố đều tác động tích cực đến sự gắn kết nhân viên – yếu tố trung gian dẫn đến HVCDTC.

Tại Việt Nam, Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự (2021) khảo sát 510 nhân viên tại Hà Nội và TP. Hồ Chí Minh cho thấy công bằng tương tác là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến HVCDTC.

Nhận thức về chính sách của tổ chức

Dựa trên Thuyết Trao đổi Xã hội, Khan và cộng sự (2019) phát hiện trong ngành du lịch Trung Quốc, NTCSTC làm suy giảm HVCDTC thông qua hiệu quả đạo đức (moral efficacy) và trạng thái người trong cuộc (perceived insider status). Kaur và Kang (2023) tại Ấn Độ chứng minh NTCSTC tác động tiêu cực đến HVCDTC, trực tiếp và gián tiếp thông qua hành vi che giấu tri thức, trong khi kỹ năng chính trị cá nhân có thể làm suy yếu ảnh hưởng này. Demissie và cộng sự (2024) tại Ethiopia làm rõ cơ chế trung gian cạnh tranh khi chỉ ra rằng lãnh đạo phục vụ có thể giảm thiểu NTCSTC, qua đó gián tiếp nâng cao HVCDTC. Nghiên cứu khẳng định việc giảm nhận thức chính trị hóa trong tổ chức là điều kiện tiên quyết để duy trì hành vi tự nguyện và tinh thần công dân của nhân viên.

Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức

NTH TTC được xem là nguồn lực tâm lý tích cực, tạo điều kiện để hình thành và duy trì HVCDTC. Ahmad và Zafar (2018) cho thấy NTH TTC là biến trung gian giữa thực hiện hợp đồng tâm lý và HVCDTC trong ngành khách sạn. Testa và cộng sự (2020) chứng minh rằng NTH TTC, cùng với hiệu quả bản thân cảm nhận (self-efficacy), ảnh hưởng tích cực đến HVCDTC trong lĩnh vực sức khỏe – môi trường, phản ánh tầm quan trọng của sự hỗ trợ tổ chức đối với hành vi tự nguyện vì bền vững. Tại khu vực Trung Đông, Taamneh và cộng sự (2021) phát hiện NTH TTC cùng với trao quyền tâm lý giải thích 21% biến thiên của HVCDTC tại các bệnh viện Jordan. Trong lĩnh vực giáo dục, Taye và Gebremeskel (2023) xác nhận NTH TTC làm tăng các hành vi vị tha, chủ động và tinh thần cống hiến. Garcia-Pereyra và cộng sự (2023) tại Argentina chứng minh mối quan hệ này được củng cố thông qua tự khái niệm nghề

nghiệp và GBTC. Các nghiên cứu tại Việt Nam củng cố kết quả trên, Ngô Thị Thanh Huyền (2019) trong ngành hàng không và Nguyễn Hoàng Kim & Nguyễn Lê Hoàng Long (2021) trong ngành nhà hàng đều chỉ ra NTHHTC có tác động trực tiếp và gián tiếp đến HVCDTC thông qua GBTC và sự dẫn thân công việc. Gần đây, Farisi (2025) và Tanchi và cộng sự (2025) khẳng định NTHHTC là nền tảng cốt lõi thúc đẩy hành vi tự nguyện trong môi trường cạnh tranh cao.

Nhận thức về trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên

Theo Thuyết Trao đổi Lãnh đạo – Thành viên, chất lượng NTLĐNV là nhân tố quyết định đến SGBTC và HVCDTC. Hồ Xuân Hương và Nguyễn Ngọc Đức (2019) cho thấy NTLĐNV ảnh hưởng tích cực mạnh đến HVCDTC thông qua SGBTC và giá trị vượt qua cái tôi. Tan và cộng sự (2019) và Djaelani và cộng sự (2021) tiếp tục khẳng định cơ chế trung gian này, chứng minh rằng lãnh đạo nhân từ và lãnh đạo chuyển đổi đều tác động tích cực đến HVCDTC thông qua SGBTC. Trong giáo dục, Febriantina và cộng sự (2021) cho thấy vai trò lãnh đạo của hiệu trưởng và SGBTC của giáo viên đều ảnh hưởng đáng kể đến HVCDTC. Trong ngành khách sạn, Raziq và cộng sự (2025) chứng minh lãnh đạo trao quyền có ảnh hưởng tích cực đến SGBTC và HVCDTC, đồng thời niềm tin và sự trao đổi nhận thức đóng vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ này.

Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

Các nghiên cứu gần đây đã mở rộng phạm vi tác động của NTHVTC sang khía cạnh đạo đức và xã hội. Kunda và cộng sự (2019) trong ngành du lịch – khách sạn Thổ Nhĩ Kỳ cho thấy NTTNXH hướng đến xã hội, môi trường và chính phủ có tác động tích cực đến HVCDTC. He và cộng sự (2019) chứng minh rằng NTTNXH ảnh hưởng tích cực đến HVCDTC và hiệu suất công việc thông qua nhận dạng tổ chức, đồng thời phát hiện mối quan hệ hình chữ U ngược giữa HVCDTC và hiệu suất – cho thấy HVCDTC quá mức có thể gây phản tác dụng. Cheema và cộng sự (2020) kiểm định mối quan hệ giữa NTTNXH và HVCDTC vì môi trường, khẳng định tác động gián tiếp thông qua nhận dạng tổ chức và sự phù hợp định hướng môi trường. Tại Việt Nam, Ngô Liêm Phước Trọng và Trần Thị Ngọc Lan (2022) khẳng định rằng NTTNXH ảnh hưởng tích cực đến SGBTC, từ đó dẫn đến ba dạng HVCDTC: hướng đến doanh nghiệp, hành vi gắn bó và hành vi cải tiến công việc.

Tổng hợp các kết quả trên cho thấy NTHVTC có ảnh hưởng sâu rộng và đa chiều đến HVCDTC thông qua nhiều cơ chế trung gian (SGBTC, gắn kết công việc, nhận dạng tổ chức) và yếu tố điều tiết (khoảng cách quyền lực, kỹ năng chính trị). NTCBTC và NTHVTC là nguồn lực tích cực thúc đẩy HVCDTC, trong khi NTCSTC là nguồn lực tiêu cực làm suy giảm hành vi này. NTLĐNV và NTTNXH đóng vai trò chuyển hóa ảnh hưởng tổ chức thành hành vi tích cực, giúp nâng cao sự gắn kết và tinh thần trách nhiệm của người lao động. Tuy nhiên, một số nghiên cứu mới chỉ đo lường NTHVTC ở mức khái quát, chưa phân tách rõ từng thành phần cấu thành như công bằng, hỗ trợ, hay lãnh đạo, dẫn đến kết luận chưa thật nhất quán. Những khoảng trống này gợi mở hướng nghiên cứu tiếp theo nhằm xây dựng mô hình toàn diện hơn về mối quan hệ giữa NTHVTC và HVCDTC, đồng thời xem xét vai trò trung gian của SGBTC và tác động điều tiết của các yếu tố bối cảnh trong các tổ chức kinh doanh ở Việt Nam hiện nay.

2.3.4. Các nghiên cứu liên quan về tác động của chất lượng cuộc sống – công việc đến sự gắn bó với tổ chức

CLCSCV được xem là một trong những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ nhất đến SGBTC. Theo Thuyết Trao đổi Xã hội, khi người lao động cảm nhận được sự quan tâm, tôn trọng và cơ hội phát triển nghề nghiệp, họ có xu hướng phát triển cảm xúc tích cực và lòng trung thành đối với doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu quốc tế gần đây đã làm sáng tỏ mối quan hệ này, đồng thời xem xét vai trò trung gian và điều tiết của các yếu tố tâm lý và bối cảnh trong mối liên kết giữa CLCSCV và SGBTC. El Badawy và cộng sự (2018) thực hiện nghiên cứu tại 117 nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME) ở Ai Cập nhằm kiểm định mối quan hệ giữa CLCSCV và ba thành phần của SGBTC gồm GBTC, GBTT và GBCM. Kết quả cho thấy CLCSCV có mối tương quan tích cực đáng kể với cả ba thành phần SGBTC, trong đó yếu tố giới tính có vai trò điều tiết yếu trong mối quan hệ giữa CLCSCV và GBTC. Nghiên cứu khẳng định rằng cải thiện CLCSCV sẽ góp phần củng cố mối quan hệ tình cảm và sự cam kết lâu dài của nhân viên với tổ chức. Aruldoss và cộng sự (2021) khảo sát 445 nhân viên tại một thành phố đa văn hóa ở miền Nam Ấn Độ, sử dụng phương pháp hồi quy phân cấp để kiểm định mối quan hệ giữa CLCSCV, căng thẳng công việc, sự hài lòng công việc và SGBTC. Kết quả cho thấy CLCSCV có tác động tiêu cực đến căng thẳng công việc, đồng thời tác động tích cực đến sự hài lòng công việc và SGBTC. Ngoài ra, sự hài lòng công việc và căng thẳng công việc đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa CLCSCV và SGBTC, gợi ý rằng môi trường làm việc

lãnh mạnh có thể giúp nhân viên duy trì gắn bó thông qua giảm áp lực tâm lý. Trong bối cảnh giáo dục, Abebe và Assemie (2023) tiến hành nghiên cứu tại Ethiopia trên 185 giảng viên đại học nhằm kiểm định ảnh hưởng của CLCSCV đến SGBTC. Phân tích CFA và SEM cho thấy các yếu tố thù lao, khen thưởng và cơ hội phát triển nghề nghiệp có tác động tích cực đến SGBTC. Kết quả khẳng định rằng nâng cao CLCSCV là chiến lược quản trị nguồn nhân lực hiệu quả để duy trì gắn bó lâu dài của đội ngũ giảng viên, đặc biệt trong bối cảnh giáo dục đại học đang chịu nhiều áp lực về chất lượng và năng suất làm việc. Tại Kenya, Oreyo và cộng sự (2021) khảo sát 254 nhân viên trong 25 ngân hàng thương mại và sử dụng hồi quy đa biến để phân tích. Kết quả cho thấy an toàn công việc ($\beta = 0,633$) và hòa nhập xã hội ($\beta = 0,176$) là hai yếu tố quan trọng nhất của CLCSCV ảnh hưởng đến SGBTC, với tổng mức giải thích đạt 53,4% (Adjusted $R^2 = 0,529$). Điều này cho thấy khi nhân viên cảm nhận được sự ổn định nghề nghiệp và môi trường thân thiện, họ sẽ phát triển lòng trung thành và cam kết cao hơn với tổ chức. Rai và Verma (2023) khảo sát nhân viên ngân hàng tại bốn thành phố lớn ở Ấn Độ và phát hiện rằng tác động tích cực của CLCSCV đối với SGBTC được truyền hoàn toàn thông qua sự hài lòng công việc. Đáng chú ý, nỗi sợ COVID-19 được xác định là yếu tố làm suy yếu mối quan hệ trực tiếp giữa CLCSCV và SGBTC, cũng như làm giảm tác động trung gian tích cực của sự hài lòng công việc. Kết quả này phản ánh ảnh hưởng của yếu tố khủng hoảng sức khỏe toàn cầu đến tâm lý gắn bó của người lao động. Hermanto và cộng sự (2024) tại Indonesia khảo sát 165 giáo viên trung học cho thấy CLCSCV có ảnh hưởng tích cực rõ rệt đến SGBTC, nhấn mạnh vai trò của việc cải thiện môi trường làm việc và hỗ trợ cân bằng đời sống – công việc trong việc gia tăng cam kết tổ chức, đặc biệt trong khu vực giáo dục công lập. Tương tự, Raj và cộng sự (2024) khảo sát 486 giảng viên tại các trường kinh doanh ở Ấn Độ, kết quả chỉ ra rằng CLCSCV tác động tích cực đến SGBTC, trong đó sự gắn kết của giảng viên đóng vai trò trung gian quan trọng. Đồng thời, lãnh đạo đạo đức được xác định là yếu tố điều tiết tích cực, giúp củng cố mối quan hệ giữa CLCSCV và SGBTC. Nghiên cứu này mở rộng hướng tiếp cận khi tích hợp đồng thời ba yếu tố: CLCSCV $\rightarrow$ Gắn kết $\rightarrow$ SGBTC dưới tác động điều tiết của lãnh đạo đạo đức.

Các kết quả thực nghiệm trên cho thấy mối quan hệ nhất quán và tích cực giữa CLCSCV và SGBTC trong nhiều bối cảnh khác nhau như doanh nghiệp, ngân hàng, giáo dục và khu vực công. CLCSCV không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ gắn bó, mà còn gián tiếp thông qua các yếu tố tâm lý trung gian như sự hài lòng công việc, căng thẳng nghề nghiệp hoặc sự gắn kết của nhân viên. Đồng thời, các yếu tố bối cảnh

như giới tính, lãnh đạo đạo đức hoặc yếu tố khủng hoảng có thể điều tiết cường độ mối quan hệ này, cho thấy sự phức tạp trong cơ chế hình thành SGBTC. Tuy nhiên, vẫn tồn tại một số hạn chế đáng lưu ý: Bối cảnh nghiên cứu tập trung nhiều vào lĩnh vực giáo dục và tài chính, trong khi các ngành sản xuất, du lịch và doanh nghiệp nhỏ vẫn ít được khảo sát; Các thành phần của CLCSCV chưa được phân tách chi tiết trong nhiều mô hình, khiến việc so sánh giữa các bối cảnh còn hạn chế; Thiếu các nghiên cứu tại Việt Nam, đặc biệt trong bối cảnh khu vực Tây Nguyên.

2.3.5. Các nghiên cứu liên quan về tác động của nhận thức về hành vi tổ chức đến sự gắn bó với tổ chức

Theo Thuyết Trao đổi Xã hội và Thuyết Nhận dạng Tổ chức, khi nhân viên cảm nhận được sự công bằng, hỗ trợ và tôn trọng, họ có xu hướng phát triển cảm xúc gắn bó, trung thành và sẵn sàng đóng góp lâu dài cho doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu quốc tế và trong nước đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa NTHVTC và SGBTC, đồng thời xác định các cơ chế trung gian và điều tiết chi phối mối quan hệ này. Ohana và Meyer (2016) khảo sát 198 nhân viên trong các tổ chức phi lợi nhuận tại Pháp nhằm phân tích mối quan hệ giữa NTCBTC và GBTC. Kết quả cho thấy NTCBTC dựa trên chuẩn mực cá nhân có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến GBTC, đồng thời sự phù hợp giữa cá nhân và tổ chức (P-O fit) đóng vai trò trung gian. Nghiên cứu làm sáng tỏ cơ chế qua đó công bằng tổ chức thúc đẩy gắn bó thông qua sự đồng nhất giá trị giữa nhân viên và doanh nghiệp. Swalhi và cộng sự (2017) kiểm định vai trò trung gian của GBTC trong mối quan hệ giữa NTCBTC và hiệu suất công việc trên 343 nhân viên của các SME tại Pháp. Kết quả cho thấy NTCBTC tổng thể ảnh hưởng mạnh hơn từng thành phần riêng lẻ và GBTC là biến trung gian đáng kể, qua đó chứng minh tầm quan trọng của cảm nhận công bằng trong việc hình thành cam kết và hiệu quả làm việc. Keskes và cộng sự (2018) tiến hành nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm tại Tunisia và Pháp để kiểm định ảnh hưởng của lãnh đạo chuyển đổi đến SGBTC, đồng thời xem xét vai trò trung gian của NTLĐNV. Phân tích mô hình cấu trúc (EFA, CFA, SEM) cho thấy lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng tích cực đến SGBTC và NTLĐNV là cầu nối quan trọng trong mối quan hệ này. Kết quả củng cố luận điểm rằng mối quan hệ trao đổi chất lượng cao giữa lãnh đạo và nhân viên là nền tảng duy trì SGBTC. Trong nghiên cứu tại 115 đơn vị kinh doanh của một tập đoàn bán lẻ quốc tế, Tremblay và cộng sự (2019) phát hiện NTHHTC có tác động tích cực đến GBTC, đồng thời đóng vai trò trung gian giữa hành vi lãnh đạo và SGBTC, qua đó thúc đẩy các hành vi hỗ trợ trong nhóm làm việc.

Nghiên cứu này làm rõ cơ chế “lãnh đạo – hỗ trợ – gắn bó”, thể hiện rằng sự hỗ trợ của tổ chức là yếu tố duy trì cam kết lâu dài của nhân viên. Jehanzeb và Mohanty (2020) khảo sát 379 nhân viên ngân hàng tại Pakistan, cho thấy NTCBTC không ảnh hưởng trực tiếp đến HVCDTC nhưng ảnh hưởng tích cực đến SGBTC – biến trung gian quan trọng dẫn đến HVCDTC. Đồng thời, khoảng cách quyền lực được xác định là yếu tố điều tiết, làm thay đổi cường độ mối quan hệ giữa NTCBTC và SGBTC, phản ánh ảnh hưởng của văn hóa tổ chức trong bối cảnh châu Á. Khan và cộng sự (2021) tại Malaysia cũng khẳng định rằng NTCBTC là yếu tố mạnh nhất ảnh hưởng đến SGBTC, từ đó dẫn đến HVCDTC. Kết quả cho thấy môi trường công bằng và minh bạch đóng vai trò nền tảng trong việc nuôi dưỡng cam kết và hành vi tích cực của giảng viên đại học. Jiatong và cộng sự (2022) nghiên cứu 845 nhân viên khách sạn tại Trung Quốc, sử dụng mô hình SEM để kiểm định vai trò của NTLĐNV đối với SGBTC cảm xúc và hiệu suất công việc. Kết quả cho thấy NTLĐNV tác động tích cực đến SGBTC cảm xúc, đồng thời sự gắn kết nhân viên đóng vai trò trung gian một phần giữa NTLĐNV, SGBTC và hiệu suất. Nghiên cứu khẳng định tầm quan trọng của mối quan hệ trao đổi chất lượng cao trong việc duy trì sự gắn bó và hiệu suất tổ chức. Farisi (2025) tiến hành nghiên cứu tại các bệnh viện công ở Indonesia, cho thấy NTCBTC và NTH TTC đều ảnh hưởng tích cực đến SGBTC và HVCDTC, trong đó SGBTC đóng vai trò trung gian giữa NTCBTC và hành vi tự nguyện. Kết quả này củng cố lập luận rằng công bằng và hỗ trợ tổ chức là nền tảng quan trọng tạo động lực nội tại và cam kết của nhân viên.

Tại Việt Nam, Thanh Hùng Nguyễn và Văn Bình Tú (2019) khảo sát 422 nhà quản lý trong ngành chế biến thực phẩm ở Đồng bằng sông Cửu Long, sử dụng EFA, CFA và SEM. Kết quả cho thấy NTTNXH ảnh hưởng tích cực đến GBTC và GBCM, hai yếu tố này đóng vai trò trung gian giữa NTTNXH và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Nghiên cứu chứng minh rằng TNXH nội bộ và bên ngoài không chỉ nâng cao hình ảnh doanh nghiệp mà còn củng cố sự gắn bó và trung thành của nhân viên, phù hợp với định hướng quản trị nhân sự bền vững.

Tổng hợp các kết quả trên cho thấy NTHVTC có ảnh hưởng mạnh mẽ và nhất quán đến SGBTC trong nhiều bối cảnh khác nhau. Các yếu tố công bằng, hỗ trợ, lãnh đạo và trách nhiệm xã hội đều tác động tích cực đến sự gắn bó của người lao động. Đồng thời, các biến trung gian như sự phù hợp giá trị, NTLĐNV, sự gắn kết nhân viên và cảm nhận hỗ trợ tổ chức đã được xác định là những cơ chế tâm lý chính giúp giải thích mối quan hệ này. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước vẫn còn một số hạn chế đáng

chú ý: Đa số nghiên cứu được tiến hành trong bối cảnh phương Tây hoặc châu Á (Pháp, Malaysia, Trung Quốc), khiến kết quả khó khái quát sang các nền kinh tế mới nổi như Việt Nam. Sự khác biệt giữa các thành phần của NTHVTC (NTCBTC, NTHHTC, NTLDNV, NTTNXH) chưa được phân tích toàn diện để đánh giá mức độ ảnh hưởng tương đối. Nghiên cứu tại Việt Nam còn hạn chế, mới tập trung vào lĩnh vực sản xuất, chưa có nhiều bằng chứng trong khu vực dịch vụ.

2.3.6. Các nghiên cứu liên quan về tác động của chất lượng cuộc sống – công việc đến nhận thức về hành vi tổ chức

Theo Thuyết Trao đổi Xã hội (Blau, 1964) và Thuyết Công bằng (Adams, 1965), khi người lao động cảm nhận rằng tổ chức quan tâm đến phúc lợi, tạo điều kiện làm việc cân bằng và hỗ trợ phát triển, họ có xu hướng hình thành nhận thức tích cực hơn về hành vi của tổ chức. Các nghiên cứu gần đây đã củng cố lập luận này qua nhiều bối cảnh khác nhau như giáo dục, y tế, hành chính và khu vực sản xuất. Akar và Ustuner (2019) tiến hành nghiên cứu trên 658 giáo viên tại Thổ Nhĩ Kỳ nhằm phân tích mối quan hệ giữa NTLDNV, NTHHTC, NTCBTC và CLCSCV. Mô hình lý thuyết của nhóm tác giả cho rằng hành vi lãnh đạo chuyển đổi của ban giám hiệu tác động trực tiếp đến CLCSCV, đồng thời gián tiếp thông qua NTCBTC và NTHHTC. Kết quả cho thấy có mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê giữa NTLDNV, NTHHTC, NTCBTC và CLCSCV, chứng minh rằng nhận thức hành vi tổ chức là kết quả của việc nhân viên cảm nhận môi trường làm việc chất lượng và công bằng. Luturlean và cộng sự (2019) khảo sát tại các doanh nghiệp sản xuất ở Romania, chỉ ra rằng mức độ hài lòng công việc, môi trường an toàn, sự hỗ trợ của cấp trên và phúc lợi công bằng là những yếu tố cấu thành CLCSCV có ảnh hưởng đáng kể đến NTHHTC. Khi nhân viên nhận thấy môi trường làm việc đảm bảo chất lượng cuộc sống, họ tăng niềm tin vào tổ chức và phát triển gắn bó lâu dài, phản ánh sự củng cố của NTHHTC. Trong lĩnh vực thư viện công cộng, Jahangiri và cộng sự (2020) sử dụng thang đo của Walton (1974) và Niehoff & Moorman (1993) để phân tích mối quan hệ giữa CLCSCV và NTCBTC tại Iran. Kết quả cho thấy CLCSCV có tương quan dương đáng kể với tất cả ba khía cạnh của công bằng tổ chức, trong đó công bằng phân phối có tương quan mạnh nhất ($r = 0,62$), tiếp đến là công bằng thủ tục ($r = 0,21$) và công bằng tương tác ($r = 0,16$). Nghiên cứu khẳng định rằng CLCSCV là tiền đề hình thành NTCBTC. Bernarto và cộng sự (2020) kiểm định mối quan hệ giữa CLCSCV và NTHHTC trong các doanh nghiệp Indonesia bằng mô hình PLS-SEM. Kết quả cho thấy CLCSCV ảnh hưởng tích

cực và có ý nghĩa thống kê đến NTH TTC. Các yếu tố như môi trường làm việc thân thiện, sự công nhận và cơ hội phát triển nghề nghiệp giúp nhân viên cảm nhận rõ hơn sự quan tâm và hỗ trợ của doanh nghiệp. Trong bối cảnh giáo dục Ả Rập Saudi, Abdulaziz và cộng sự (2022) coi CLCSCV như một khái niệm tổng hợp gồm điều kiện vật chất (lương, an toàn lao động), điều kiện tinh thần (thừa nhận, phát triển bản thân) và cân bằng cuộc sống. Kết quả khảo sát trên nhóm giáo viên cho thấy CLCSCV ảnh hưởng mạnh đến NTH TTC, khi người lao động cảm nhận rằng tổ chức đầu tư vào phúc lợi toàn diện, từ đó hình thành nhận thức tích cực về hành vi hỗ trợ của tổ chức. Saleh và cộng sự (2024) kiểm định tác động của CLCSCV đến NTCBTC trong các tổ chức y tế tại Ả Rập Saudi. Phân tích dữ liệu của 324 nhân viên tại cụm y tế Najran cho thấy CLCSCV và NTCBTC đều ở mức cao, đồng thời CLCSCV tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến NTCBTC. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng nâng cao CLCSCV là điều kiện tiên quyết để củng cố cảm nhận công bằng trong môi trường y tế. Tại Indonesia, Siagian và cộng sự (2024) khảo sát 290 cán bộ Công an tại Tulang Bawang và sử dụng mô hình SEM để phân tích mối quan hệ giữa CLCSCV, cân bằng công việc – cuộc sống, sự hài lòng công việc và NTH TTC. Kết quả cho thấy CLCSCV và cân bằng công việc – cuộc sống ảnh hưởng tích cực đến NTH TTC và sự hài lòng công việc. Đặc biệt, NTH TTC đóng vai trò trung gian, cho thấy khi nhân viên cảm thấy được hỗ trợ, tác động tích cực của CLCSCV đến sự hài lòng càng được khuếch đại. Cuối cùng, Alruwaili (2025) khảo sát 580 điều dưỡng tại Ả Rập Saudi để xem xét tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến sức khỏe tinh thần, với vai trò trung gian của CLCSCV và NTCBTC. Kết quả chỉ ra rằng lãnh đạo chuyển đổi giúp giảm kiệt sức cảm xúc, tăng sự hài lòng công việc và giảm căng thẳng, trong đó CLCSCV và NTCBTC là hai biến trung gian then chốt trong cơ chế ảnh hưởng này. Điều này cho thấy CLCSCV không chỉ tác động đến nhận thức hành vi tổ chức mà còn đóng góp vào sức khỏe tinh thần và sự bền vững của nguồn nhân lực.

Các nghiên cứu trên đã khẳng định CLCSCV là tiền đề quan trọng ảnh hưởng đến các dạng nhận thức hành vi tổ chức, bao gồm NTCBTC, NTH TTC và NTLĐNV. Khi người lao động cảm thấy được tôn trọng, công bằng và hỗ trợ, họ phát triển nhận thức tích cực về tổ chức, qua đó nâng cao lòng tin, cam kết và hợp tác. Bằng chứng thực nghiệm ở nhiều quốc gia (Thổ Nhĩ Kỳ, Romania, Indonesia, Iran, Ả Rập Saudi) cho thấy mối quan hệ CLCSCV → NTH TTC là mạnh và ổn định, với các cơ chế trung gian phổ biến là sự hài lòng công việc, cảm nhận hỗ trợ và lãnh đạo chuyển đổi. Tuy

nhiên, vẫn tồn tại một số hạn chế cần được xem xét: Bối cảnh nghiên cứu chủ yếu ở khu vực công hoặc giáo dục, trong khi khu vực doanh nghiệp tư nhân, dịch vụ, còn ít được phân tích. Các thành phần cụ thể của CLCSCV (phạm vi công việc, môi trường làm việc, lương, thưởng và thăng tiến, an toàn công việc, phát triển nghề nghiệp,...) chưa được mô hình hóa chi tiết trong nhiều nghiên cứu, khiến việc đánh giá mức độ ảnh hưởng tương đối còn hạn chế.

2.3.7. Các nghiên cứu liên quan về vai trò trung gian của sự gắn bó với tổ chức trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc và hành vi công dân tổ chức

. Theo Thuyết Trao đổi Xã hội (Blau, 1964) và Thuyết Kỳ vọng của Vroom (1964), khi người lao động cảm nhận rằng doanh nghiệp quan tâm đến đời sống vật chất và tinh thần của họ, họ có xu hướng hình thành cam kết tình cảm và trách nhiệm đối với doanh nghiệp, từ đó biểu hiện các hành vi tự nguyện, vượt trên yêu cầu công việc chính thức. Gần đây, nhiều nghiên cứu tại các quốc gia châu Á, đặc biệt trong bối cảnh khủng hoảng kinh tế và y tế, đã kiểm định và làm sáng tỏ vai trò trung gian này của SGBTC. Sumarsi và Rizal (2021) đã kiểm định mô hình CLCSCV → SGBTC → HVCDTC tại các trung tâm y tế ở Indonesia với mẫu 102 nhân viên, sử dụng phương pháp hồi quy qua phần mềm SPSS. Kết quả cho thấy CLCSCV ảnh hưởng tích cực trực tiếp đến HVCDTC và SGBTC, tuy nhiên SGBTC không đóng vai trò trung gian có ý nghĩa trong mối quan hệ giữa hai biến. Phát hiện này cho thấy CLCSCV có thể tác động trực tiếp đến hành vi tự nguyện của nhân viên mà không cần thông qua SGBTC. Trong bối cảnh tổ chức dịch vụ công như y tế, CLCSCV được xem như nguồn động lực nội tại, giúp nhân viên thể hiện tinh thần hợp tác và trách nhiệm xã hội nghề nghiệp. Ulfa và cộng sự (2021) khảo sát 160 nhân viên Ngân hàng BRI tại thành phố Pasuruan (Indonesia), sử dụng mô hình Partial Least Squares (PLS) để kiểm định vai trò trung gian của SGBTC. Kết quả cho thấy CLCSCV ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến HVCDTC, đồng thời SGBTC đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ này. Kết quả này chỉ ra rằng việc nâng cao CLCSCV không chỉ trực tiếp thúc đẩy HVCDTC, mà còn gián tiếp thông qua việc gia tăng SGBTC, nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố cảm xúc trong hành vi tích cực của nhân viên. Hermawanto và cộng sự (2022) mở rộng mô hình nghiên cứu bằng cách kết hợp lãnh đạo chuyển đổi cùng CLCSCV và SGBTC để giải thích HVCDTC trong ngành khách sạn Indonesia (mẫu 266 nhân viên tại Banten, DKI Jakarta và Tây Java). Sử dụng

phương pháp PLS-SEM, nhóm tác giả phát hiện CLCSCV, lãnh đạo chuyển đổi và SGBTC đều có tác động tích cực đáng kể đến HVCDTC, trong đó SGBTC đóng vai trò trung gian hoàn toàn. Kết quả này đặc biệt có ý nghĩa trong bối cảnh ngành khách sạn chịu ảnh hưởng nặng nề của đại dịch COVID-19, khi việc củng cố CLCSCV và SGBTC trở thành chiến lược trọng tâm để duy trì động lực và hành vi tích cực của nhân viên, góp phần vào sự phục hồi bền vững của doanh nghiệp. Trong ngành bán lẻ ô tô, Ardiansyah và Rahmat (2023) áp dụng mô hình phân tích đường dẫn (path analysis) để kiểm định vai trò trung gian của SGBTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC, với mẫu 59 nhân viên tại các công ty bán lẻ xe máy ở Indonesia. Kết quả cho thấy cả CLCSCV và SGBTC đều ảnh hưởng tích cực đến HVCDTC, trong đó SGBTC vừa đóng vai trò trung gian, vừa khuếch đại hiệu ứng của CLCSCV lên hành vi tự nguyện. Tuy nhiên, nhóm tác giả cũng lưu ý rằng còn tồn tại các yếu tố ngoại sinh khác (như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, đặc điểm cá nhân) cần được xem xét để giải thích toàn diện hơn mối quan hệ này.

Tổng hợp các nghiên cứu trên cho thấy CLCSCV có ảnh hưởng tích cực rõ rệt đến HVCDTC và SGBTC thường đóng vai trò trung gian toàn phần hoặc một phần trong mối quan hệ này. Khi nhân viên cảm nhận rằng doanh nghiệp quan tâm đến phúc lợi và phát triển cá nhân, họ không chỉ thể hiện sự gắn bó về cảm xúc với doanh nghiệp, mà còn tự nguyện tham gia vào các hành vi hỗ trợ đồng nghiệp, cải tiến công việc và nâng cao hình ảnh doanh nghiệp. Tuy nhiên, mức độ trung gian của SGBTC không đồng nhất giữa các bối cảnh, phụ thuộc vào đặc điểm ngành nghề, loại hình tổ chức và văn hóa quốc gia. Trong các tổ chức dịch vụ công (như y tế – Sumarsi & Rizal, 2021), CLCSCV tác động trực tiếp mạnh đến hành vi tự nguyện mà không cần thông qua SGBTC, do đặc thù nghề nghiệp gắn liền với giá trị cống hiến và đạo đức nghề. Ngược lại, trong các tổ chức tư nhân hoặc khu vực chịu áp lực cạnh tranh cao (Ulfa và cộng sự, 2021; Hermawanto và cộng sự, 2022; Ardiansyah và Rahmat, 2023), SGBTC đóng vai trò trung gian rõ rệt hơn, HVCDTC chịu ảnh hưởng mạnh từ cảm xúc cam kết và lòng trung thành. Mặc dù các kết quả nghiên cứu đã củng cố vai trò của SGBTC trong mối quan hệ CLCSCV – HVCDTC, vẫn tồn tại một số hạn chế đáng chú ý: Quy mô mẫu còn hạn chế (dưới 300), có thể ảnh hưởng đến độ tin cậy của phân tích mô hình trung gian. Thiếu bằng chứng tại Việt Nam, đặc biệt trong các lĩnh vực du lịch, nơi CLCSCV và SGBTC có vai trò quyết định trong việc duy trì đội ngũ nhân lực bền vững.

2.3.8. Các nghiên cứu liên quan về vai trò trung gian của nhận thức về hành vi tổ chức trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc và hành vi công dân tổ chức

Theo Thuyết Trao đổi Xã hội (Blau, 1964) và Thuyết Công bằng (Adams, 1965), CLCSCV không chỉ tác động trực tiếp đến hành vi của nhân viên mà còn ảnh hưởng gián tiếp thông qua cách họ cảm nhận về công bằng, hỗ trợ và sự lãnh đạo trong doanh nghiệp. Khan và Ghufraan (2018) đã xác định NTH TTC là biến trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa bất an công việc (một khía cạnh tiêu cực của CLCSCV) với HVCDTC và hiệu suất công việc. Nghiên cứu chỉ ra rằng khi nhân viên cảm thấy thiếu ổn định nghề nghiệp, họ thường giảm lòng tin và gắn bó với doanh nghiệp. Tuy nhiên, nếu doanh nghiệp thể hiện sự hỗ trợ tích cực thông qua minh bạch, trao quyền và tham gia ra quyết định, nhân viên sẽ cảm nhận được NTH TTC cao hơn, từ đó gia tăng động lực, tinh thần trách nhiệm và các hành vi tự nguyện. Kết quả này cho thấy CLCSCV không ảnh hưởng trực tiếp đến HVCDTC, mà thông qua cơ chế NTH TTC, yếu tố tâm lý giúp chuyển hóa ảnh hưởng tiêu cực thành hành vi tích cực. Adıgüzel và cộng sự (2021) khảo sát 394 nhân viên trong ngành sản xuất thực phẩm tại Thổ Nhĩ Kỳ để kiểm định vai trò trung gian của NTH TTC giữa môi trường làm việc tinh thần (spiritual work environment) và HVCDTC. Kết quả khẳng định rằng NTH TTC là biến trung gian tâm lý quan trọng, khi người lao động cảm nhận được sự quan tâm, công nhận và hỗ trợ từ doanh nghiệp, họ có xu hướng thể hiện nhiều hành vi tự nguyện hơn. Nghiên cứu mở rộng khái niệm CLCSCV theo hướng bao gồm khía cạnh tinh thần, giá trị và sự tôn trọng con người trong môi trường làm việc. Gupta và cộng sự (2021) dựa trên Thuyết Kỳ vọng và Thuyết Trao đổi Xã hội, đã chứng minh rằng trả lương theo hiệu suất (PFP) không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu suất công việc, mà còn gián tiếp thông qua NTCBTC và HVCDTC. Cụ thể, NTCBTC đóng vai trò trung gian chủ yếu: khi nhân viên cảm nhận rằng cơ chế lương thưởng minh bạch và công bằng, họ sẽ gia tăng niềm tin, cam kết và biểu hiện nhiều hành vi tự nguyện hỗ trợ doanh nghiệp. Nghiên cứu này nhấn mạnh tầm quan trọng của công bằng tổ chức như cầu nối giữa CLCSCV và HVCDTC. Liu và cộng sự (2022) xem xét hành vi lãnh đạo chuyển đổi như một cơ chế trung gian giữa CLCSCV và HVCDTC. Kết quả chỉ ra rằng khi CLCSCV được cải thiện nhờ các thực tiễn nhân sự mang tính phát triển (developmental HR practices), các cấp quản lý có xu hướng thể hiện nhiều hành vi lãnh đạo chuyển đổi hơn, bao gồm truyền cảm hứng, quan tâm cá nhân và khuyến khích sáng tạo. Những

hành vi này giúp chuyển hóa tác động tích cực của CLCSCV thành HVCDTC, thể hiện mối liên kết đa tầng giữa phúc lợi tổ chức, phong cách lãnh đạo và hành vi tự nguyện.

Nhìn chung, các nghiên cứu đã khẳng định rằng NTHVTC (NTH TTC, NTCBTC, NTLDNV) là cơ chế trung gian tâm lý cốt lõi trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC. CLCSCV giúp hình thành nhận thức tích cực về sự hỗ trợ, công bằng và lãnh đạo, từ đó kích thích các hành vi tự nguyện và trách nhiệm xã hội của nhân viên. Trong đó: NTH TTC thường đóng vai trò trung gian toàn phần (Khan và Ghufraan, 2018; Adigüzel và cộng sự, 2021); NTCBTC đóng vai trò trung gian trong cơ chế lương – thưởng (Gupta và cộng sự, 2021); NTLDNV và lãnh đạo chuyển đổi cũng được xem như biến trung gian hành vi (Liu và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, các nghiên cứu còn hạn chế: Hầu hết được thực hiện tại châu Á (Thổ Nhĩ Kỳ, Pakistan, Trung Quốc), nên tính khái quát còn hạn chế; Thiếu nghiên cứu kiểm định mô hình toàn diện, tích hợp đồng thời các khía cạnh của NTHVTC; Các yếu tố CLCSCV chưa được đo lường thống nhất, đặc biệt là các khía cạnh tinh thần, cảm xúc và phát triển nghề nghiệp; Chưa có nghiên cứu nào tại Việt Nam, nơi văn hóa tập thể và giá trị cộng đồng có thể làm thay đổi cơ chế trung gian của NTHVTC.

2.3.9. Các nghiên cứu liên quan về vai trò điều tiết của các biến nhân khẩu học

Các biến nhân khẩu học có thể điều tiết hoặc thay đổi cường độ mối quan hệ giữa các biến tâm lý – hành vi trong tổ chức. Guchait và cộng sự (2018) làm rõ vai trò của giới tính như một biến điều tiết trong mô hình văn hóa quản lý lỗi (Error Management Culture), sự gắn kết công việc và HVCDTC trong ngành khách sạn, sử dụng dữ liệu từ Trung Quốc và Hoa Kỳ. Kết quả cho thấy giới tính làm thay đổi đáng kể cường độ mối quan hệ giữa văn hoá quản lý lỗi và HVCDTC, với nữ giới có xu hướng phản ứng tích cực hơn với văn hoá cởi mở và hỗ trợ sai sót. Yadav và cộng sự (2019) phát hiện giới tính và loại hình doanh nghiệp điều tiết đáng kể mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC. Cụ thể, CLCSCV tác động mạnh hơn ở nhóm nữ và trong các doanh nghiệp tư nhân. Kết quả này nhấn mạnh sự cần thiết của việc cá nhân hóa chính sách nhân sự, phù hợp với từng nhóm lao động. Al Ahad và Khan (2020) cho rằng thâm niên làm việc có vai trò trung gian gián tiếp trong mối quan hệ giữa sự gắn kết và HVCDTC, cho thấy các đặc điểm cá nhân có thể tác động thông qua các cơ chế tâm lý trung gian khác. Abdullah và Kamil (2020) xác định chỉ có vị trí công tác ảnh hưởng đến HVCDTC,

trong khi các yếu tố khác như giới tính, tuổi hoặc trình độ học vấn không có vai trò điều tiết đáng kể. Điều này cho thấy không phải mọi biến nhân khẩu học đều có ảnh hưởng thống nhất. Trong ngành du lịch – khách sạn, Khan và cộng sự (2020) chỉ ra rằng quy mô và tuổi đời doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo, HVCDTC và đổi mới tổ chức. Các doanh nghiệp lớn, lâu đời có xu hướng duy trì tác động ổn định hơn của lãnh đạo đối với HVCDTC. Joshi và cộng sự (2021) kiểm định tác động của giới tính và độ tuổi trong mối quan hệ giữa thái độ nghề nghiệp protean và HVCDTC. Kết quả cho thấy phụ nữ và các nhóm tuổi khác nhau có phản ứng khác biệt: nhóm lao động trẻ thể hiện HVCDTC mạnh hơn khi có thái độ nghề nghiệp linh hoạt. Veseli và Çetin (2024) gần đây chứng minh rằng giới tính điều tiết mối quan hệ giữa nguồn nhân lực → NTCBTC và NTCBTC → HVCDTC, trong đó nam giới phản ứng mạnh hơn với công bằng thủ tục, còn nữ giới nhạy cảm hơn với công bằng tương tác.

Các nghiên cứu cho thấy biến nhân khẩu học có thể thay đổi cường độ và hướng tác động giữa CLCSCV, NTHVTC, SGBTC và HVCDTC. Trong đó: Giới tính là biến điều tiết phổ biến nhất, ảnh hưởng mạnh đến mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC (Guchait và cộng sự, 2018; Yadav và cộng sự, 2019; Veseli và Çetin, 2024); Thâm niên, độ tuổi, vị trí công tác cũng có vai trò điều tiết hoặc trung gian gián tiếp trong các mối quan hệ tổ chức (Al Ahad và Khan, 2020; Abdullah và Kamil, 2020; Joshi và cộng sự, 2021); Quy mô và tuổi đời doanh nghiệp là yếu tố tổ chức ảnh hưởng đến sức mạnh của mối quan hệ lãnh đạo – hành vi công dân (Khan và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, các kết quả điều tiết chưa nhất quán, phụ thuộc vào bối cảnh văn hóa và ngành nghề. Đặc biệt, thiếu bằng chứng tại Việt Nam, nơi đặc điểm nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi và vùng miền có thể ảnh hưởng đáng kể đến hành vi tổ chức. Do đó, các nghiên cứu tương lai cần kiểm định vai trò điều tiết của nhân khẩu học trong mô hình CLCSCV – NTHVTC – SGBTC – HVCDTC, nhằm cung cấp cái nhìn toàn diện hơn về sự khác biệt hành vi giữa các nhóm lao động trong bối cảnh kinh tế – xã hội Việt Nam.

Nhận xét

Tổng hợp lược khảo các nghiên cứu trước cho thấy rằng mối quan hệ giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC đã được khẳng định là tích cực và có ý nghĩa thống kê trong nhiều bối cảnh khác nhau. Tuy nhiên, đa số các nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở phân tích tác động trực tiếp, mà chưa đi sâu khám phá các cơ chế trung gian hoặc vai trò điều tiết, khiến khả năng giải thích bản chất động lực thúc đẩy

HVCDTC vẫn còn hạn chế. Việc thiếu vắng các mô hình lý thuyết tích hợp đã dẫn đến sự rời rạc trong cách tiếp cận, khi từng yếu tố được nghiên cứu riêng lẻ thay vì được xem xét trong một khung khái niệm tổng thể.

Mặc dù SGBTC và NTHVTC đã được chứng minh có ảnh hưởng đáng kể đến HVCDTC, song các nghiên cứu này chủ yếu kiểm định từng mối quan hệ riêng biệt, chưa kết hợp cả ba yếu tố CLCSCV – SGBTC – NTHVTC trong cùng một mô hình toàn diện. Điều này làm thiếu đi góc nhìn hệ thống về chuỗi tác động từ điều kiện làm việc (khách quan) đến cảm xúc và nhận thức (chủ quan), dẫn đến hành vi vượt trên yêu cầu công việc. Cụ thể, CLCSCV phản ánh mức độ hài lòng và phúc lợi tổng thể của người lao động, là yếu tố khởi nguồn định hình động lực làm việc; SGBTC đại diện cho trạng thái gắn kết cảm xúc và cam kết tổ chức, đóng vai trò chuyển hóa động lực thành hành vi tích cực; trong khi NTHVTC thể hiện sự nhận thức của nhân viên về công bằng, chính sách, hỗ trợ, lãnh đạo và trách nhiệm xã hội, đóng vai trò trung gian nhận thức giữa tổ chức và hành vi cá nhân. Sự kết hợp của ba yếu tố này cho phép xây dựng một mô hình lý thuyết đa tầng, phản ánh toàn diện tác động tương hỗ giữa điều kiện vật chất – cảm xúc – nhận thức đến HVCDTC. Tuy nhiên, rất ít nghiên cứu hiện nay kiểm định đồng thời cơ chế “CLCSCV → SGBTC → HVCDTC” và “CLCSCV → NTHVTC → HVCDTC”, khiến quá trình chuyển hóa từ điều kiện làm việc đến HVCDTC vẫn chưa được làm rõ một cách khoa học và nhất quán.

Một khoảng trống lý thuyết đáng chú ý khác liên quan đến cấu trúc khái niệm của NTHVTC. Trong nhiều công trình trước, NTHVTC thường được đại diện bởi một hoặc hai thành phần đơn lẻ, như NTCBTC hoặc NTH TTC, mà chưa phản ánh đầy đủ các chiều cạnh phức hợp của hành vi tổ chức trong bối cảnh hiện đại. Việc mở rộng khái niệm NTHVTC thành cấu trúc gồm NTCBTC, NTCSTC, NTH TTC, NTLĐNV, NTTNXH, là một hướng tiếp cận mới, có tiềm năng cung cấp khung lý thuyết toàn diện hơn về nhận thức hành vi tổ chức, song vẫn còn rất ít nghiên cứu thực nghiệm kiểm định.

Bên cạnh đó, đặc điểm nhân khẩu học trong phần lớn các nghiên cứu chỉ được xem như biến kiểm soát, chưa được khai thác như yếu tố điều tiết có khả năng làm thay đổi mối quan hệ giữa các biến chính. Đặc biệt, các biến nhân khẩu học mang tính đặc thù văn hóa, như dân tộc, gần như bị bỏ ngỏ trong các mô hình nghiên cứu về HVCDTC. Trong khi đó, trong những vùng có đa dạng văn hóa cao như Tây Nguyên, yếu tố dân tộc có thể ảnh hưởng đáng kể đến cách người lao động cảm nhận công bằng, hỗ trợ, hoặc cam kết với doanh nghiệp, qua đó điều tiết hành vi tự nguyện và mức độ gắn bó.

Do đó, những hạn chế nêu trên đã mở ra hướng nghiên cứu mới, vừa có giá trị bổ sung lý thuyết, vừa mang ý nghĩa thực tiễn cao trong bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam. Việc tích hợp đồng thời ba biến CLCSCV, SGBTC và NTHVTC trong cùng một mô hình, đồng thời xem xét vai trò điều tiết của các yếu tố nhân khẩu học, sẽ giúp lý giải sâu sắc hơn cơ chế hình thành HVCDTC, từ điều kiện làm việc khách quan đến phản ứng cảm xúc và nhận thức chủ quan của người lao động.

Các lý thuyết nền tảng và một số nghiên cứu điển hình liên quan đến CLCSCV, NTHVTC, SGBTC, HVCDTC cũng như mối quan hệ giữa các yếu tố này được tổng hợp trong Phụ lục 1.

2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.4.1. Cơ sở xây dựng mô hình

Tổng quan tài liệu có hệ thống cho thấy các nghiên cứu về HVCDTC trong hai thập niên gần đây đã phát triển mạnh mẽ, tập trung vào năm hướng chính: yếu tố cá nhân, yếu tố công việc, yếu tố tổ chức, yếu tố xã hội – bối cảnh và phát triển mô hình lý thuyết tích hợp. Trong đó, xu hướng nghiên cứu mới chuyển trọng tâm từ đặc điểm cá nhân sang các yếu tố mang tính tổ chức và môi trường làm việc. Các công trình gần đây nhấn mạnh rằng HVCDTC không chỉ được quyết định bởi tính cách hay động cơ nội tại của nhân viên, mà còn chịu ảnh hưởng sâu sắc từ CLCSCV, SGBTC và NTHVTC. Đây là ba nhóm yếu tố có khả năng phản ánh mối quan hệ toàn diện giữa điều kiện làm việc, trạng thái tâm lý và cảm nhận của nhân viên đối với tổ doanh nghiệp, từ đó hình thành các hành vi tự nguyện, vượt trên yêu cầu công việc chính thức.

Phân tích bibliometric trên cơ sở dữ liệu Scopus với hơn 6.000 công trình về HVCDTC giai đoạn 2000–2024 cho thấy, các từ khóa như *commitment*, *organizational justice*, *organizational support* và *quality of work life* xuất hiện với tần suất cao và có độ kết nối mạnh mẽ với cụm từ khóa trung tâm *organizational citizenship behavior* (Phụ lục 1). Kết quả này khẳng định rằng các yếu tố liên quan đến điều kiện làm việc, gắn bó tâm lý và nhận thức công bằng trong tổ chức là ba trụ cột chính chi phối sự hình thành và duy trì HVCDTC. Đồng thời, các lý thuyết nền tảng như lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory), lý thuyết Nhận dạng Xã hội (Social Identity Theory), lý thuyết Công bằng (Equity Theory) và lý thuyết Sự phù hợp giữa Cá nhân và Tổ chức (Person–Organization Fit Theory) cũng được sử dụng phổ biến để lý giải các cơ chế tương tác giữa điều kiện làm việc, cảm xúc gắn bó, nhận thức công bằng và các hành vi tự nguyện hướng tới tổ chức.

CLCSCV được xem là tiền đề đầu vào của mô hình. Các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy điều kiện làm việc tốt, chính sách khen thưởng công bằng, cơ hội thăng tiến và môi trường hỗ trợ giúp nhân viên cảm thấy hài lòng, gắn kết hơn với tổ chức và sẵn sàng thực hiện các hành vi mang tính tự nguyện. Theo lý thuyết Trao đổi Xã hội, CLCSCV thể hiện cam kết của doanh nghiệp đối với nhân viên; khi nhận được các giá trị vật chất và tinh thần tương xứng, người lao động sẽ đáp lại bằng hành vi tích cực như giúp đỡ đồng nghiệp, chủ động đóng góp ý kiến và tuân thủ quy định doanh nghiệp. Do đó, CLCSCV không chỉ tác động trực tiếp đến HVCDTC mà còn gián tiếp thông qua SGBTC và NTHVTC.

SGBTC đóng vai trò trung gian cảm xúc trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC. Theo mô hình ba thành phần của Meyer và Allen (1991), SGBTC bao gồm GBTC, GBCM và GBTT. Các nghiên cứu thực nghiệm khẳng định GBTC là nhân tố quyết định mạnh nhất đối với HVCDTC. Khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, hỗ trợ và tôn trọng từ doanh nghiệp, họ sẽ phát triển lòng trung thành và niềm tin, từ đó hình thành động lực nội tại để đóng góp nhiều hơn cho tập thể. SGBTC vì thế được xem như một quá trình chuyển hóa cảm xúc tích cực từ CLCSCV thành hành vi thực tế, đóng vai trò cầu nối giữa môi trường làm việc và HVCDTC.

NTHVTC là biến trung gian nhận thức, phản ánh cách nhân viên cảm nhận và đánh giá các yếu tố trong môi trường làm việc như công bằng tổ chức, chính trị nội bộ, sự hỗ trợ của tổ chức, mối quan hệ lãnh đạo – nhân viên và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp. Theo các nghiên cứu của Khalifa & Awad (2018) và Testa và cộng sự (2020), nhận thức tích cực về công bằng và hỗ trợ tổ chức sẽ làm gia tăng niềm tin, động lực và tinh thần hợp tác của nhân viên, từ đó khuyến khích họ tham gia nhiều hơn vào các hoạt động tự nguyện. Ngược lại, khi nhân viên cảm thấy bị đối xử bất công hoặc thiếu minh bạch, họ có xu hướng thu hẹp phạm vi đóng góp, làm suy giảm HVCDTC. Như vậy, NTHVTC là cơ chế nhận thức trung tâm giúp lý giải vì sao các điều kiện làm việc và văn hóa tổ chức lại ảnh hưởng đến HVCDTC.

Tổng hợp kết quả phân tích lý thuyết và bibliometric cho thấy CLCSCV, SGBTC và NTHVTC không chỉ là các biến độc lập riêng lẻ mà có mối quan hệ tương tác chặt chẽ, tạo thành một hệ thống khép kín từ đầu vào – quá trình – đầu ra. Trong đó, CLCSCV đại diện cho đầu vào về điều kiện làm việc, SGBTC thể hiện quá trình chuyển hóa cảm xúc của nhân viên đối với tổ chức và NTHVTC phản ánh sự đánh giá

nhận thức về công bằng, hỗ trợ và lãnh đạo. HVCDTC là kết quả đầu ra, thể hiện qua các hành vi như tận tâm, hợp tác, chủ động và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Mô hình này không chỉ phản ánh mối quan hệ nhân – quả giữa các biến mà còn thể hiện tư duy hệ thống, nhấn mạnh sự tương tác giữa yếu tố môi trường, cảm xúc và nhận thức trong việc hình thành hành vi công dân tổ chức. Mô hình đề xuất gồm: (1) CLCSCV, NTHVTC, SGBTC ảnh hưởng trực tiếp đến HVCDTC; (2) CLCSCV ảnh hưởng gián tiếp đến HVCDTC qua NTHVTC và SGBTC; (3) NTHVTC ảnh hưởng đến SGBTC, từ đó ảnh hưởng đến HVCDTC; (4) Các biến nhân khẩu học điều tiết mối quan hệ giữa CLCSCV, NTHVTC, SGBTC và HVCDTC.

2.4.2. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

2.4.2.1. Hành vi công dân tổ chức

HVCDTC là những hành vi tự nguyện, không nằm trong mô tả công việc nhưng góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Theo Thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ doanh nghiệp, nhân viên sẽ đáp lại bằng các hành vi tích cực như hỗ trợ đồng nghiệp, bảo vệ tài sản và cải tiến quy trình. Lý thuyết nhận dạng tổ chức cho rằng HVCDTC xuất hiện mạnh mẽ khi nhân viên cảm thấy tự hào và đồng nhất với doanh nghiệp (Liu và cộng sự, 2022; Adigüzel và cộng sự, 2021). Trong khi đó, Thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964) nhấn mạnh vai trò của sự ghi nhận và khen thưởng trong việc thúc đẩy hành vi vượt chuẩn (Gupta và cộng sự, 2021; Gupta, 2021). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm trong các lĩnh vực như y tế (Rivera và cộng sự, 2019), giáo dục (Hermanto và cộng sự, 2024), dịch vụ (Ulfa và cộng sự, 2021) cho thấy CLCSCV, SGBTC và NTHVTC có ảnh hưởng tích cực đến HVCDTC. Các nghiên cứu như Sumarsi và Rizal (2021), Hermawanto và cộng sự (2022) còn làm rõ vai trò trung gian của SGBTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC.

Tóm lại, HVCDTC là biến phụ thuộc trung tâm phản ánh mức độ gắn kết và hiệu quả hành vi trong doanh nghiệp. Hiểu rõ các yếu tố thúc đẩy HVCDTC giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc nhân văn, từ đó nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

2.4.2.2. Chất lượng cuộc sống – công việc

CLCSCV phản ánh mức độ doanh nghiệp đáp ứng các nhu cầu tâm lý, xã hội và nghề nghiệp của người lao động, từ đó thúc đẩy HVCDTC. Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi nhân viên cảm nhận sự công bằng, hỗ trợ và cơ hội phát triển,

họ sẽ đáp lại bằng các hành vi tích cực. Các nghiên cứu thực nghiệm đã củng cố mối quan hệ này. Rivera và cộng sự (2019) cho thấy CLCSCV ảnh hưởng đáng kể đến HVCDTC trong ngành y tế. Yadav và cộng sự (2019) nhấn mạnh vai trò điều tiết của giới tính và loại hình doanh nghiệp. Dirgahayu và cộng sự (2020) và Hermanto và cộng sự (2024) khẳng định các yếu tố như môi trường an toàn, tự chủ và hỗ trợ lãnh đạo là nền tảng cho HVCDTC trong khu vực hành chính công. Ngoài ra, Haji và cộng sự (2021) chỉ ra rằng CLCSCV kết hợp với phong cách lãnh đạo và sự hài lòng công việc sẽ gia tăng HVCDTC. Hermawanto và cộng sự (2022) và Cheewakoset và cộng sự (2024) cho thấy SGBTC và mối quan hệ nội bộ đóng vai trò trung gian quan trọng. Một số nghiên cứu gần đây (Pahlawan và cộng sự, 2024; Zia và cộng sự, 2024; Heridiansyah và cộng sự, 2024) còn chỉ ra tác động gián tiếp của CLCSCV thông qua sự hài lòng công việc, cảm nhận hạnh phúc và sự linh hoạt.

Nhìn chung, CLCSCV là yếu tố nền tảng thúc đẩy HVCDTC, góp phần xây dựng văn hóa doanh nghiệp gắn kết và bền vững. Trong ngành du lịch, nơi cần sự phục vụ linh hoạt và gắn bó cao, việc nâng cao CLCSCV càng có ý nghĩa chiến lược. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

Giả thuyết H1: Chất lượng cuộc sống – công việc ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

2.4.2.3. Sự gắn bó với tổ chức

SGBTC từ lâu được ghi nhận là yếu tố nền tảng thúc đẩy HVCDTC. Lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) cũng cho rằng nhân viên sẽ đáp lại trải nghiệm tích cực từ doanh nghiệp bằng các hành vi tự nguyện. Nhiều nghiên cứu đã củng cố mối quan hệ này. Han và cộng sự (2016), Djaelani và cộng sự (2021), Ficapal-Cusí và cộng sự (2020) và Khaskheli và cộng sự (2020) đều khẳng định SGBTC có ảnh hưởng mạnh mẽ đến HVCDTC và đóng vai trò trung gian quan trọng. Trong lĩnh vực dịch vụ, Kim và cộng sự (2019), Howladar và Rahman (2021), Na-Nan và cộng sự (2021) và Ulfa và cộng sự (2021) cho thấy SGBTC giúp chuyển hóa các yếu tố cá nhân và tổ chức thành HVCDTC tích cực. Tại khu vực công, Abbasi và cộng sự (2022), Emran và Elhony (2023), Taye và Gebremeskel (2023) và Sembiring và cộng sự (2023) đều khẳng định vai trò thiết yếu của SGBTC. Gần đây, Hermanto và cộng sự (2024) và Tanchi và cộng sự (2025) tiếp tục mở rộng bằng chứng về vai trò trung gian và điều tiết của SGBTC trong mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức và HVCDTC. Tại Việt

Nam, mối quan hệ này cũng được ghi nhận nhất quán (Hồ Xuân Hương & Nguyễn Ngọc Đức, 2019; Ngô Liêm Phước Trọng & Trần Thị Ngọc Lan, 2022; Nguyễn Hoàng Kim & Nguyễn Lê Hoàng Long, 2021).

Nhìn chung, SGBTC đóng vai trò nền tảng trong việc hình thành và duy trì HVCDTC trong nhiều lĩnh vực. Trong ngành du lịch, nơi HVCDTC góp phần quyết định chất lượng dịch vụ và hình ảnh doanh nghiệp, việc nuôi dưỡng SGBTC càng có ý nghĩa chiến lược. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

Giả thuyết H2: Sự gắn bó với tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

2.4.2.4. Nhận thức về hành vi tổ chức

NTHVTC phản ánh cách nhân viên đánh giá môi trường doanh nghiệp qua các yếu tố như công bằng, chính sách, hỗ trợ, quan hệ lãnh đạo và trách nhiệm xã hội. Theo thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) và thuyết nhận dạng tổ chức (Ashforth & Mael, 1989), khi nhân viên cảm nhận sự quan tâm, minh bạch và trách nhiệm từ doanh nghiệp, họ sẽ đáp lại bằng các HVCDTC.

Trước hết, NTCBTC được xem là yếu tố nền tảng thúc đẩy HVCDTC. Nhiều nghiên cứu cho thấy công bằng tương tác có ảnh hưởng nổi bật đến hành vi vị tha, đặc biệt trong y tế (Khalifa & Awad, 2018; E Mohammed và cộng sự, 2020). Ngoài ra, NTCBTC tác động gián tiếp đến HVCDTC qua SGBTC và bị điều tiết bởi văn hóa (Jehanzeb & Mohanty, 2020), đồng thời là nền tảng lý giải HVCDTC cùng NTLĐNV và NTHHTC (Ndoja & Malekar, 2020). Bên cạnh đó, trong giáo dục và dịch vụ công, công bằng thủ tục và thông tin cũng cho thấy tác động ổn định đến HVCDTC (Khan và cộng sự, 2021; Das & Mohanty, 2023; Hannani và cộng sự, 2022). Tại Việt Nam, công bằng tương tác kết hợp với minh bạch thông tin là yếu tố tác động mạnh nhất đến HVCDTC (Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự, 2021).

Tiếp theo, NTCSTC (cảm nhận về chính sách minh bạch, hợp lý) cũng có tác động tích cực đến HVCDTC. Khi NTCSTC thấp, hành vi tự nguyện giảm, hành vi tiêu cực tăng (Khan và cộng sự, 2019; Kaur & Kang, 2023). Ngược lại, NTCSTC cao thúc đẩy đạo đức, tinh thần hợp tác và chủ động (Demissie và cộng sự, 2024), đồng thời đóng vai trò trung gian trong tác động của lãnh đạo đến HVCDTC.

Thêm vào đó, NTHHTC (cảm nhận về sự quan tâm, hỗ trợ từ doanh nghiệp) là yếu tố quan trọng thúc đẩy HVCDTC. Nhân viên cảm thấy được trân trọng sẽ chủ động đóng góp cho tập thể. Các nghiên cứu tại Việt Nam (Ngô Thị Thanh Huyền, 2019;

Nguyễn Hoàng Kim & Nguyễn Lê Hoàng Long, 2021) và quốc tế (Ahmad & Zafar, 2018; Garcia-Pereyra và cộng sự, 2023; Farisi, 2025) đều khẳng định tác động tích cực của NTHTTC, dù hiệu ứng có thể thay đổi theo văn hóa và ngành (Taye & Gebremeskel, 2023; Tanchi và cộng sự, 2025).

Bên cạnh đó, NTLDNV (chất lượng quan hệ với lãnh đạo) theo thuyết LMX (Graen & Uhl-Bien, 1995) cũng có ảnh hưởng tích cực đến HVCDTC. Các nghiên cứu tại Việt Nam (Hồ Xuân Hương & Nguyễn Ngọc Đức, 2019), Malaysia (Tan và cộng sự, 2019) và quốc tế (Djaelani và cộng sự, 2021; Raziq và cộng sự, 2025) cho thấy NTLDNV ảnh hưởng đến HVCDTC trực tiếp hoặc thông qua SGBTC.

Cuối cùng, NTTNXH ngày càng được xem là yếu tố chiến lược tác động đến HVCDTC. Khi nhân viên cảm nhận doanh nghiệp có trách nhiệm xã hội và môi trường, họ sẽ thể hiện hành vi tự nguyện tích cực. Nhiều nghiên cứu quốc tế (Kunda và cộng sự, 2019; He và cộng sự, 2019; Cheema và cộng sự, 2020) và tại Việt Nam (Ngô Liêm Phước Trọng & Trần Thị Ngọc Lan, 2022) đều khẳng định mối quan hệ này, trong đó NTTNXH tác động gián tiếp đến HVCDTC qua SGBTC.

Tổng hợp lại, các nghiên cứu trên cho thấy NTHVTC có mối quan hệ tích cực rõ rệt với HVCDTC. Do đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H3: Nhận thức về hành vi tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

2.4.2.5. *Chất lượng cuộc sống – công việc và sự gắn bó với tổ chức*

CLCSCV góp phần tạo ra môi trường làm việc tích cực, từ đó tăng cường SGBTC. Nhân viên hài lòng với CLCSCV thường trung thành và gắn bó hơn với doanh nghiệp. Nhiều nghiên cứu đã xác nhận mối quan hệ này. Asiamah và cộng sự (2020) cho thấy môi trường làm việc hỗ trợ tác động tích cực đến SGBTC của nhân viên y tế. Tương tự, Aruldoss và cộng sự (2021) khẳng định CLCSCV giúp giảm căng thẳng, gia tăng sự hài lòng và SGBTC. Trong giáo dục, Abebe và Assemie (2023), Hermanto và cộng sự (2024) nhấn mạnh vai trò của thù lao, khen thưởng và cân bằng công việc – cuộc sống đối với SGBTC. Trong ngân hàng, Oreyo và cộng sự (2021) cho thấy CLCSCV (đặc biệt về an toàn và hỗ trợ xã hội) giải thích tới 53,4% sự biến thiên SGBTC. Rai và Verma (2023) cũng xác nhận tác động tích cực của CLCSCV, dù có thể bị suy yếu bởi bối cảnh bất ổn (COVID-19). Raj và cộng sự (2024) tiếp tục khẳng định vai trò tích cực của CLCSCV trong giáo dục, với sự gắn kết và lãnh đạo tinh thần là yếu tố trung gian, điều tiết.

Tổng hợp các nghiên cứu cho thấy khi nhân viên cảm nhận được môi trường làm việc chất lượng, công bằng, an toàn và hỗ trợ, họ sẽ gắn bó và cống hiến nhiều hơn. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

Giả thuyết H4: Chất lượng cuộc sống – công việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức.

2.4.2.6. Nhận thức về hành vi tổ chức và sự gắn bó với tổ chức

Dựa trên thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) và thuyết nhận dạng tổ chức (Ashforth & Mael, 1989), SGBTC được hình thành qua các trải nghiệm và nhận thức tích cực mà nhân viên có được từ doanh nghiệp. NTHVTC, gồm các yếu tố như nhận thức về công bằng, hỗ trợ, chính sách, quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên và trách nhiệm xã hội, đóng vai trò thiết yếu trong việc thúc đẩy SGBTC. Trước hết, NTCBTC được xem là nền tảng gia tăng SGBTC. Các nghiên cứu (Ohana & Meyer, 2016; Swalhi và cộng sự, 2017; Jehanzeb & Mohanty, 2020) cho thấy công bằng, đặc biệt công bằng phân phối và tổng thể, có tác động tích cực đến SGBTC. Tiếp theo, NTHVTC cũng có ảnh hưởng đáng kể. Khi nhân viên nhận thấy doanh nghiệp quan tâm, hỗ trợ, họ sẽ gia tăng gắn bó tình cảm (Tremblay và cộng sự, 2019; Farisi, 2025).

Ngoài ra, NTCSTC khi được xây dựng minh bạch, nhất quán sẽ củng cố niềm tin và tăng cường SGBTC (Khan và cộng sự, 2021). NTLDNV cũng có vai trò quan trọng. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên chất lượng cao thúc đẩy SGBTC, đặc biệt qua phong cách lãnh đạo tích cực như lãnh đạo chuyển đổi hoặc hỗ trợ (Jiatong và cộng sự, 2022; Keskes và cộng sự, 2018). Cuối cùng, NTTNXH góp phần nâng cao SGBTC. Doanh nghiệp thực hiện TNXH đối với nhân viên, khách hàng và xã hội giúp gia tăng GBTC và hiệu quả hoạt động (Thanh Hùng Nguyễn & Văn Bình Tú, 2019).

Tổng hợp các kết quả nghiên cứu cho thấy trong ngành dịch vụ, đặc biệt là du lịch, nơi yêu cầu tinh thần chủ động và hợp tác cao, NTHVTC đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng và duy trì SGBTC. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

Giả thuyết H5: Nhận thức về hành vi tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức.

2.4.2.7. Chất lượng cuộc sống – công việc và nhận thức về hành vi tổ chức

Nhiều nghiên cứu gần đây đã làm rõ vai trò nền tảng của CLCSCV trong việc hình thành các NTHVTC tích cực, qua đó ảnh hưởng đến thái độ và hành vi nhân viên. Dựa trên thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), thuyết công bằng tổ chức (Greenberg, 1987) và thuyết nhận dạng tổ chức (Ashforth & Mael, 1989), CLCSCV được xem là nhân tố khởi

nguồn thúc đẩy mối quan hệ tương hỗ giữa cá nhân và doanh nghiệp. Akar và Ustuner (2019), Lutarlean và cộng sự (2019) cho thấy CLCSCV tác động tích cực đến NTCBTC và NTHTTC thông qua sự hài lòng công việc, môi trường an toàn và phúc lợi công bằng. Đặc biệt, CLCSCV có mối liên hệ chặt chẽ với NTCBTC. Jahangiri và cộng sự (2020) ghi nhận CLCSCV tương quan mạnh với công bằng phân phối, trong khi Saleh và cộng sự (2024) khẳng định vai trò của CLCSCV trong việc nâng cao NTCBTC tại các cơ sở y tế. Ngoài ra, các yếu tố của CLCSCV như sự thừa nhận, phát triển nghề nghiệp và môi trường thân thiện cũng góp phần làm tăng NTHTTC (Bernarto và cộng sự, 2020; Abdulaziz và cộng sự, 2022). Vai trò trung gian của nhận thức tổ chức trong mối quan hệ giữa CLCSCV và kết quả công việc cũng được ghi nhận. Siagian và cộng sự (2024) cho thấy NTHTTC giúp khuếch đại tác động của CLCSCV đến sự hài lòng công việc, trong khi Alruwaili (2025) chỉ ra rằng CLCSCV và NTCBTC là cầu nối quan trọng trong việc chuyển hóa ảnh hưởng tích cực của lãnh đạo đến sức khỏe tinh thần và SGBTC.

Tổng thể, CLCSCV là biến độc lập quan trọng, khơi nguồn cho các NTHVTC tích cực, đặc biệt trong các lĩnh vực dịch vụ có cường độ lao động cảm xúc cao như y tế, giáo dục và du lịch. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

Giả thuyết H6: Chất lượng cuộc sống – công việc ảnh hưởng tích cực đến nhận thức về hành vi tổ chức.

2.4.2.8. Vai trò trung gian của sự gắn bó với tổ chức

Dựa trên thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) và mô hình ba thành phần của SGBTC (Meyer & Allen, 1991), nhiều nghiên cứu đã làm rõ vai trò trung gian của SGBTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC. Khi nhân viên được hưởng môi trường làm việc tốt, công bằng và hỗ trợ, họ có xu hướng gắn bó hơn, từ đó thúc đẩy các hành vi tự nguyện như HVCDTC. Tuy nhiên, vai trò trung gian của SGBTC không hoàn toàn đồng nhất. Sumarsi và Rizal (2021) cho thấy tại các trung tâm y tế, CLCSCV tác động trực tiếp đến HVCDTC mà không qua SGBTC. Ngược lại, Ulfa và cộng sự (2021) trong ngành ngân hàng và Hermawanto và cộng sự (2022) trong ngành khách sạn khẳng định SGBTC đóng vai trò trung gian một phần hoặc hoàn toàn, nhất là trong bối cảnh có nhiều biến động (như COVID-19). Ardiansyah và Rahmat (2023) cũng nhấn mạnh SGBTC là cầu nối quan trọng giữa CLCSCV và HVCDTC trong ngành bán lẻ ô tô.

Tổng quan cho thấy SGBTC là cơ chế trung gian có điều kiện trong mối quan hệ CLCSCV – HVCDTC. Trong bối cảnh ổn định, CLCSCV có thể tác động trực tiếp; nhưng

trong môi trường nhiều biến động hoặc đòi hỏi tương tác cảm xúc cao như khách sạn, ngân hàng, bán lẻ, SGBTC đóng vai trò cầu nối tâm lý quan trọng. Do đó, luận án đề xuất:

Giả thuyết H7: Sự gắn bó với tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc và hành vi công dân tổ chức.

2.4.2.9. Vai trò trung gian của nhận thức về hành vi tổ chức

Dưới góc nhìn của thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964) và thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964), HVCDTC không chỉ chịu ảnh hưởng từ các điều kiện khách quan mà còn được trung gian hóa thông qua các NTHVTC như công bằng, chính sách, hỗ trợ, quan hệ lãnh đạo – nhân viên và TNXH. Khi nhân viên cảm nhận sự công bằng, hỗ trợ và cơ hội phát triển, họ sẽ đáp lại bằng sự gắn bó và các hành vi tự nguyện. NTHVTC đóng vai trò kênh trung gian tâm lý giúp chuyển hóa tác động của CLCSCV thành HVCDTC. Gupta và cộng sự (2021) cho thấy NTCBTC là cầu nối giữa chính sách lương và HVCDTC. Khan và Ghufra (2018) chỉ ra NTHTTC trung gian hoàn toàn giữa cảm nhận bất an công việc và HVCDTC. Liu và cộng sự (2022) khẳng định NTLDNV đóng vai trò "cầu nối hành vi", giúp lãnh đạo chuyển hóa trải nghiệm CLCSCV thành HVCDTC. Adıgüzel và cộng sự (2021) cũng cho thấy NTHTTC trung gian hiệu quả giữa môi trường làm việc tinh thần và HVCDTC.

Tổng kết, CLCSCV không tác động trực tiếp tuyến tính đến HVCDTC mà thông qua các NTHVTC như NTCBTC, NTHTTC, NTLDNV. Các kênh trung gian này giúp hình thành nhận thức tích cực, từ đó thúc đẩy hành vi tự nguyện. Do đó, luận án đề xuất:

Giả thuyết H8: Nhận thức về hành vi tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc và hành vi công dân tổ chức.

2.4.2.10. Vai trò điều tiết của các biến nhân khẩu học

Nhiều nghiên cứu cho thấy các yếu tố như giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh điều tiết các mối quan hệ giữa các biến độc lập và HVCDTC trong mô hình lý thuyết.

Giới tính

Giới tính là đặc điểm nhân khẩu học có ảnh hưởng đáng kể đến HVCDTC. Theo Organ và Ryan (1995), phụ nữ thường thể hiện nhiều hành vi vị tha và tận tâm hơn nam giới do các khuôn mẫu giới tính về sự quan tâm và hỗ trợ. Sun (2001) cũng cho thấy nữ giới được đánh giá cao hơn về HVCDTC, còn Kidder (2002) khẳng định khả năng đồng cảm vốn phổ biến ở nữ liên quan chặt chẽ với các hành vi giúp đỡ. Các nghiên cứu gần đây (Wang và cộng sự, 2016; Guchait và cộng sự, 2018; Kim và cộng sự, 2019; Nazarian và

cộng sự, 2024) cho thấy giới tính điều tiết mối quan hệ giữa các yếu tố NTHVTC (như NTLĐNV, NTH TTC, SGBTC) và HVCDTC. Cụ thể, phụ nữ phản ứng mạnh với chính sách hỗ trợ xã hội, còn nam giới thể hiện HVCDTC qua trách nhiệm cá nhân và chủ động. Tuy nhiên, kết quả vẫn chưa đồng nhất. Jafari và Bidarian (2012) cho rằng giới tính không ảnh hưởng đến HVCDTC, trong khi Akinbode (2011) cho thấy phụ nữ có khả năng HVCDTC cao hơn nam giới 1,24 lần. Nhìn chung, giới tính không tác động trực tiếp đồng nhất mà có thể điều tiết cường độ và hướng của các mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức và HVCDTC. Do đó, luận án đề xuất:

Giả thuyết H9-1: Giới tính điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

Độ tuổi

Độ tuổi là yếu tố nhân khẩu học ảnh hưởng đến cách nhân viên tương tác với doanh nghiệp và thể hiện HVCDTC. Theo Lyons và cộng sự (2014), sự đa dạng thế hệ dẫn đến khác biệt về giá trị và động lực làm việc. Hall (1980) và Levinson (1978) cho rằng nhân viên trẻ (20–34 tuổi) tập trung thiết lập sự nghiệp, còn nhóm 35–45 tuổi ưu tiên củng cố giá trị và định hướng nội tại. Kegan (1982) và Kanungo & Conger (1993) cũng chỉ ra rằng người lớn tuổi hành động dựa trên nghĩa vụ và chuẩn mực, trong khi người trẻ thiên về trao đổi có lợi. Về thực nghiệm, Kuehn và Al-Busaidi (2002) phát hiện nhân viên dưới 30 tuổi có mức HVCDTC thấp hơn nhóm trên 40 tuổi. Tương tự, Zhang (2014) ghi nhận nhân viên trẻ có mức SGBTC và cảm giác cộng đồng thấp hơn. Ngoài ra, Kim và cộng sự (2019) và Nazarian và cộng sự (2024) cho thấy độ tuổi điều chỉnh mức độ phản ứng của nhân viên với các yếu tố như CLCSCV hay NTCBTC, từ đó ảnh hưởng đến HVCDTC. Do đó, luận án đề xuất:

Giả thuyết H9-2: Độ tuổi điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

Loại hình tổ chức

Loại hình tổ chức phản ánh sự khác biệt về quản trị, phúc lợi, văn hóa và lãnh đạo, qua đó ảnh hưởng đến cách nhân viên cảm nhận và phản ứng với môi trường làm việc, tác động đến HVCDTC. Yadav và cộng sự (2019) cho thấy loại hình tổ chức điều tiết mối quan hệ CLCSCV – HVCDTC. Nhân viên trong doanh nghiệp tư nhân có xu hướng HVCDTC tích cực hơn khi cảm nhận CLCSCV tốt, trong khi nhân viên khu vực nhà nước ít nhạy cảm hơn với các cải thiện về CLCSCV. Điều này cho thấy mức độ phản ứng với các yếu tố doanh nghiệp khác nhau giữa các loại hình tổ chức. Do đó, luận án đề xuất:

Giả thuyết H9-3: Loại hình tổ chức điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

Dân tộc

Dân tộc là đặc điểm nhân khẩu học ảnh hưởng sâu sắc đến hành vi tổ chức, nhất là trong bối cảnh đa văn hóa như Tây Nguyên. Theo Hofstede (2011), sự khác biệt văn hóa tác động đến SGBTC, cách phản hồi chính sách và động lực HVCDTC. Wagner và Rush (2000) nhấn mạnh rằng dân tộc điều chỉnh cách cá nhân cảm nhận về công bằng, hỗ trợ tổ chức và trách nhiệm đạo đức. Kim và cộng sự (2018) cũng cho thấy giá trị văn hóa điều tiết các mối quan hệ giữa yếu tố tâm lý và hành vi trong môi trường doanh nghiệp. Tại Việt Nam, Chương trình mục tiêu quốc gia phát triển kinh tế - xã hội vùng đồng bào dân tộc thiểu số và miền núi giai đoạn 2021–2030, được Thủ tướng Chính phủ phê duyệt tại Quyết định số 1719/QĐ-TTg ngày 14/10/2021, xác định rõ mục tiêu tăng cường cơ hội tiếp cận việc làm và nâng cao năng lực cho lao động dân tộc thiểu số. Cùng với đó, Nghị định 80/2021/NĐ-CP về hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng khuyến khích các hoạt động hỗ trợ khởi nghiệp, đào tạo và phát triển nguồn nhân lực cho các nhóm doanh nghiệp thuộc vùng đồng bào dân tộc thiểu số. Những chính sách trên thể hiện sự thừa nhận nhu cầu riêng biệt của lao động dân tộc thiểu số trong hệ thống kinh tế – xã hội. Trong ngành du lịch Tây Nguyên, lao động dân tộc thiểu số không chỉ là nhân sự trực tiếp mà còn là nguồn lực văn hóa góp phần tạo bản sắc sản phẩm du lịch. Tuy nhiên, do khác biệt về ngôn ngữ, trình độ và văn hóa, nhóm lao động này có thể phản ứng khác biệt với CLCSCV, NTHVTC, SGBTC, từ đó tạo ra sự khác biệt về mức độ và hình thức HVCDTC. Do đó, luận án đề xuất:

Giả thuyết H9-4: Dân tộc điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

Quy mô tổ chức

Quy mô tổ chức không chỉ phản ánh số lượng nhân sự mà còn liên quan đến cơ cấu, mức độ phân quyền, chính thức hóa và đầu tư vào phát triển con người, văn hóa doanh nghiệp. Doanh nghiệp lớn thường có chính sách rõ ràng hơn về đào tạo, phúc lợi, công bằng; doanh nghiệp nhỏ linh hoạt hơn, dựa nhiều vào niềm tin và mối quan hệ cá nhân. Nghiên cứu của Khan và cộng sự (2020) cho thấy quy mô doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo chuyển đổi và HVCDTC, với doanh nghiệp lớn thể hiện mức độ đổi mới và HVCDTC cao hơn. Điều này cho thấy quy mô tổ chức có thể điều tiết hiệu quả tác động của các yếu tố tổ chức lên hành vi nhân viên. Do đó, luận án đề xuất:

Giả thuyết H9-5: Quy mô tổ chức điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

Lĩnh vực kinh doanh

Lĩnh vực kinh doanh phản ánh đặc thù công việc, yêu cầu kỹ năng, mức độ tiếp xúc khách hàng và văn hóa chuyên môn, từ đó ảnh hưởng đến HVCDTC. Ngành du lịch – dịch vụ thường khuyến khích các hành vi thân thiện, linh hoạt, trong khi ngành sản xuất chú trọng tính tận tâm, tuân thủ. Khan và cộng sự (2020) nhấn mạnh rằng mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức và HVCDTC phụ thuộc vào đặc trưng ngành. Tương tự, Poornima và cộng sự (2022) cho thấy môi trường làm việc và lĩnh vực kinh doanh ảnh hưởng đến cách nhân viên thể hiện HVCDTC. Do đó, luận án đề xuất:

Giả thuyết H9-6: Lĩnh vực kinh doanh điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

2.4.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Mô hình nghiên cứu của luận án được xây dựng trên nền tảng tổng hợp các lý thuyết chủ đạo trong lĩnh vực hành vi tổ chức và tâm lý tổ chức như: lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận thức,... Các lý thuyết này đều nhất quán cho rằng khi nhân viên cảm nhận được sự đối xử công bằng, hỗ trợ tích cực từ doanh nghiệp và đồng nhất giá trị cá nhân với tổ chức, họ sẽ phát triển mối quan hệ gắn bó bền chặt và có xu hướng thực hiện các hành vi tự nguyện vì lợi ích chung, điển hình là HVCDTC. Sự tương tác qua lại, đồng nhất giá trị, sự kỳ vọng phần thưởng tương xứng và nhận thức tích cực về môi trường làm việc chính là những yếu tố thúc đẩy động lực nội tại, từ đó hình thành các hành vi vượt trên yêu cầu chính thức.

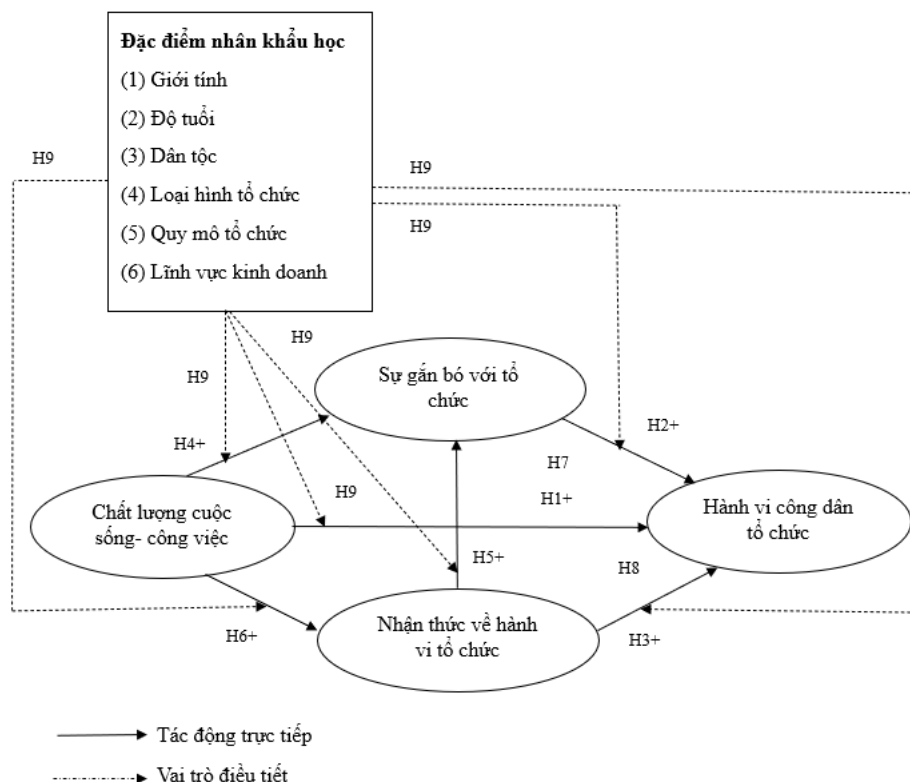
Bên cạnh nền tảng lý thuyết vững chắc, mô hình nghiên cứu còn kế thừa và phát triển từ hệ thống phong phú các nghiên cứu thực nghiệm trước đây. Luận án tham khảo các kết quả từ hàng loạt công trình quốc tế và trong nước (các nghiên cứu tiêu biểu như Rivera và cộng sự, 2019; Yadav và cộng sự, 2019; Hermawanto và cộng sự, 2022; Cheewakoset và cộng sự, 2024, ...), đồng thời bổ sung dữ liệu định tính thu thập từ phỏng vấn chuyên gia nhằm đảm bảo tính phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ tại khu vực Tây Nguyên.

Từ cơ sở lý thuyết và thực nghiệm trên, mô hình nghiên cứu đề xuất gồm các thành phần sau: Một biến độc lập chính là CLCSCV; Hai biến trung gian gồm SGBTC và NTHVTC; Một biến phụ thuộc là HVCDTC. Bên cạnh các biến chính, mô hình nghiên cứu còn xem xét nhóm biến điều tiết nhân khẩu học nhằm kiểm định sự khác biệt trong các mối quan hệ cấu trúc giữa các nhóm người lao động và tổ chức khác

nhau. Nhóm biến này bao gồm hai cấp độ. Ở cấp cá nhân (demographic level), các biến gồm giới tính, độ tuổi và dân tộc, phản ánh đặc điểm cá nhân của người trả lời. Ở cấp tổ chức (firmographic level), các biến gồm loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh, thể hiện đặc trưng của doanh nghiệp hoặc đơn vị du lịch nơi họ làm việc. Việc đưa nhóm biến này vào mô hình không chỉ nhằm mô tả cấu trúc mẫu mà còn giúp phân tích vai trò điều tiết (moderation) và tiến hành kiểm định đa nhóm (MGA) sau khi xác nhận tính bất biến đo lường (MICOM). Cụ thể, giới tính được sử dụng để phân tích liệu nam và nữ có sự khác biệt trong việc hình thành và thể hiện HVCĐTC hay không, vì các nghiên cứu trước đây cho thấy giới có thể ảnh hưởng đến mức độ đồng cảm và xu hướng hành vi tự nguyện. Độ tuổi phản ánh sự khác biệt thế hệ trong nhận thức, kinh nghiệm và mức độ gắn bó với tổ chức. Dân tộc là biến đặc thù trong bối cảnh Tây Nguyên, nơi sự đa dạng văn hóa và khác biệt bản sắc có thể ảnh hưởng đến chuẩn mực ứng xử và thái độ nghề nghiệp. Ở cấp tổ chức, loại hình doanh nghiệp thể hiện sự khác biệt trong cơ chế quản lý và văn hóa tổ chức; quy mô tổ chức (tính bằng số lao động) phản ánh mức độ chính quy, khả năng duy trì văn hóa nội bộ; còn lĩnh vực kinh doanh thể hiện đặc thù nghề nghiệp và mức độ tương tác với khách hàng – yếu tố có thể tác động đến cường độ biểu hiện HVCĐTC. Bên cạnh đó, luận án cũng tham chiếu các chính sách liên quan như Nghị định 80/2021/NĐ-CP về hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa và Quyết định số 1719/QĐ-TTg ngày 14/10/2021 về phát triển vùng đồng bào dân tộc thiểu số. Việc lồng ghép các chính sách này nhằm khẳng định tính thực tiễn và tính cấp thiết của việc xem xét biến điều tiết nhân khẩu học trong bối cảnh các doanh nghiệp dịch vụ tại Tây Nguyên.

Mô hình nghiên cứu đề xuất được trình bày trong Hình 2.1 và sử dụng các biến tiềm ẩn bậc hai. CLCSCV là biến bậc hai theo mô hình kết quả, gồm bảy yếu tố: phạm vi công việc, môi trường làm việc, lương–thưởng và thăng tiến, an toàn công việc, phát triển nghề nghiệp, hòa nhập xã hội và sự linh hoạt trong công việc. SGBTC, NTHVTC và HVCĐTC là biến bậc hai theo mô hình đo lường cấu tạo; trong đó SGBTC gồm ba thành phần (gắn bó tình cảm, gắn bó chuẩn mực và gắn bó tiếp tục), NTHVTC gồm năm thành phần (nhận thức về sự công bằng của tổ chức, nhận thức về chính sách của tổ chức, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, nhận thức về mối quan hệ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên và nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp), HVCĐTC

gồm năm thành phần (lòng vị tha, sự tận tâm, tinh thần làm việc chuyên nghiệp, sự lịch sự và tinh thần chủ động, cống hiến).



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả đề xuất

Kết luận chương 2

HVCDTC ngày càng được quan tâm trong bối cảnh hướng đến hiệu quả và phát triển bền vững. Do có tính chất đa chiều và chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố tâm lý, doanh nghiệp và văn hóa, việc nghiên cứu HVCDTC đòi hỏi nền tảng lý thuyết phù hợp với thực tiễn. Luận án tích hợp các lý thuyết nền tảng như lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận thức tổ chức, lý thuyết nhận dạng xã hội, ... và kết hợp với các nghiên cứu thực nghiệm trong và ngoài nước để xây dựng mô hình nghiên cứu. Trong đó, CLCSCV là yếu tố nền tảng; SGBTC phản ánh mức độ gắn kết cảm xúc; NTHVTC thể hiện cách nhân viên cảm nhận môi trường làm việc; Cả SGBTC và NTHVTC giữ vai trò trung gian giữa CLCSCV và HVCDTC. Đồng thời, các biến nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực doanh nghiệp được xem là biến điều tiết. Tổng quan cho thấy việc kiểm định đồng thời các mối quan hệ này là cần thiết trong bối cảnh các TCHDDL tại Tây Nguyên. Từ đó, luận án đề xuất mô hình nghiên cứu với 8 giả thuyết chính và 6 giả thuyết điều tiết.

CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1. Phương pháp luận và quy trình nghiên cứu

3.1.1. Phương pháp luận

Theo Ghauri và cộng sự (2021), nghiên cứu khoa học xã hội có thể triển khai theo hướng định tính, định lượng hoặc kết hợp cả hai. Nghiên cứu định tính ưu tiên khám phá và lý giải bối cảnh, tập trung làm rõ cơ chế hình thành ý nghĩa và cách các chủ thể diễn giải trải nghiệm trong tổ chức. Trong khi đó, nghiên cứu định lượng hướng đến đo lường khái niệm và kiểm định giả thuyết thông qua mô hình thống kê. Trong bối cảnh các hiện tượng hành vi tổ chức vừa mang tính trải nghiệm chủ quan vừa cần kiểm định quan hệ nhân quả ở mức khái quát, phương pháp hỗn hợp (mixed methods) được xem là phù hợp vì cho phép kết hợp năng lực giải thích chiều sâu của định tính với năng lực kiểm định và khái quát của định lượng. Johnson và cộng sự (2007) nhấn mạnh rằng tiếp cận hỗn hợp giúp nâng cao độ tin cậy và khả năng luận giải, đặc biệt khi nghiên cứu cần đồng thời bảo đảm tính phù hợp bối cảnh và tính chặt chẽ phương pháp.

Trên cơ sở mục tiêu nghiên cứu, luận án lựa chọn thiết kế phương pháp hỗn hợp theo chuỗi (sequential mixed-methods). Về logic, định tính được sử dụng nhằm củng cố sự tương thích khái niệm và ngôn ngữ đo lường trong môi trường nghiên cứu, chuẩn hóa thang đo và nội hàm biến, kiểm tra tính hợp lý của cơ chế lý thuyết trước khi tiến hành kiểm định mô hình. Tiếp theo, định lượng được triển khai để lượng hóa các biến tiềm ẩn và kiểm định đồng thời các mối quan hệ trực tiếp, gián tiếp (trung gian) và khác biệt theo nhóm (điều tiết theo nhóm) trong mô hình cấu trúc. Sau cùng, định tính được sử dụng theo hướng bổ trợ diễn giải nhằm tăng độ thuyết phục thực tiễn cho các phát hiện định lượng và hỗ trợ phát triển hàm ý quản trị phù hợp với đặc thù tổ chức trong khu vực nghiên cứu. Cách tiếp cận này giúp luận án đảm bảo một chuỗi suy luận nhất quán: lý thuyết và bối cảnh → công cụ đo lường phù hợp → kiểm định mô hình → diễn giải và hàm ý.

Đối với phần định lượng, luận án sử dụng PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) để phân tích dữ liệu. PLS-SEM là kỹ thuật mô hình phương trình cấu trúc dựa trên bình phương tối thiểu từng phần, đặc biệt phù hợp khi nghiên cứu sử dụng nhiều biến tiềm ẩn đa chỉ báo và cần xử lý sai số đo lường; có cấu

trúc mô hình phức tạp (trung gian, điều tiết/khác biệt theo nhóm); và có các cấu trúc bậc cao (higher-order constructs) hoặc mô hình thành phần. Trong luận án, các khái niệm HVCDTC, CLCSCV, SGBTC, NTHVTC đều có cấu trúc bậc cao, trong đó, HVCDTC, SGBTC và NTHVTC được đo lường bằng nhiều thành phần cấu thành, do đó yêu cầu một kỹ thuật cho phép đánh giá đồng thời mô hình đo lường và mô hình cấu trúc một cách nhất quán (Hair và cộng sự, 2019).

Về lựa chọn phương pháp, có thể cân nhắc các hướng tiếp cận khác như hồi quy truyền thống (OLS/GLM) hoặc CB-SEM (SEM dựa trên hiệp phương sai). Tuy nhiên, hồi quy thường dựa trên biến quan sát hoặc điểm tổng hợp, hạn chế trong kiểm soát sai số đo lường và khó đánh giá đồng thời chất lượng thang đo cùng mạng lưới quan hệ giữa các biến tiềm ẩn, đặc biệt khi các khái niệm mang tính trừu tượng và đa chiều. Trong khi đó, CB-SEM phù hợp hơn với mục tiêu khẳng định mô hình theo hướng tái tạo ma trận hiệp phương sai và thường yêu cầu chặt chẽ hơn về điều kiện ước lượng/độ phù hợp mô hình toàn cục. Ngược lại, PLS-SEM nhấn mạnh mục tiêu giải thích và dự báo (tối đa hóa phương sai giải thích của các biến nội sinh), linh hoạt hơn khi xử lý mô hình có cấu trúc phức tạp và thang đo khảo sát trong bối cảnh thực địa; do đó phù hợp với định hướng của luận án là kiểm định cơ chế tác động và phát triển hàm ý quản trị dựa trên các quan hệ được lượng hóa.

Bên cạnh đó, PLS-SEM phù hợp với dữ liệu khảo sát thang đo Likert và cho phép kiểm định ý nghĩa thống kê của các quan hệ trong mô hình thông qua bootstrapping, đồng thời đánh giá đầy đủ độ tin cậy và giá trị của thang đo trước khi diễn giải kết quả mô hình cấu trúc. Phần mềm SmartPLS 4.0 được lựa chọn do khả năng xử lý trực quan các mô hình có trung gian, biến bậc cao và phân tích khác biệt theo nhóm (MGA), góp phần nâng cao tính nhất quán và minh bạch của quy trình phân tích.

Tóm lại, luận án lựa chọn phương pháp hỗn hợp theo chuỗi và sử dụng PLS-SEM cho phần định lượng nhằm đảm bảo đồng thời: (i) tính phù hợp bối cảnh và chuẩn hóa đo lường ở giai đoạn định tính; (ii) tính chặt chẽ trong kiểm định mô hình và cơ chế tác động ở giai đoạn định lượng; và (iii) năng lực diễn giải và chuyển hóa kết quả thành hàm ý quản trị ở giai đoạn thảo luận. Quy trình nghiên cứu và các bước triển khai cụ thể được trình bày trong phần tiếp theo.

3.1.2. Quy trình nghiên cứu

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu của luận án, phương pháp nghiên cứu hỗn hợp được áp dụng, kết hợp giữa nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Quy trình nghiên cứu được triển khai theo các bước cụ thể như sau:

Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu

Vấn đề nghiên cứu được xác định trên cơ sở tổng hợp các lý thuyết nền tảng và phân tích thực tiễn tại Việt Nam nói chung và khu vực Tây Nguyên nói riêng. Cụ thể, luận án tập trung vào việc đánh giá tác động của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCDTC, trong bối cảnh các TCHĐDL tại Tây Nguyên.

Bước 2: Xác định khoảng trống nghiên cứu

Tổng quan tài liệu cho thấy còn thiếu mô hình tích hợp CLCSCV, SGBTC và NTHVTC để giải thích HVCDTC trong bối cảnh tổ chức du lịch. Đồng thời, vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC trong cơ chế chuyển hóa sang hành vi tự nguyện vẫn chưa được kiểm định đầy đủ, đặc biệt tại Tây Nguyên.

Bước 3: Xác định mục tiêu nghiên cứu

Từ vấn đề nghiên cứu, luận án xác định mục tiêu tổng quát và các mục tiêu cụ thể. Đồng thời, hệ thống câu hỏi nghiên cứu cũng được xây dựng nhằm làm rõ các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu, vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC, cũng như vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học.

Bước 4: Nghiên cứu định tính

Giai đoạn nghiên cứu định tính đóng vai trò nền tảng nhằm hỗ trợ xác lập mô hình nghiên cứu phù hợp với bối cảnh thực tiễn tại Việt Nam, đặc biệt là trong ngành du lịch khu vực Tây Nguyên. Trước tiên, luận án tiến hành tổng quan tài liệu học thuật có hệ thống, làm rõ các luận điểm lý thuyết và các mô hình đã được kiểm chứng xoay quanh các khái niệm CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC. Từ đó, một mô hình nghiên cứu sơ bộ được xây dựng với các giả thuyết lý thuyết và bộ thang đo ban đầu.

Tiếp theo, nhằm đảm bảo tính phù hợp và khả thi của mô hình, luận án tiến hành thảo luận chuyên sâu với nhóm chuyên gia bao gồm các nhà quản lý nhân sự trong lĩnh vực du lịch, giảng viên và nhà nghiên cứu chuyên về hành vi tổ chức. Thảo luận tập trung vào việc đánh giá cấu trúc mô hình, mức độ phù hợp của các khái niệm và nội dung của các biến quan sát, từ đó điều chỉnh những yếu tố chưa tương thích với đặc thù văn hóa, tổ chức và ngôn ngữ tại khu vực Tây Nguyên.

Bên cạnh vai trò hiệu chỉnh mô hình, nghiên cứu định tính trong luận án được triển khai với bốn nhóm mục tiêu cụ thể. Thứ nhất, nghiên cứu định tính giúp xác định và chuẩn hóa đối tượng nghiên cứu bằng cách làm rõ nhóm nhân sự phù hợp để trả lời bảng hỏi (vai trò công việc, mức độ tương tác dịch vụ, thời gian làm việc, trải nghiệm trực tiếp điều kiện làm việc). Việc chuẩn hóa tiêu chí chọn đối tượng nhằm đảm bảo người tham gia có đủ trải nghiệm thực tế để đánh giá CLCSCV, nhận thức bối cảnh tổ chức và hành vi trong công việc, qua đó tăng độ tin cậy của dữ liệu ở giai đoạn định lượng.

Thứ hai, nghiên cứu định tính được sử dụng để kiểm tra mức độ “tương thích khái niệm” và chuẩn hóa tên biến/định nghĩa theo bối cảnh. Thông qua phản hồi của chuyên gia, luận án rà soát các thuật ngữ dễ gây nhầm lẫn (ví dụ: gắn bó–gắn kết–trung thành; môi trường làm việc–điều kiện làm việc; nhận thức tổ chức–bầu không khí tâm lý), từ đó thống nhất cách gọi, phạm vi nội hàm và cách diễn đạt khái niệm nhằm bảo đảm các biến nghiên cứu phản ánh đúng hiện tượng trong ngành du lịch.

Thứ ba, nghiên cứu định tính đóng vai trò trung tâm trong xây dựng, hiệu chỉnh và chuẩn hóa thang đo. Các chỉ báo kế thừa từ nghiên cứu trước được rà soát về tính rõ ràng, mức độ phù hợp văn hóa, khả năng đo lường và mức độ phân biệt giữa các khái niệm. Kết quả thảo luận giúp (i) loại bỏ các chỉ báo trùng nghĩa/khó hiểu, (ii) chỉnh sửa ngôn từ theo ngữ cảnh ngành du lịch và cách diễn đạt phổ biến của người lao động, (iii) bổ sung các chỉ báo có giá trị thực tiễn nhưng còn thiếu trong bộ thang đo ban đầu. Nhờ đó, bảng hỏi được chuẩn hóa trước khi triển khai khảo sát diện rộng.

Thứ tư, nghiên cứu định tính được sử dụng để kiểm chứng phù hợp mô hình và đối chiếu hàm ý (plausibility check). Cụ thể, chuyên gia được tham vấn về tính hợp lý của chuỗi tác động trong mô hình (điều kiện/tín hiệu tổ chức → nhận thức tổng thể → thái độ và hành vi → kết quả), đồng thời đánh giá mức độ khả thi của các hàm ý quản trị dự kiến trong bối cảnh vận hành thực tế của doanh nghiệp du lịch Tây Nguyên. Bước này giúp luận án tăng tính thuyết phục không chỉ ở mặt lý thuyết mà còn ở khả năng ứng dụng của các khuyến nghị.

Bước 5: Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được triển khai nhằm kiểm định mô hình lý thuyết đã đề xuất, đánh giá độ phù hợp của các thang đo và kiểm tra các giả thuyết nghiên cứu. Quá trình này được chia thành hai giai đoạn: nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

Giai đoạn 1 – Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Mục tiêu của giai đoạn này là đánh giá sơ bộ độ phù hợp của các thang đo trước khi triển khai khảo sát chính thức trên quy mô lớn. Cụ thể, luận án tiến hành khảo sát thử nghiệm với 100 mẫu quan sát, sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện có định hướng (convenience sampling). Dữ liệu được thu thập từ nhân viên đang làm việc ở các TCHDDL tại khu vực Tây Nguyên.

Trên cơ sở bảng câu hỏi khảo sát sơ bộ được xây dựng từ kết quả nghiên cứu định tính, luận án tiến hành phân tích dữ liệu để kiểm định mô hình đo lường bậc một. Việc đánh giá thang đo được thực hiện thông qua bốn bước: (1) đánh giá độ tin cậy của từng chỉ báo thông qua hệ số tải nhân tố; (2) đánh giá độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability) nhằm xác định mức độ nhất quán nội bộ của các chỉ báo trong cùng một khái niệm; (3) đánh giá độ hội tụ (Convergent Validity) bằng chỉ số AVE để kiểm tra khả năng các chỉ báo phản ánh đúng khái niệm tiềm ẩn; (4) đánh giá độ phân biệt (Discriminant Validity) nhằm đảm bảo rằng các khái niệm nghiên cứu có tính độc lập và khác biệt với nhau.

Kết quả phân tích từ giai đoạn này là cơ sở quan trọng để điều chỉnh và hoàn thiện các thang đo, từ đó thiết kế bảng câu hỏi khảo sát chính thức phục vụ cho giai đoạn nghiên cứu định lượng tiếp theo.

Giai đoạn 2 – Nghiên cứu định lượng chính thức

Sau khi hoàn thiện thang đo từ giai đoạn sơ bộ, luận án triển khai nghiên cứu định lượng chính thức nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết đã đề xuất. Số mẫu quan sát được xác định tối thiểu là 400 quan sát, với đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc ở các TCHDDL tại khu vực Tây Nguyên. Phương pháp chọn mẫu được áp dụng là phương pháp chọn mẫu định mức, trong đó số lượng phiếu khảo sát được phân bổ theo tỷ lệ lao động của từng tỉnh (Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng). Việc phân bổ mẫu theo tỷ lệ giúp đảm bảo tính đại diện và phản ánh đúng cơ cấu nhân sự theo địa lý. Về mặt thiết kế, luận án triển khai thu thập dữ liệu theo hai giai đoạn với mục tiêu khác nhau, vì vậy phương pháp chọn mẫu cũng khác nhau và mang tính bổ trợ theo chuỗi. Ở giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ (pilot), mục tiêu trọng tâm là kiểm tra độ rõ ràng của câu hỏi, mức độ phù hợp ngữ cảnh và sàng lọc các chỉ báo của thang đo trước khi khảo sát diện rộng; do đó, lấy mẫu thuận tiện có định

hướng được sử dụng nhằm tiếp cận nhanh đúng nhóm đối tượng, kịp thời phát hiện và hiệu chỉnh sai lệch về diễn đạt/độ hiểu, giảm rủi ro đưa công cụ đo lường chưa ổn định vào khảo sát lớn. Ngược lại, ở giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức, mục tiêu chuyển sang kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, do đó yêu cầu tăng cường tính đại diện về cơ cấu mẫu. Vì vậy, luận án áp dụng phương pháp lấy mẫu định mức (quota sampling), trong đó số bảng hỏi được phân bổ tương ứng với tỷ trọng lao động của từng nhóm (tầng) nhằm kiểm soát sai lệch cơ cấu và nâng cao khả năng khái quát hóa kết quả. Theo đó, lấy mẫu thuận tiện có định hướng được sử dụng để bảo đảm tính khả thi và hiệu quả trong giai đoạn hoàn thiện thang đo, trong khi lấy mẫu định mức theo tỷ lệ được áp dụng ở giai đoạn nghiên cứu chính thức nhằm bảo đảm mức độ đại diện cần thiết cho mục tiêu kiểm định mô hình.

Dữ liệu được thu thập trực tiếp thông qua bảng câu hỏi in sẵn. Trong giai đoạn này, mô hình đo lường được đánh giá qua các chỉ số: độ tin cậy của từng chỉ báo, độ tin cậy tổng hợp (CR), giá trị hội tụ (AVE) và giá trị phân biệt (Fornell–Larcker và HTMT). Bên cạnh đó, mô hình cấu tạo bậc hai được kiểm định qua đánh giá đa cộng tuyến giữa các thành phần, trọng số và ý nghĩa thống kê.

Đối với mô hình cấu trúc, luận án kiểm định các hệ số hồi quy, mức độ phù hợp của mô hình (R^2 , R^2 hiệu chỉnh), tác động của từng biến độc lập (f^2) và năng lực dự báo của mô hình (Q^2 , q^2). Ngoài ra, kỹ thuật bootstrapping được sử dụng để kiểm định độ tin cậy thống kê của các mối quan hệ trong mô hình.

Nghiên cứu cũng tiến hành kiểm định vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC, nhằm làm rõ cơ chế tác động gián tiếp trong mô hình. Đồng thời, để kiểm tra vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức, lĩnh vực kinh doanh), luận án áp dụng phương pháp phân tích đa nhóm (MGA – Multi-group Analysis).

Kết quả phân tích từ giai đoạn này đóng vai trò quan trọng trong việc lý giải các mối quan hệ lý thuyết, đồng thời là căn cứ thực tiễn để đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp với bối cảnh đặc thù của ngành du lịch tại Tây Nguyên.

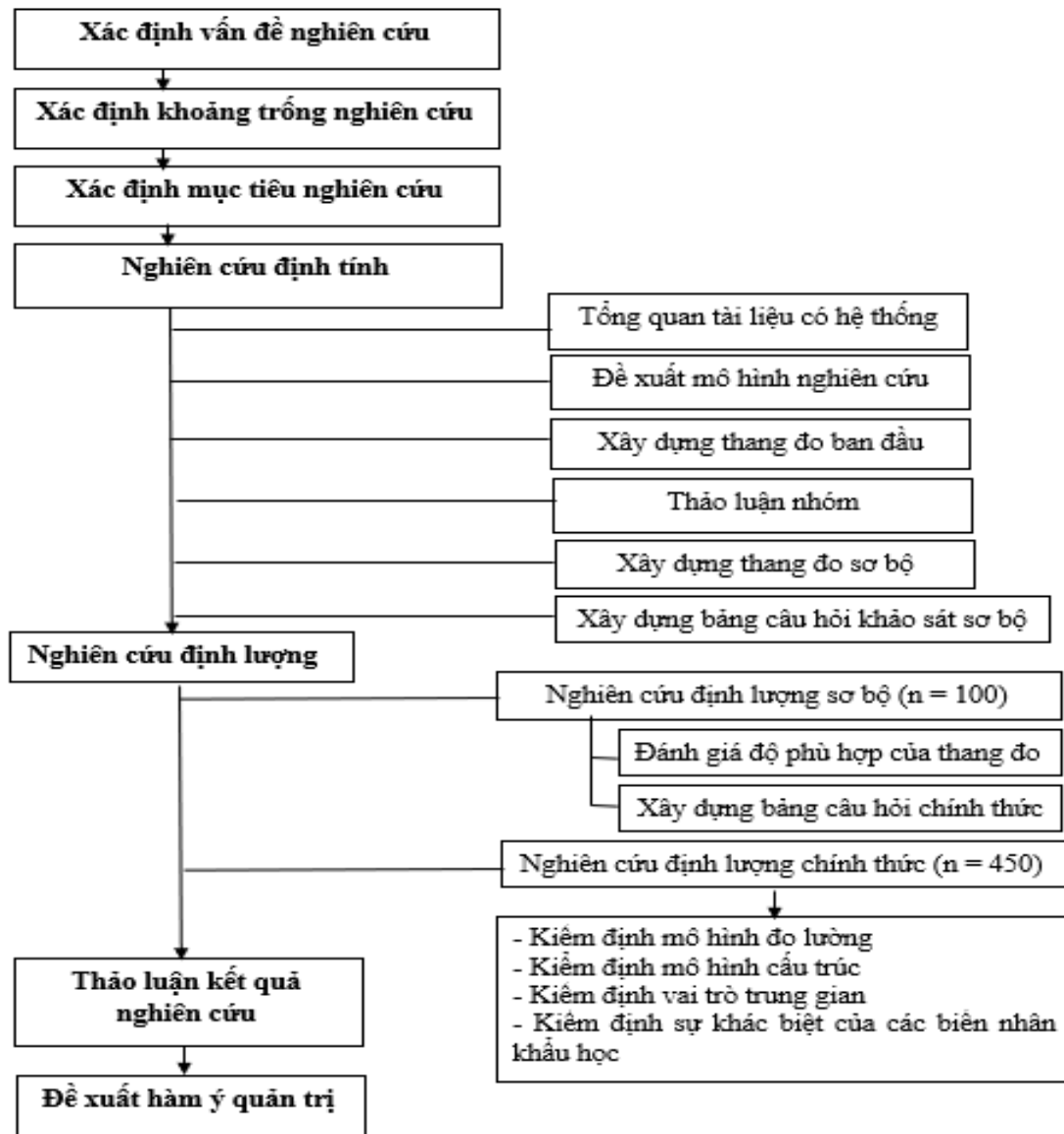
Bước 6: Thảo luận kết quả nghiên cứu

Trên cơ sở kết quả phân tích định lượng, luận án tiến hành thảo luận kết quả nghiên cứu kết hợp với ý kiến của các chuyên gia nhằm bổ sung và kiểm chứng tính phù hợp của các phát hiện. Quá trình thảo luận được thực hiện nhằm làm rõ mức độ tương đồng và khác biệt giữa kết quả nghiên cứu hiện tại với các nghiên cứu trước đó, từ đó xác định những đóng góp mới về mặt học thuật và thực tiễn của luận án. Các kết quả cũng được phân tích trong bối cảnh đặc thù của các TCHĐDL tại khu vực Tây Nguyên, qua đó nâng cao tính ứng dụng thực tiễn và đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp.

Bước 7: Đề xuất hàm ý quản trị

Bước cuối cùng nhằm tổng hợp các kết quả nghiên cứu để rút ra kết luận chung của luận án và đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực, góp phần giúp các nhà quản trị TCHĐDL tại khu vực Tây Nguyên nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung nâng cao hiệu quả hoạt động trong bối cảnh phát triển bền vững.

Quy trình nghiên cứu tổng thể của luận án được thể hiện khái quát trong Hình 3.1.



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất

3.2. Nghiên cứu định tính

3.2.1. Thiết kế thang đo ban đầu

Mô hình nghiên cứu bao gồm 1 biến độc lập (CLCSCV), 2 biến trung gian (SGBTC và NTHVTC), 1 biến phụ thuộc (HVCDTC), biến điều tiết (giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh). Dựa trên cơ sở kế thừa từ các thang đo gốc của các nghiên cứu trước đây, luận án đã thiết kế thang đo đề xuất cho các khái niệm trong mô hình. Để đảm bảo thang đo đề xuất bằng tiếng Việt đạt tính hợp lệ và độ tin cậy, tác giả áp dụng phương pháp dịch ngược (back-translation), đảm bảo tính tương đồng về ngữ nghĩa và phù hợp với ngữ cảnh văn hóa.

3.2.1.1. Thang đo về hành vi công dân tổ chức

Alshihabat và Atan (2020) đã xác định cấu trúc khái niệm của HVCDTC và kiểm định các chỉ báo có thể quan sát nhằm đo lường khái niệm này một cách đáng tin cậy. Dựa trên kết quả nghiên cứu đó, luận án lựa chọn kế thừa và sử dụng thang đo HVCDTC do Alshihabat và Atan (2020) đề xuất, vì thang đo này phản ánh đầy đủ và rõ ràng các khía cạnh cốt lõi của HVCDTC, đồng thời phù hợp với bối cảnh hoạt động của các TCHĐDL tại Việt Nam. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm HVCDTC được trình bày trong Phụ lục 2.

3.2.1.2. Thang đo chất lượng cuộc sống – công việc

CLCSCV là một khái niệm đa chiều, bao gồm các yếu tố: phạm vi công việc, môi trường làm việc, lương thưởng và thăng tiến, an toàn công việc, phát triển nghề nghiệp, hòa nhập xã hội và linh hoạt công việc. Trong nghiên cứu này, sáu yếu tố đầu tiên được kế thừa từ thang đo của Jabeen và cộng sự (2018). Thang đo này được lựa chọn vì đã được xây dựng có hệ thống, kiểm định thực nghiệm trong bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ tương đồng và phản ánh sát thực tế các điều kiện làm việc, nhu cầu và kỳ vọng của người lao động. Nội dung các chỉ báo thể hiện rõ các khía cạnh thiết yếu của CLCSCV và phù hợp với đặc thù của các TCHĐDL, lĩnh vực đòi hỏi sự tương tác cao và chú trọng đến yếu tố con người. Yếu tố “linh hoạt công việc” được kế thừa từ nghiên cứu của Rastogi và cộng sự (2018), nhằm bổ sung một chiều cạnh hiện đại trong bối cảnh thay đổi nhanh chóng của thị trường lao động, đặc biệt dưới tác động của công nghệ số và hậu COVID-19. Các chỉ báo trong thang đo này phản ánh mức độ linh hoạt về thời gian, địa điểm và cách thức làm việc, những yếu tố chưa được đề cập trong thang đo của Jabeen và cộng sự (2018) nhưng ngày càng quan trọng trong quản trị nhân sự hiện đại. Việc kết hợp hai nguồn thang đo giúp đảm bảo tính toàn diện và phù hợp của thang đo CLCSCV trong bối cảnh nghiên cứu tại các TCHĐDL Việt Nam. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm CLCSCV được trình bày trong Phụ lục 2.

3.2.1.3. Thang đo sự gắn bó với tổ chức

SGBTC là một khái niệm đa chiều, phản ánh mức độ gắn bó của nhân viên đối với tổ chức dưới các góc độ tình cảm, trách nhiệm và lợi ích cá nhân. Trong nghiên cứu này, thang đo SGBTC được kế thừa từ nghiên cứu của Kim và cộng sự (2019), bao gồm ba thành phần: GBTC, GBCM và GBTT. Thang đo này được lựa chọn vì phản ánh rõ nét bản chất tâm lý của mối quan hệ giữa nhân viên và doanh nghiệp, đã

được kiểm định trong nhiều bối cảnh và cho thấy độ tin cậy cao trong đo lường các dạng gắn bó khác nhau. Cụ thể, thành phần GBTC thể hiện sự kết nối về mặt cảm xúc và cảm giác thuộc về doanh nghiệp; GBCM phản ánh niềm tin đạo đức và ý thức trách nhiệm trong việc duy trì mối quan hệ với doanh nghiệp; trong khi đó GBTT cho thấy sự gắn bó do cân nhắc chi phí – lợi ích khi rời bỏ doanh nghiệp. Việc kế thừa đầy đủ ba thành phần trên giúp đảm bảo tính toàn diện trong đo lường SGBTC, đồng thời phù hợp với đặc thù của các TCHĐDL tại Việt Nam, nơi nhân viên thường xuyên đối mặt với lựa chọn công việc thay thế nhưng cũng có xu hướng duy trì mối quan hệ bền vững với doanh nghiệp nếu cảm nhận được giá trị và sự công nhận. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm SGBTC được trình bày trong Phụ lục 2.

3.2.1.4. Thang đo nhận thức về hành vi tổ chức

NTHVTC trong nghiên cứu này được xem là một biến tổng hợp, bao gồm năm thành phần phản ánh cách nhân viên cảm nhận và đánh giá hành vi của tổ chức trong quản trị và đối xử với người lao động. Cụ thể, năm thành phần cấu thành NTHVTC gồm: (1) Nhận thức về công bằng của tổ chức, (2) Nhận thức về chính sách của tổ chức, (3) Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, (4) Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên và (5) Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

Thang đo nhận thức về công bằng của tổ chức: Thành phần này được kế thừa và điều chỉnh từ thang đo của Nazarian và cộng sự (2021), phản ánh mức độ cảm nhận của nhân viên về tính công bằng trong lương thưởng, đánh giá hiệu suất và sự tham gia vào quá trình ra quyết định tại nơi làm việc. Các chỉ báo kết hợp cả khía cạnh phân phối (lương, thưởng) và khía cạnh tương tác (tham vấn, hợp tác với cấp trên), phù hợp với bối cảnh các TCHĐDL tại Việt Nam, nơi sự công bằng không chỉ giới hạn ở chế độ đãi ngộ mà còn ở cách doanh nghiệp đối xử và trao quyền cho người lao động.

Thang đo nhận thức về chính sách của tổ chức: Thang đo này được kế thừa từ nghiên cứu của Ampofo và cộng sự (2022), nhằm đo lường mức độ nhân viên cảm nhận về các hành vi chính trị, thiên vị và vụ lợi trong doanh nghiệp. Các chỉ báo phản ánh môi trường làm việc thiếu minh bạch, nơi các mối quan hệ cá nhân, nịnh bợ và cạnh tranh không lành mạnh ảnh hưởng đến việc ra quyết định. Đây là khía cạnh quan trọng giúp đánh giá mức độ tiêu cực trong chính sách và văn hóa quản trị, từ đó ảnh hưởng đến niềm tin và hành vi của nhân viên đối với doanh nghiệp.

Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức: Thang đo này được kế thừa và điều chỉnh từ thang đo của Garcia-Pereyra và cộng sự (2023), phản ánh mức độ nhân viên cảm nhận sự quan tâm, lắng nghe và hỗ trợ từ phía doanh nghiệp. Các chỉ báo tập trung vào việc doanh nghiệp ghi nhận giá trị cá nhân, hỗ trợ khi gặp khó khăn và thể hiện thiện chí trong xử lý sai sót. Thang đo phù hợp với bối cảnh TCHĐDL, nơi mối quan hệ giữa người lao động và tổ chức mang tính con người cao và cảm nhận được hỗ trợ là yếu tố then chốt để duy trì sự gắn bó và động lực làm việc của nhân viên.

Thang đo nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên: Thành phần này được kế thừa từ thang đo của Çetinkaya và Yeşilada (2022), nhằm phản ánh mức độ nhân viên cảm nhận sự quan tâm, hỗ trợ và hiểu biết từ phía lãnh đạo trực tiếp. Các chỉ báo tập trung vào sự tin cậy, khả năng chia sẻ và phản hồi trong mối quan hệ giữa cấp trên và cấp dưới. Đây là yếu tố quan trọng trong môi trường TCHĐDL, nơi sự phối hợp hiệu quả giữa lãnh đạo và nhân viên ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và hiệu quả làm việc.

Thang đo nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp: Thang đo này được kế thừa từ nghiên cứu của Akbari và cộng sự (2021), đo lường mức độ nhân viên cảm nhận về cam kết của doanh nghiệp đối với môi trường, cộng đồng, khách hàng và các bên liên quan. Các chỉ báo phản ánh rõ trách nhiệm xã hội từ góc nhìn nội bộ, phù hợp với đặc thù ngành du lịch ở Tây Nguyên, nơi hình ảnh doanh nghiệp gắn liền với bền vững môi trường và gắn kết cộng đồng. Việc đưa yếu tố này vào NTHVTC giúp mở rộng phạm vi đánh giá hành vi tổ chức, từ bên trong ra bên ngoài.

Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm NTHVTC được trình bày trong Phụ lục 2.

3.2.2. Thảo luận nhóm

Sự khác biệt về chính trị, kinh tế, văn hoá, xã hội có thể làm sai lệch các kết quả đo lường, do đó việc thực nghiệm sơ bộ nhằm kiểm tra sự phù hợp của thang đo trong bối cảnh nghiên cứu cụ thể là điều cần thiết. Chủ đề trình bày của luận án đã được thực hiện ở các nước đang phát triển hoặc các quốc gia thu hút du lịch, với những đặc điểm du lịch không tương đồng với Việt Nam. Do đó, việc điều chỉnh thang đo với sự hỗ trợ của các chuyên gia để mô hình nghiên cứu trở nên phù hợp cho bối cảnh và chủ đề nghiên cứu cần phải được tiến hành. Yin (2009) đã xác định hai quy trình trong quá trình phỏng vấn: (1) cần tuân theo một dòng điều tra đã được xác định trong giao thức phỏng vấn; (2) người phỏng vấn cần đặt những câu hỏi khách quan để đáp ứng yêu cầu của dòng điều tra. Các cuộc phỏng vấn trong nghiên cứu này được tiến hành theo hai quy trình này.

Sau khi có mô hình và thang đo đề xuất ban đầu, luận án tiến hành thảo luận nhóm với các chuyên gia theo dàn ý đã soạn sẵn, nội dung thảo luận xoay quanh nội dung nghiên cứu và các khái niệm, cũng như các câu hỏi liên quan đến thang đo. Luận án tiến hành tiếp nhận ghi chú thông tin góp ý hoặc điều chỉnh bổ sung (nếu có) từ các chuyên gia. Kết quả tổng hợp sau đó sẽ được phân tích và xử lý cẩn thận hướng đến sự thống nhất chung. Một danh sách tổng hợp cuối cùng bao gồm các quyết định loại bỏ hoặc bổ sung biến nghiên cứu cũng như là thang đo được hoàn thành. Đây được xem là thang đo sơ bộ của luận án để tiến hành khảo sát sơ bộ.

3.2.2.1. Phương pháp xác định mẫu

Phương pháp lấy mẫu trong nghiên cứu định tính chọn các đối tượng đại diện cho các khía cạnh quan trọng của hiện tượng, không dựa vào tính đại diện ngẫu nhiên như nghiên cứu định lượng (Saunders, 2012). Trong nghiên cứu này, luận án sử dụng phương pháp lấy mẫu có chủ đích để lựa chọn người tham gia. Cụ thể, các đối tượng được chọn là những người có kiến thức, kinh nghiệm hoặc đặc điểm liên quan trực tiếp đến lĩnh vực nguồn nhân lực. Phương pháp này đảm bảo rằng các thông tin thu thập được phù hợp và đáp ứng mục tiêu nghiên cứu.

Đối tượng tham gia và tiêu chí lựa chọn chuyên gia thảo luận nhóm

(i) Các nhà quản lý nguồn nhân lực tại các TCHĐDL ở Tây Nguyên: tham gia quản lý nguồn nhân lực trong doanh nghiệp ít nhất 3 năm.

(ii) Các nhà nghiên cứu trong lĩnh vực nguồn nhân lực: có ít nhất 2 nghiên cứu về nguồn nhân lực.

Sự đa dạng này giúp đảm bảo tính đại diện của mẫu, xác thực các lập luận lý thuyết được đưa ra trong nghiên cứu.

3.2.2.2. Quy mô mẫu

Thông thường, nhóm thảo luận chuyên gia bao gồm từ 3 đến 13 người, tùy thuộc vào mục tiêu nghiên cứu và mức độ phức tạp của vấn đề được thảo luận. Trong nghiên cứu này, nhóm thảo luận được lựa chọn gồm 9 chuyên gia, bao gồm 5 nhà quản lý nguồn nhân lực và 4 giảng viên nghiên cứu về nguồn nhân lực, đảm bảo tính đa dạng và chuyên sâu trong lĩnh vực nghiên cứu. Kỹ thuật phỏng vấn bán cấu trúc được áp dụng với nhóm chuyên gia này, phù hợp với các nghiên cứu trước đây trong lĩnh vực này (Whiting, 2008), nhằm thu thập các thông tin chuyên sâu, làm rõ các yếu tố tác động và hỗ trợ xây dựng thang đo phù hợp.

Danh sách các chuyên gia được trình bày tại Phụ lục 3. Dàn bài thảo luận nhóm được trình bày tại Phụ lục 4.

3.2.2.3. Quy trình phỏng vấn

Các chuyên gia được chọn đã được liên hệ qua điện thoại để thông báo về nghiên cứu và tìm kiếm sự tham gia tự nguyện. Tổng cộng có 9 chuyên gia được liên hệ và đã xác nhận tham gia sau một số cuộc gọi điện.

Dàn bài thảo luận nhóm chuyên gia tập trung vào các chủ đề liên quan đến các yếu tố gồm CLCSCV, SGBTC, NTHVTC tác động đến HVCDTC. Cuộc phỏng vấn được chia thành ba phần, bao gồm:

Phần 1: Thông tin chung của chuyên gia

Các chuyên gia được yêu cầu cung cấp thông tin chung của họ, bao gồm chức danh công việc, số năm kinh nghiệm/số công trình nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực.

Phần 2: Nội dung thảo luận

Thảo luận về các khái niệm nghiên cứu, thang đo đề xuất và biến quan sát. Thảo luận về mô hình nghiên cứu.

Phần 3: Kết thúc

Trước khi phỏng vấn, các chuyên gia đã hoàn thành mẫu đơn đồng ý cho thấy họ tự nguyện tham gia. Mẫu đơn đồng ý nhấn mạnh tính tự nguyện và bảo mật của dữ liệu. Một bản sao thư mời và mẫu phiếu đồng ý được đính kèm trong Phụ lục 5.

3.2.2.4. Quy trình thu thập dữ liệu

Dữ liệu định tính được thu thập thông qua phỏng vấn bán cấu trúc, ghi âm và mã hóa theo hướng dẫn của Miles và Huberman (1984), bao gồm ba bước: giám dữ liệu,

hiển thị dữ liệu và rút kết luận. Phương pháp mã hóa mở (open coding) được áp dụng để phân tích các đoạn văn bản, xác định chủ đề và khái quát hóa khái niệm (Yin, 2009). Quá trình phân tích tuân theo logic lập, cho phép các chủ đề mới xuất hiện linh hoạt trong bối cảnh nghiên cứu (Crouch & McKenzie, 2006). Cách tiếp cận này giúp làm rõ các mô hình nhận thức và hành vi nổi bật trong dữ liệu (Eisenhardt & Graebner, 2007).

3.2.3. Kết quả nghiên cứu định tính

3.2.3.1. Kết quả hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu

Tổng hợp ý kiến từ thảo luận nhóm chuyên gia cho thấy mô hình nghiên cứu đề xuất được hoàn toàn đồng thuận với 100% chuyên gia nhất trí về sự tồn tại các mối quan hệ và vai trò trung gian, điều tiết trong mô hình (Phụ lục 6). Điều này cho thấy mô hình có tính đầy đủ, cơ sở lý luận vững chắc và độ phù hợp cao với thực tiễn trong bối cảnh các TCHDDL tại Tây Nguyên.

Cụ thể, tất cả chuyên gia đều đồng ý rằng:

CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đều có tác động tích cực đến HVCDTC, cho thấy các yếu tố về điều kiện làm việc, mức độ gắn bó và nhận thức tổ chức đều thúc đẩy nhân viên thực hiện các hành vi vượt mức yêu cầu chính thức.

CLCSCV có ảnh hưởng tích cực đến cả SGBTC và NTHVTC, cho thấy CLCSCV là nền tảng hình thành cam kết và nhận thức tích cực về doanh nghiệp.

NTHVTC có tác động tích cực đến SGBTC, khẳng định rằng khi người lao động đánh giá cao hành vi tổ chức, họ sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp.

Ngoài ra, vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC đều được xác nhận với tỷ lệ đồng thuận tuyệt đối. Điều này phản ánh sự phức hợp của các yếu tố tâm lý – tổ chức trong việc thúc đẩy HVCDTC.

Đặc biệt, các chuyên gia cũng thống nhất rằng các biến nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh đều có thể đóng vai trò điều tiết trong mô hình.

Tóm lại, kết quả thảo luận nhóm khẳng định mô hình nghiên cứu đã hiệu chỉnh có tính lý thuyết và thực tiễn cao, phù hợp để kiểm định trong bối cảnh các TCHDDL tại Tây Nguyên. Các quan hệ nhân quả và vai trò trung gian, điều tiết đều nhận được sự đồng thuận từ các chuyên gia.

3.2.3.2. Kết quả thang đo và biến quan sát

Kết quả thảo luận với các chuyên gia đã xác nhận sự phù hợp của mô hình nghiên cứu và các thang đo được đề xuất (Phụ lục 6).

Cụ thể, toàn bộ các thành phần trong thang đo HVCDTC nhận được sự đồng ý tuyệt đối (100%), bao gồm: lòng vị tha; sự tận tâm; tinh thần làm việc chuyên nghiệp; sự lịch sự; tinh thần chủ động và cống hiến.

Đối với thang đo CLCSCV, nhận được sự đồng ý tuyệt đối (100%), bao gồm: phạm vi công việc; môi trường làm việc; lương thưởng và thăng tiến; an toàn công việc; phát triển nghề nghiệp; hoà nhập xã hội; sự linh hoạt trong công việc.

Trong thang đo SGBTC, cả ba thành phần: gắn bó tình cảm, gắn bó chuẩn mực và gắn bó tiếp tục đều nhận được tỷ lệ đồng ý tuyệt đối (100%), cho thấy sự thống nhất cao trong đánh giá của các chuyên gia.

Về thang đo NTHVTC, các thành phần nhận thức về chính sách của tổ chức, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên đạt tỷ lệ đồng ý tuyệt đối (100%). Trong khi đó, nhận thức về công bằng của tổ chức và nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đạt tỷ lệ đồng ý 88.89%, với 10.11% không có ý kiến. Mặc dù chưa đạt tỷ lệ đồng ý tuyệt đối, các kết quả này vẫn được xem là chấp nhận được.

Kết quả thảo luận cho thấy các thang đo và thành phần trong mô hình nghiên cứu được các chuyên gia đánh giá cao về mức độ phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Thông tin chi tiết liên quan đến từng biến quan sát, bao gồm lý do giữ lại hoặc loại bỏ, phương án điều chỉnh, cùng với các trao đổi học thuật cụ thể, được trình bày đầy đủ tại Phụ lục 6. Cụ thể:

Thang đo sơ bộ hành vi công dân tổ chức

Thang đo HVCDTC trong luận án được phát triển dựa trên thang đo của Alshihabat và Atan (2020). Thang đo này được thiết kế theo cấu trúc bậc hai dạng nguyên nhân, trong đó các thành phần bậc nhất được đo lường theo mô hình kết quả (reflective). Cụ thể, HVCDTC bao gồm năm thành phần: (1) Lòng vị tha (LVT); (2) Sự tận tâm (STT); (3) Tinh thần làm việc chuyên nghiệp (TTCN); (4) Sự lịch sự (SLS); (5) Tinh thần chủ động và cống hiến (TTCH). Mỗi thành phần được đo lường bằng năm biến quan sát với tổng cộng 25 biến quan sát trong toàn bộ thang đo. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất ban đầu được trình bày ở Phụ lục 2. Sau đó được hiệu chỉnh về ngữ nghĩa, nội dung và bối cảnh thông qua thảo luận nhóm chuyên gia, nhằm đảm bảo tính phù hợp với môi trường TCHĐDL tại Tây Nguyên. Chi tiết thảo luận bao gồm lý do giữ lại hoặc loại bỏ, phương án điều chỉnh được trình bày ở Phụ lục 6. Kết quả nội dung các biến quan sát của thang đo sơ bộ HVCDTC được trình bày trong Bảng 3.1.

Bảng 3.1: Thang đo sơ bộ hành vi công dân tổ chức

Ký hiệu	Nội dung thang đo
LVT	<i>Lòng vị tha</i>
LVT1	Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ có khối lượng công việc lớn hoặc gặp khó khăn trong công việc.
LVT 2	Anh/chị giúp đỡ những người vắng mặt.
LVT 3	Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc.
STT	<i>Sự tận tâm</i>
STT1	Anh/chị tin rằng làm việc chăm chỉ sẽ được trả công xứng đáng.
STT2	Anh/chị luôn đi làm đúng giờ
STT3	Anh/chị tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát.
TTCN	<i>Tinh thần làm việc chuyên nghiệp</i>
TTCN1	Anh/chị không lãng phí thời gian phàn nàn về những vấn đề nhỏ nhặt.
TTCN2	Anh/chị không phóng đại các vấn đề của doanh nghiệp.
TTCN3	Anh/chị thường tập trung vào điểm tích cực hơn là những sai sót.
SLS	<i>Sự lịch sự</i>
SLS1	Anh/chị cân nhắc và chú ý đến tác động của hành vi mình đối với đồng nghiệp và công việc của họ.
SLS2	Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác.
SLS3	Anh/chị chủ động thực hiện các biện pháp để ngăn ngừa xung đột hoặc vấn đề với đồng nghiệp.
TTCH	<i>Tinh thần chủ động và cống hiến</i>
TTCH1	Anh/chị tham dự các cuộc họp và sự kiện không bắt buộc nhưng có ý nghĩa đối với doanh nghiệp.
TTCH2	Anh/chị tham dự các hoạt động góp phần cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp.
TTCH3	Anh/chị thường xuyên cập nhật thông tin qua các thông báo và bản ghi nhớ của doanh nghiệp.

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm chuyên gia

Thang đo sơ bộ chất lượng cuộc sống – công việc

Thang đo CLCSCV trong luận án gồm bảy yếu tố, trong đó sáu yếu tố được phát triển dựa trên thang đo của Jabeen và cộng sự (2018) và yếu tố LHCV được kế thừa từ thang đo của Rastogi và cộng sự (2018). Thang đo này được thiết kế theo cấu trúc bậc hai dạng kết quả (reflective), trong đó các thành phần bậc nhất được đo lường theo mô hình kết quả. Cụ thể, CLCSCV bao gồm bảy yếu tố: (1) Phạm vi công việc (PVCV); (2) Môi trường làm việc (MTLV); (3) Lương, thưởng và thăng tiến (LTTT); (4) An toàn công việc (ATCV); (5) Phát triển nghề nghiệp (PTNN); (6) Hoà nhập xã hội (HNXH); (7) Linh hoạt công việc (LHCV). Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất ban đầu được trình bày ở Phụ lục 2. Sau đó được hiệu chỉnh về ngữ nghĩa, nội dung và bối cảnh thông qua thảo luận nhóm chuyên gia, nhằm đảm bảo tính phù hợp với môi trường TCHĐDL tại Tây Nguyên. Chi tiết thảo luận bao gồm lý do giữ lại hoặc loại bỏ, phương án điều chỉnh được trình bày ở Phụ lục 6. Kết quả nội dung các biến quan sát của thang đo sơ bộ CLCSCV được trình bày trong Bảng 3.2.

Bảng 3.2: Thang đo sơ bộ chất lượng cuộc sống – công việc

Ký hiệu	Nội dung thang đo
PVCV	<i>Phạm vi công việc</i>
PVCV1	Công việc mang lại cho anh/chị sự tự do đáng kể trong việc thực hiện nhiệm vụ.
PVCV2	Anh/chị có thể linh hoạt điều chỉnh giờ làm việc để phù hợp với nhu cầu cá nhân.
PVCV3	Anh/chị có thể làm việc độc lập mà không cần giám sát thường xuyên từ cấp trên.
MTLV	<i>Môi trường làm việc</i>
MTLV1	Cấp trên giúp anh/chị làm việc tốt hơn.
MTLV2	Khối lượng công việc của anh/chị là hợp lý và có thể hoàn thành dễ dàng.
MTLV3	Ý kiến của anh/chị được xem xét khi giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc.
LTTT	<i>Lương, thưởng và thăng tiến</i>
LTTT1	Lương của anh/chị tương xứng với nỗ lực và đóng góp trong công việc.
LTTT2	Doanh nghiệp có chính sách thăng tiến và phúc lợi hợp lý cho anh/chị.

Ký hiệu	Nội dung thang đo
LTTT3	Lương thưởng của anh/chị có liên quan trực tiếp đến hiệu suất công việc.
ATCV	<i>An toàn công việc</i>
ATCV1	Anh/chị cảm thấy an tâm về công việc hiện tại.
ATCV2	Điều kiện công việc của anh/chị đảm bảo an toàn và hiệu quả.
ATCV3	Tỷ lệ nghỉ việc tại nơi làm việc của anh/chị là thấp.
PTNN	<i>Phát triển nghề nghiệp</i>
PTNN1	Anh/chị có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc.
PTNN2	Doanh nghiệp có tổ chức đánh giá để xác định tiến bộ trong công việc của anh/chị.
PTNN3	Anh/chị có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tương lai.
HNXH	<i>Hoà nhập xã hội</i>
HNXH1	Công việc của anh/chị cho phép đóng góp tích cực cho xã hội.
HNXH2	Anh/chị và đồng nghiệp làm việc cùng nhau như một đội, hỗ trợ lẫn nhau.
HNXH3	Công việc phù hợp với các giá trị cá nhân của anh/chị.
LHCV	<i>Sự linh hoạt trong công việc</i>
LHCV1	Anh/chị có thể tự do chọn thời gian làm việc phù hợp với lịch trình của mình.
LHCV2	Anh/chị có thể dễ dàng thay đổi lịch làm việc khi cần thiết.
LHCV3	Anh/chị dễ dàng xin nghỉ phép khi cần thiết.

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm chuyên gia

Thang đo sơ bộ sự gắn bó với tổ chức

Thang đo SGBTC trong luận án gồm ba thành phần, được phát triển dựa trên thang đo của Kim và cộng sự (2019). Thang đo này được thiết kế theo cấu trúc bậc hai dạng nguyên nhân (formative), trong đó các thành phần bậc nhất được đo lường theo mô hình kết quả. Cụ thể, SGBTC bao gồm ba thành phần: (1) Gắn bó tình cảm (GBTC); (2) Gắn bó chuẩn mực (GBCM); (3) Gắn bó tiếp tục (GBTT). Toàn bộ thang đo gốc gồm 15 biến quan sát, chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất ban đầu được trình bày ở Phụ lục 2. Sau đó được hiệu chỉnh về ngữ nghĩa, nội dung và bối cảnh thông qua thảo luận nhóm chuyên gia, nhằm đảm bảo tính phù hợp với môi trường TCHĐDL tại Tây Nguyên. Chi tiết thảo luận bao gồm lý do giữ lại hoặc loại bỏ, phương án điều chỉnh được trình bày ở Phụ lục 6. Kết quả nội dung các biến quan sát của thang đo sơ bộ SGBTC được trình bày trong Bảng 3.3.

Bảng 3.3: Thang đo sơ bộ sự gắn bó với tổ chức

Ký hiệu	Nội dung thang đo
<i>GBTC</i>	<i>Gắn bó tình cảm</i>
GBTC1	Anh/chị cảm thấy như những vấn đề của doanh nghiệp này là của chính mình.
GBTC2	Anh/chị cảm thấy như một phần của gia đình tại doanh nghiệp của mình.
GBTC3	Doanh nghiệp có ý nghĩa cá nhân rất lớn đối với anh/chị.
<i>GBCM</i>	<i>Gắn bó chuẩn mực</i>
GBCM1	Anh/chị cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức để ở lại làm việc cho doanh nghiệp vì tin rằng sự trung thành là quan trọng.
GBCM2	Anh/chị cảm thấy không đúng khi rời bỏ doanh nghiệp nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn.
GBCM3	Anh/chị tin vào giá trị của sự trung thành với một doanh nghiệp.
<i>GBTT</i>	<i>Gắn bó tiếp tục</i>
GBTT1	Anh/chị cảm thấy có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này.
GBTT2	Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với anh/chị.
GBTT3	Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu anh/chị quyết định rời khỏi doanh nghiệp này.

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm chuyên gia

Thang đo sơ bộ nhận thức về hành vi tổ chức

Thang đo NTHVTC trong luận án gồm năm thành phần. Thang đo này được thiết kế theo cấu trúc bậc hai dạng nguyên nhân (formative), trong đó các thành phần bậc nhất được đo lường theo mô hình kết quả, trong đó: (1) Nhận thức về công bằng của tổ chức (NTCBTC) được phát triển dựa trên thang đo của Nazarian và cộng sự (2021) với 6 biến quan sát; (2) Nhận thức về chính sách của tổ chức (NTCSTC) được phát triển dựa trên thang đo của Ampofo và cộng sự (2022) với 3 biến quan sát; (3) Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức (NTH TTC) được phát triển dựa trên thang đo của Garcia-Pereyra và cộng sự (2023) với 8 biến quan sát; (4) Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (NTLDNV) được phát triển dựa trên thang đo của Cetinkaya và Yesilada (2022) với 3 biến quan sát; (5) Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (NTTNXH) được phát

triển dựa trên thang đo của Akbari và cộng sự (2021) với 5 biến quan sát. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất ban đầu được trình bày ở Phụ lục 2. Sau đó được hiệu chỉnh về ngữ nghĩa, nội dung và bối cảnh thông qua thảo luận nhóm chuyên gia, nhằm đảm bảo tính phù hợp với môi trường TCHĐDL tại Tây Nguyên. Chi tiết thảo luận bao gồm lý do giữ lại hoặc loại bỏ, phương án điều chỉnh được trình bày ở Phụ lục 6. Kết quả nội dung các biến quan sát của thang đo sơ bộ NTHVTC được trình bày trong Bảng 3.4.

Bảng 3.4: Thang đo sơ bộ nhận thức về hành vi tổ chức

Ký hiệu	Nội dung thang đo
<i>NTCBTC</i>	<i>Nhận thức về công bằng của tổ chức</i>
NTCBTC1	Anh/chị cảm thấy mức lương của mình là công bằng.
NTCBTC2	Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc.
NTCBTC3	Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.
<i>NTCSTC</i>	<i>Nhận thức về chính sách của tổ chức</i>
NTCSTC1	Anh/chị không nhận thấy có nhiều hành vi mang tính vụ lợi diễn ra và mọi người thường làm điều tốt cho doanh nghiệp hơn là cho bản thân.
NTCSTC2	Anh/chị không nghĩ rằng nhiều người dành thời gian để lấy lòng những người có thể giúp họ thăng tiến hay làm việc ngầm để đạt được lợi ích cá nhân.
NTCSTC3	Anh/chị không thấy nhiều nhân viên cố gắng gia nhập vào nhóm quyền lực hay nói xấu lẫn nhau để tạo ấn tượng trước người khác.
Ký hiệu	Nội dung thang đo
<i>NTH TTC</i>	<i>Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức</i>
NTH TTC1	Doanh nghiệp của anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ khi anh/chị gặp vấn đề.
NTH TTC2	Doanh nghiệp của anh/chị quan tâm đến phúc lợi của anh/chị.
NTH TTC3	Doanh nghiệp của anh/chị sẵn sàng giúp đỡ anh/chị nếu anh/chị cần một sự hỗ trợ đặc biệt.
<i>N TL DNV</i>	<i>Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên</i>
N TL DNV1	Quản lý của anh/chị sẵn sàng sử dụng quyền hạn của mình để hỗ trợ giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị.

Ký hiệu	Nội dung thang đo
NTLDNV2	Quản lý của anh/chị hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của anh/chị trong công việc.
NTLDNV3	Anh/chị luôn biết được quản lý hài lòng ở mức độ nào với công việc của mình.
NTTNXH	<i>Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp</i>
NTTNXH1	Doanh nghiệp rất quan tâm đến việc bảo vệ môi trường.
NTTNXH2	Doanh nghiệp rất quan tâm đến cộng đồng địa phương.
NTTNXH3	Doanh nghiệp quan tâm đến quyền lợi của khách hàng.

Nguồn: Kết quả thảo luận nhóm chuyên gia

3.2.4. Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát

Bảng câu hỏi khảo sát gồm 3 phần:

Phần 1: Giới thiệu

Phần này giúp người trả lời hiểu rõ mục tiêu nghiên cứu, đảm bảo tính minh bạch và bảo mật thông tin. Người trả lời được hướng dẫn cách chọn câu trả lời và được khuyến khích trả lời trung thực.

Phần 2: Nội dung khảo sát

Các câu hỏi được chia thành các nhóm nhỏ theo chủ đề chính, sử dụng thang đo Likert 5 điểm để đo lường mức độ đồng ý từ người trả lời. Nội dung chính bao gồm:

HVCDTC: Đo lường qua 5 khía cạnh (lòng vị tha, sự tận tâm, tinh thần làm việc chuyên nghiệp, sự lịch sự, tinh thần chủ động và cống hiến).

CLCSCV: Đo lường qua 7 yếu tố (phạm vi công việc, môi trường làm việc, lương thưởng, an toàn công việc, phát triển nghề nghiệp, hòa nhập xã hội, sự linh hoạt trong công việc).

SGBTC: Đo lường qua 3 thành phần (gắn bó tình cảm, gắn bó chuẩn mực, gắn bó tiếp tục).

NTHVTC: Đo lường qua 5 khía cạnh (nhận thức về công bằng của tổ chức, nhận thức về chính sách của tổ chức, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên, nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp).

Phần 3: Ý kiến đóng góp

Cung cấp không gian để người trả lời phản hồi về nội dung và hình thức bảng hỏi, góp phần cải thiện thiết kế bảng câu hỏi.

Chi tiết bảng khảo sát sơ bộ xem Phụ lục 7.

3.3. Nghiên cứu định lượng

3.3.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

3.3.1.1. Phương pháp chọn mẫu

Kích thước mẫu: Số mẫu quan sát được lựa chọn cho giai đoạn này là 100 quan sát, dựa trên các khuyến nghị học thuật và thực tiễn triển khai nghiên cứu. Theo Hair và cộng sự (2017), đối với các phân tích đánh giá thang đo ban đầu trong mô hình cấu trúc tuyến tính, mẫu tối thiểu có thể từ 50 đến 100 là chấp nhận được. Bên cạnh đó, Henseler và cộng sự (2014) và Sarstedt và cộng sự (2016) cho rằng, khi mục đích của giai đoạn này là tinh chỉnh công cụ đo lường chứ không phải kiểm định mô hình lý thuyết tổng thể, 100 mẫu quan sát là hợp lý để phát hiện những chỉ báo không đạt yêu cầu. Việc lựa chọn kích thước mẫu 100 vừa đảm bảo yêu cầu tối thiểu về phân tích thống kê, vừa phù hợp với điều kiện thực tế về thời gian, nguồn lực và khả năng tiếp cận mẫu tại hiện trường. Kết quả từ giai đoạn này sẽ làm cơ sở để điều chỉnh bảng hỏi, hoàn thiện thang đo trước khi tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức với quy mô lớn hơn.

Phương pháp chọn mẫu: Căn cứ vào mục tiêu của nghiên cứu định lượng sơ bộ, luận án sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện có định hướng (convenience sampling), tập trung lựa chọn các nhân viên đang làm việc tại các TCHĐDL ở khu vực Tây Nguyên và có trải nghiệm thực tế trong công việc. Mẫu nghiên cứu sơ bộ gồm 100 nhân viên thuộc 20 TCHĐDL tại các tỉnh Đắk Lắk, Kon Tum, Gia Lai, Lâm Đồng và Đắk Nông. Việc lựa chọn đối tượng khảo sát trong giai đoạn này nhằm bảo đảm người trả lời có đủ mức độ am hiểu và khả năng đánh giá các phát biểu đo lường, phục vụ cho mục tiêu kiểm tra độ rõ ràng, cấu trúc đa chiều và độ tin cậy sơ bộ của thang đo. Danh sách cụ thể các doanh nghiệp tham gia khảo sát được trình bày tại Phụ lục 8.

3.3.1.2. Thu thập dữ liệu nghiên cứu sơ bộ

Để thu thập dữ liệu cho nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả tiến hành phát bảng khảo sát trực tiếp đến nhân viên tại các TCHĐDL trên địa bàn khu vực Tây Nguyên. Danh sách các doanh nghiệp được lựa chọn từ cơ sở dữ liệu do Sở Kế hoạch và Đầu tư các tỉnh Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng cung cấp. Sau khi thu thập, các biến quan sát trong bảng hỏi sau đó được mã hóa, nhập liệu và xử lý làm sạch. Dữ liệu cuối cùng được sử dụng để phân tích thống kê và đánh giá thang đo thông qua phần mềm SmartPLS 4.0.

Trong thời gian từ tháng 5 đến tháng 6 năm 2024, luận án tiến hành khảo sát và thu thập được 100 phiếu phản hồi, làm cơ sở cho việc phân tích dữ liệu ban đầu.

3.3.1.3. Phương pháp phân tích dữ liệu nghiên cứu sơ bộ

Dữ liệu sau khi được mã hóa và xử lý làm sạch được phân tích theo trình tự các bước sau:

Thứ nhất, đánh giá độ tin cậy của từng chỉ báo (indicator reliability): Phân tích này nhằm loại bỏ các chỉ báo có hệ số tải yếu (factor loading $< 0,7$), không phản ánh rõ ràng khái niệm cần đo lường.

Thứ hai, đánh giá độ tin cậy nhất quán nội bộ (composite reliability): Mục đích là kiểm tra sự nhất quán giữa các chỉ báo trong cùng một khái niệm, với ngưỡng chấp nhận thường từ 0,7 trở lên (Hair và cộng sự, 2017).

Thứ ba, đánh giá độ chính xác hội tụ (convergent validity): Thông qua giá trị AVE (Average Variance Extracted), kiểm tra mức độ các chỉ báo cùng khái niệm hội tụ để đo lường một cấu trúc tiềm ẩn, với ngưỡng $AVE \geq 0,5$.

Thứ tư, đánh giá độ chính xác phân biệt (discriminant validity): Kiểm tra xem các khái niệm đo lường có thực sự khác biệt nhau hay không, thông qua các tiêu chí Cross-loadings, Fornell-Larcker và Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT).

Sau bước này, thang đo sơ bộ sẽ được hiệu chỉnh và hoàn thiện để sử dụng trong khảo sát chính thức.

3.3.1.4. Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ

Kết quả nghiên cứu định lượng sơ bộ xem Phụ lục 9. Cụ thể:

(1) Đánh giá mức độ tin cậy của từng chỉ báo

Kết quả phân tích cho thấy tất cả các outer loadings đều $\geq 0,7$, xác nhận rằng các chỉ báo đo lường tốt các khái niệm tiềm ẩn và đạt độ tin cậy cần thiết.

(2) Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ

Kết quả cho thấy Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR) $> 0,7$, xác nhận độ tin cậy nội bộ cao và mức độ tương quan chặt chẽ giữa các chỉ báo (Bảng 3.5).

(3) Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ

Kết quả cho thấy giá trị AVE của tất cả các thang đo lớn hơn 0,5, đạt yêu cầu về tính hợp lệ hội tụ (Bảng 3.5).

Bảng 3.5: Kết quả đo lường độ tin cậy và giá trị hội tụ

	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (rho_a)	Độ tin cậy tổng hợp (rho_c)	Phương sai trích trung bình (AVE)
ATCV	0,885	0,894	0,928	0,812
GBCM	0,889	0,890	0,931	0,819
GBTC	0,912	0,913	0,944	0,850
GBTT	0,839	0,844	0,903	0,756
HNXH	0,820	0,850	0,895	0,741
LHCV	0,832	0,834	0,900	0,749
LTTT	0,766	0,768	0,865	0,681
LVT	0,799	0,802	0,882	0,713
MTLV	0,841	0,852	0,904	0,759
NTCBTC	0,830	0,834	0,898	0,747
NTCSTC	0,893	0,897	0,933	0,824
NTH TTC	0,915	0,916	0,946	0,855
NTLDNV	0,837	0,839	0,902	0,754
NTTNXH	0,809	0,824	0,888	0,726
PTNN	0,905	0,922	0,941	0,841
PVCV	0,837	0,846	0,903	0,756
SLS	0,849	0,849	0,909	0,769
STT	0,792	0,798	0,878	0,707
TTCH	0,883	0,883	0,928	0,811
TTCN	0,828	0,832	0,897	0,745

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu

(4) Đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt

Có ba kỹ thuật phân tích liên quan đến đánh giá giá trị phân biệt.

Hệ số cross-loadings: Dựa trên kết quả phân tích được trình bày trong Phụ lục 9, tất cả các cấu trúc trong mô hình đều thỏa mãn tiêu chí về tính phân biệt. Cụ thể, hệ số tải ngoài của từng chỉ báo đều vượt trội so với các hệ số tải chéo, cho thấy các chỉ báo đo lường tốt các khái niệm tiềm ẩn mà chúng đại diện.

Phân tích Fornell-Larcker: Dựa trên kết quả phân tích Fornell-Larcker được trình bày trong Phụ lục 9, các giá trị căn bậc hai của AVE (in đậm) đều lớn hơn các hệ số tương quan tương ứng, đảm bảo tính phân biệt của mô hình đo lường.

Hệ số HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations): Dựa trên kết quả phân tích trình bày trong Phụ lục 9, các chỉ số HTMT đều thấp hơn ngưỡng 0,85, đáp ứng tiêu chí phân biệt của mô hình đo lường.

Kết quả phân tích mô hình đo lường kết quả, có thể thấy rằng tất cả các biến bậc một đều đạt mức độ tin cậy của từng chỉ báo, mức độ tin cậy nhất quán nội bộ, mức độ chính xác về sự hội tụ và mức độ chính xác về sự phân biệt.

3.3.2. Nghiên cứu định lượng chính thức

3.3.2.1. Thiết kế bảng câu hỏi

Nội dung bảng câu hỏi khảo sát chính thức được thiết kế gồm ba phần chính như sau:

Phần 1: Giới thiệu về tác giả và đề tài nghiên cứu, nhằm cung cấp thông tin khái quát và mục tiêu khảo sát.

Phần 2: Nội dung khảo sát chính, bao gồm các câu hỏi đo lường các biến tiềm ẩn HVCBTC, CLCSCV, SGBTC và NTHVTC, dựa trên các thang đo đã được hiệu chỉnh từ giai đoạn nghiên cứu sơ bộ.

Phần 3: Thông tin cá nhân của người trả lời, bao gồm: giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh.

Quy trình thiết kế bảng câu hỏi được thực hiện theo các bước sau:

Bước 1: Dựa trên kết quả nghiên cứu định tính và thảo luận chuyên gia, tác giả xây dựng bảng câu hỏi gồm 60 câu hỏi tương ứng với 60 biến quan sát, trong đó: 15 biến đo lường HVCBTC, 21 biến đo lường CLCSCV, 9 biến đo lường SGBTC và 15 biến đo lường NTHVTC.

Bước 2: Tác giả bổ sung phần giới thiệu bản thân và tên đề tài vào đầu bảng khảo sát, đồng thời thêm các câu hỏi thu thập thông tin cá nhân của người trả lời ở cuối bảng hỏi nhằm phục vụ cho phân tích đa nhóm và kiểm định yếu tố điều tiết trong mô hình.

Chi tiết bảng câu hỏi khảo sát chính thức được trình bày tại Phụ lục 10.

3.3.2.2. Thiết kế mẫu

Nghiên cứu sử dụng khung lấy mẫu là danh sách nhân viên toàn thời gian có thâm niên làm việc từ một năm trở lên tại các TCHĐDL. Các danh sách này được cung cấp bởi phòng nhân sự. Chỉ những doanh nghiệp đồng ý cho phép khảo sát mới được đưa vào quá trình thu thập dữ liệu. Sau khi nhận được danh sách nhân viên đủ điều

kiện, tác giả tiến hành phát bảng hỏi trực tiếp dưới dạng bản in đến từng đối tượng khảo sát. Tiếp xúc trực tiếp là quan trọng do tương tác trực tiếp và được coi là phương pháp hiệu quả nhất để thu thập phản hồi (Jull Sørensen & Buatsi, 2002).

Đối tượng khảo sát

Người cung cấp thông tin chính là nhân viên của các TCHĐDL tại Tây Nguyên (Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng). Để giảm thiểu khả năng xảy ra các nguồn lỗi ngẫu nhiên và có hệ thống ở mức thấp nhất, nghiên cứu tuân thủ các hướng dẫn của Huber và Power (1985): (1) xác định mục tiêu vào nhân viên, (2) đảm bảo tính bảo mật của dữ liệu, (3) diễn giải chính xác dữ liệu phỏng vấn thu thập được. Để đảm bảo sự hiểu biết rõ ràng, một thư giới thiệu được cá nhân hóa cung cấp thông tin cơ bản về nghiên cứu đã được đính kèm với bảng câu hỏi. Thư này nhấn mạnh tính tự nguyện của việc tham gia và cam kết bảo mật tất cả các dữ liệu được cung cấp (Phụ lục 5).

Kích thước mẫu

Theo Barclay và cộng sự (1995), trong mô hình PLS-SEM, kích thước mẫu tối thiểu được xác định theo quy tắc 10 lần (10-times rule). Cụ thể, số mẫu quan sát phải bằng hoặc lớn hơn: (1) mười lần số lượng biến quan sát nguyên nhân (formative indicators) lớn nhất được sử dụng để đo lường một khái niệm, hoặc (2) mười lần số lượng đường dẫn cấu trúc lớn nhất tác động vào một khái niệm trong mô hình. Trong nghiên cứu này, biến HVCDTC được thiết kế là cấu trúc bậc hai dạng nguyên nhân, được hình thành từ 5 cấu trúc bậc nhất dạng kết quả với tổng cộng 15 biến quan sát. Ngoài ra, HVCDTC là biến phụ thuộc chính chịu tác động trực tiếp từ CLCSCV, NTHVTC và SGBTC. Áp dụng quy tắc 10 lần, kích thước mẫu tối thiểu được xác định dựa trên hai tiêu chí: (1) 10 lần số biến quan sát lớn nhất trong cấu trúc formative, tương ứng $10 \times 15 = 150$ quan sát và (2) 10 lần số đường dẫn lớn nhất hướng vào biến phụ thuộc, tương ứng $10 \times 3 = 30$ quan sát. Theo nguyên tắc chọn giá trị lớn hơn, số mẫu quan sát tối thiểu của mô hình là 150 quan sát. Tuy nhiên, Hair và cộng sự (2017) khuyến nghị rằng quy tắc 10 lần chỉ mang tính định hướng sơ bộ và thường đánh giá thấp kích thước mẫu cần thiết, đặc biệt đối với các mô hình phức tạp có cấu trúc bậc hai và hiệu ứng trung gian. Bên cạnh đó, Tabachnick và Fidell (2007) gợi ý rằng kích thước mẫu 50 được xem là rất kém, 100 là kém, 200 là khá tốt, 300 là tốt và 1.000 là rất tốt. Dựa trên khuyến nghị này và đặc điểm mô hình của luận án với 60 biến quan sát, số mẫu quan sát tối thiểu được xác định là 300 quan sát, tương ứng mức “tốt” theo phân loại của Tabachnick và Fidell (2007). Nhằm đảm bảo độ tin cậy của dữ liệu và giảm thiểu rủi ro từ

các bảng khảo sát không hợp lệ, luận án đặt mục tiêu thu thập 400 bảng trả lời hợp lệ. Để đạt được mục tiêu này và dự phòng trường hợp dữ liệu bị loại bỏ do thiếu sót hoặc không đạt yêu cầu, tác giả dự kiến phát ra 600 bảng khảo sát.

Phân bổ khảo sát được tính theo tỷ lệ thuận với số lao động của từng tỉnh so với tổng lao động doanh nghiệp toàn khu vực Tây Nguyên (Bảng 3.6). Cách tiếp cận này được lựa chọn thay vì dựa vào số liệu lao động ngành du lịch, do các số liệu thống kê chính thức về lao động du lịch hiện nay chủ yếu giới hạn trong phạm vi dịch vụ lưu trú và ăn uống, chưa phản ánh đầy đủ lực lượng lao động thực tế đang tham gia trong toàn bộ chuỗi giá trị du lịch. Trong khi đó, luận án tiếp cận du lịch theo nghĩa rộng, bao gồm toàn bộ hệ sinh thái dịch vụ liên quan (như nhà hàng, quán cà phê, bán hàng lưu niệm, điểm tham quan). Do vậy, sử dụng số liệu lao động doanh nghiệp toàn tỉnh giúp đảm bảo tính đại diện và phản ánh đúng quy mô lao động phục vụ du lịch tại từng địa phương, đồng thời phù hợp với mục tiêu nghiên cứu trong bối cảnh thực tiễn vùng Tây Nguyên.

Bảng 3.6: Phân bổ kích thước mẫu

Tỉnh	Số lượng lao động doanh nghiệp đang hoạt động (2022)	Tỷ lệ (%)	Phân bổ số lượng khảo sát
Kon Tum	26.409	11,48	69
Gia Lai	50.843	22,10	133
Đắk Lắk	64.058	27,84	167
Đắk Nông	18.399	8,00	48
Lâm Đồng	70.399	30,58	183
Tổng cộng	230.108	100,00	600

Nguồn: Theo Sách Trắng năm 2024 và kết quả tính toán của tác giả

Trong thời gian từ tháng 8 đến tháng 10 năm 2024, luận án tiến hành khảo sát thu thập 600 phiếu làm cơ sở phân tích định lượng chính thức.

Sau khi thu thập, dữ liệu khảo sát sẽ được kiểm tra nhằm loại trừ các bảng trả lời không hợp lệ, bao gồm: thiếu thông tin, lựa chọn đồng nhất một mức điểm cho toàn bộ câu hỏi, có dấu hiệu không đáng tin cậy khi kiểm tra tính logic của dữ liệu. Sau đó, các biến quan sát trong bảng hỏi sẽ được mã hóa, nhập liệu và làm sạch, trước khi tiến hành phân tích thống kê và đánh giá thang đo bằng phần mềm SmartPLS 4.0.

3.3.2.3. Quy trình phân tích dữ liệu

Quy trình phân tích bao gồm kiểm định mô hình đo lường, kiểm định mô hình cấu trúc, kiểm định vai trò trung gian và kiểm định sự khác biệt của các biến nhân khẩu học, được thực hiện theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2019).

a) Kiểm định mô hình đo lường

Kiểm định mô hình đo lường được đánh giá qua hai giai đoạn: mô hình đo lường bậc một và mô hình đo lường bậc hai.

Giai đoạn 1: Kiểm định mô hình đo lường bậc một (Lower-order Reflective Measurement Model)

Mô hình đo lường bậc một được áp dụng cho các thành phần và yếu tố của các biến tiềm ẩn CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC. Quy trình đánh giá mô hình đo lường được thực hiện qua các bước sau:

(1) Đánh giá mức độ tin cậy của từng chỉ báo

Hệ số tải nhân tố (λ) đo lường mức độ tương quan giữa một chỉ báo cụ thể và khái niệm tiềm ẩn mà nó đại diện. Theo Hair và cộng sự (2019), $\lambda \geq 0,7$ là ngưỡng lý tưởng, đảm bảo rằng chỉ báo đóng góp ít nhất 50% phương sai của nó vào khái niệm tiềm ẩn ($\lambda^2 \geq 0,5$). Điều này giúp tăng cường tính hợp lệ hội tụ (Convergent Validity) và tính tin cậy của mô hình đo lường.

(2) Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ

Độ tin cậy nhất quán nội bộ đề cập đến sự đồng nhất của các chỉ báo trong một thang đo, phản ánh qua mức độ tương quan thuận chặt chẽ giữa các chỉ báo. Độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR) được sử dụng để đo lường tính nhất quán nội bộ, thay thế cho hệ số Cronbach's Alpha (Netemeyer, 2003). Theo Hair và cộng sự (2019), $CR \geq 0,7$ là điều kiện tối thiểu để đảm bảo các chỉ báo có sự liên kết chặt chẽ và đo lường chính xác khái niệm tiềm ẩn.

(3) Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ

Tính hội tụ phản ánh mức độ tương quan giữa các biến quan sát đo lường cùng một khái niệm tiềm ẩn (Cooper & Schindler, 2014). Chỉ số phương sai trung bình được trích (AVE - Average Variance Extracted) được sử dụng để đánh giá. $AVE \geq 0,5$ cho thấy khái niệm tiềm ẩn giải thích ít nhất 50% phương sai của các chỉ báo, đảm bảo tính chính xác về sự hội tụ (Hair và cộng sự, 2019).

(4) Đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt

Tính phân biệt đánh giá mức độ không tương quan giữa các tập chỉ báo đo lường các khái niệm tiềm ẩn khác nhau. Ba phương pháp chính để đánh giá tính phân biệt của thang đo: hệ số cross-loading, bảng Fornell and Larcker và bảng HTMT.

Hệ số cross-loading: Theo Hair và cộng sự (2019), tính phân biệt được đảm bảo khi hệ số tải ngoài (outer loading) của một biến quan sát trên nhân tố mà nó đo lường phải lớn hơn bất kỳ hệ số tải chéo (cross-loading) của biến quan sát đó với tất cả các nhân tố khác trong mô hình. Nói cách khác, một biến quan sát nên có mức độ tương quan cao nhất với nhân tố mà nó dự định đo lường, so với các nhân tố khác.

Bảng Fornell and Larcker: Theo Fornell và Larcker (1981) thì tính phân biệt được thỏa mãn khi căn bậc hai của AVE đều lớn hơn các hệ số trong cùng một cột. Điều này cho thấy kiểm định tính phân biệt của các khái niệm nghiên cứu được thỏa mãn, các thang đo đều đạt giá trị phân biệt.

Bảng HTMT: Theo Henseler và cộng sự (2015), $HTMT < 0,85$ (hoặc 0,9 trong một số trường hợp linh hoạt) đảm bảo tính phân biệt rõ ràng giữa các khái niệm tiềm ẩn. Kiểm định bootstrap đối với HTMT kiểm tra xem khoảng tin cậy của HTMT có vượt quá 1 hay không. $HTMT \leq 1$ cho thấy hai khái niệm tiềm ẩn có sự phân biệt tốt và không bị trùng lặp.

Giai đoạn 2: Kiểm định mô hình đo lường bậc hai (Higher-Order Constructs)

Trong mô hình nghiên cứu, cả bốn khái niệm HVCDTC, CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đều được xác định là biến bậc hai. Trong đó, CLCSCV được đo lường theo mô hình kết quả, do đó quy trình đánh giá tuân theo các bước như thực hiện ở giai đoạn 1. Ngược lại, HVCDTC, SGBTC và NTHVTC được đo lường theo mô hình cấu tạo (formative), nên được đánh giá theo ba bước:

(1) Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ

Tính chính xác về sự hội tụ đo lường mức độ liên kết giữa các chỉ báo và khái niệm tiềm ẩn cấu tạo, đảm bảo rằng các chỉ báo đo lường đúng khái niệm mà chúng đại diện. Sử dụng kỹ thuật phân tích phần dư không giải thích được (Redundant Analysis) để kiểm tra mức độ chính xác. Theo Chin (1998), độ lớn của hệ số hồi quy (outer weights) phải $\geq 0,708$ hoặc hệ số xác định $R^2 \geq 0,5$. Điều này đảm bảo rằng chỉ báo giải thích tốt hơn 50% phương sai của khái niệm tiềm ẩn mà nó đo lường.

(2) Đánh giá mức độ đa cộng tuyến giữa các chỉ báo

Sử dụng hệ số phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor - VIF) để kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến giữa các chỉ báo. Theo Hair và cộng sự (2019), $VIF \leq 3$. Nếu VIF vượt quá ngưỡng này, các chỉ báo có thể bị phụ thuộc lẫn nhau, làm giảm khả năng giải thích độc lập của chúng.

(3) Mức ý nghĩa thống kê của trọng số

Sử dụng giá trị P-value để kiểm định mức ý nghĩa thống kê của trọng số trong mô hình. Theo Hair và cộng sự (2019), $P\text{-value} \leq 0,05$, nghĩa là trọng số của các chỉ báo có ý nghĩa ở mức 5% hoặc thấp hơn.

Tiêu chí kiểm định mô hình đo lường trình bày trong Bảng 3.7.

Bảng 3.7: Tiêu chí kiểm định mô hình đo lường

Tiêu chí	Hệ số	Điều kiện	Nguồn
Mô hình đo lường kết quả			
Đánh giá mức độ tin cậy của từng chỉ báo	Hệ số tải nhân tố (Factor Loading)	$\lambda \geq 0,7$	Hair và cộng sự (2019)
Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ	Độ tin cậy tổng hợp (Composite reliability – CR)	$CR \geq 0,7$	Hair và cộng sự (2019)
Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ	Hệ số tải ngoài (outer loadings)	Hệ số tải ngoài $\geq 0,708$	Henseler và cộng sự (2015)
	Phương sai trích (Average Variance Extract – AVE)	$AVE \geq 0,5$	Hair và cộng sự (2019)
Đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt	Hệ số Cross-loading	hệ số tải ngoài outer loading của một biến quan sát thuộc nhân tố này cần lớn hơn bất kỳ hệ số tải chéo cross-loading của biến quan sát đó với tất cả những nhân tố khác trong mô hình.	Hair và cộng sự (2019)

Tiêu chí	Hệ số	Điều kiện	Nguồn
	Hệ số căn bậc hai AVE ($SQRT(AVE)$)	Hệ số $SQRT(AVE)$ lớn hơn các hệ số tương quan còn lại	Fornell và Larcker (1981)
	Heterotrait-Monotrait ratio (HTMT)	$HTMT < 0,850$	Henseler và cộng sự (2015)
	Kiểm định Bootstrap để đánh giá $HTMT \geq 1$ hay không	$HTMT \leq 1$	Henseler và cộng sự (2015)
Mô hình đo lường cấu tạo			
Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ	Sử dụng kỹ thuật phân tích phần dư không giải thích được (redundant analysis).	Độ lớn của hệ số hồi quy $\geq 0,708$ hay $R^2 \geq 0,5$	Chin (1998)
Đánh giá mức độ đa cộng tuyến giữa các chỉ báo	VIF	$VIF \leq 3$	Hair và cộng sự (2019)
Mức ý nghĩa thống kê của trọng số	P-value	$P\text{-value} \leq 0,05$	Hair và cộng sự (2019)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

b) Kiểm định mô hình cấu trúc

Sau khi đánh giá mô hình đo lường, mô hình cấu trúc được kiểm định để đánh giá các mối quan hệ nhân quả giữa các khái niệm tiềm ẩn trong mô hình. Quy trình kiểm định mô hình cấu trúc trong PLS-SEM được thực hiện theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2019), bao gồm tám nội dung chính:

(1) Đánh giá mức độ đa cộng tuyến

Đa cộng tuyến đo lường mức độ phụ thuộc lẫn nhau giữa các biến độc lập trong mô hình. Khi $VIF < 3$, các biến độc lập được xem là không bị phụ thuộc quá mức, đảm bảo tính độc lập trong phân tích. Nếu $VIF \geq 3$, cần loại bỏ hoặc điều chỉnh các biến để tránh làm suy giảm chất lượng phân tích (Hair và cộng sự, 2019).

(2) Đánh giá mức độ phù hợp mô hình: thông qua chỉ số SRMR để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình đo lường và mô hình cấu trúc trong phân tích SEM (Structural Equation Modeling).

(3) Đánh giá vai trò giải thích của biến độc lập tác động tới biến phụ thuộc: thông qua hệ số R^2 , R^2 điều chỉnh.

R^2 đo lường mức độ biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi biến độc lập. Giá trị cao chứng tỏ các biến độc lập có khả năng giải thích tốt biến phụ thuộc, thể hiện mô hình có độ phù hợp cao.

$R^2 < 25\%$: Tác động yếu.

$25\% \leq R^2 \leq 50\%$: Tác động trung bình.

$R^2 \geq 75\%$: Tác động cao.

R^2 điều chỉnh là điều chỉnh R^2 để tính đến số lượng biến trong mô hình. Đây là tiêu chí đánh giá mức độ phù hợp của mô hình một cách chính xác hơn, đặc biệt khi so sánh các mô hình có số lượng biến khác nhau. Nếu việc thêm biến độc lập vào mô hình khiến R^2 điều chỉnh giảm, cần xem xét loại bỏ biến đó.

(4) Đánh giá tác động của một biến độc lập đối với biến phụ thuộc khi biến này được đưa vào hoặc loại khỏi mô hình: thông qua f^2 .

$f^2 < 0,02$: Không đóng vai trò giải thích.

$0,02 \leq f^2 \leq 0,15$: Giải thích ở mức thấp.

$0,15 \leq f^2 < 0,35$: Giải thích ở mức trung bình.

$f^2 \geq 0,35$: Giải thích ở mức cao.

Nếu SRMR của mô hình nhỏ hơn 0,08 hoặc 0,1, mô hình có độ phù hợp chấp nhận được, phản ánh sự tương thích giữa dữ liệu quan sát và mô hình lý thuyết đề xuất.

(5) Đánh giá khả năng dự báo của mô hình: thông qua Q^2 . Giá trị Q^2 cao cho thấy mô hình có độ chính xác dự báo tốt đối với biến phụ thuộc.

$0 < Q^2 \leq 0,25$: Mức dự báo thấp.

$0,25 < Q^2 \leq 0,5$: Mức dự báo trung bình.

$Q^2 > 0,5$: Mức dự báo cao.

(6) Đo lường mức độ hiệu quả của một biến giải thích đối với khả năng dự báo của mô hình: thông qua q^2

$q^2 < 0,02$: Không có hiệu quả.

$0,02 \leq q^2 < 0,15$: Hiệu quả ở mức thấp.

$0,15 \leq q^2 < 0,35$: Hiệu quả ở mức trung bình.

$q^2 \geq 0,35$: Hiệu quả ở mức cao.

(7) Kiểm định bootstrapping

Để kiểm định các giả thuyết, kỹ thuật PLS bootstrapping với mẫu lặp lại 5.000 lần được áp dụng theo đề xuất của Henseler và cộng sự (2015).

(8) Đánh giá mức ý nghĩa thống kê và độ lớn của hệ số hồi quy

Giá trị P-value kiểm tra tính ý nghĩa thống kê của các mối quan hệ trong mô hình. Tổng mức tác động là tổng của tác động trực tiếp và gián tiếp, giúp đánh giá mức độ ảnh hưởng toàn diện của biến độc lập đến biến phụ thuộc.

$P\text{-value} \leq 0,05$: Tác động có ý nghĩa thống kê.

$P\text{-value} > 0,05$: Tác động không có ý nghĩa thống kê.

Tiêu chí kiểm định mô hình cấu trúc trình bày trong Bảng 3.8.

Bảng 3.8: Tiêu chí kiểm định mô hình cấu trúc

Mục đích	Tiêu chí	Điều kiện	Nguồn
Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến	Chỉ số VIF (Variance Inflation Factor)	< 3	Hair và cộng sự (2019)
Đánh giá mức độ phù hợp mô hình	Chỉ số SRMR	$< 0,08$ hoặc $0,1$	Hu và Bentler (1999)
Hệ số xác định R^2	Mức tác động yếu	$R^2 < 25\%$	Hair và cộng sự (2017)
	Mức tác động trung bình	$25\% \leq R^2 \leq 50\%$	
	Mức tác động cao	$R^2 \geq 75\%$	
Hệ số tác động f^2	Mức tác động là cực kỳ nhỏ hoặc không có tác động.	$f^2 < 0,02$	Cohen (1988)
	Mức tác động nhỏ	$0,02 \leq f^2 < 0,15$	
	Mức tác động trung bình	$0,15 \leq f^2 < 0,35$	
	Mức tác động lớn	$f^2 \geq 0,35$	
Hệ số Q^2	Thấp	$0 < Q^2 \leq 0,25$	Hair và cộng sự (2019)
	Trung bình	$0,25 < Q^2 \leq 0,5$	
	Cao	$Q^2 > 0,5$	

Mục đích	Tiêu chí	Điều kiện	Nguồn
Hệ số q^2	Không có hiệu quả	$q^2 < 0,02$	Hair và cộng sự (2019)
	Hiệu quả ở mức thấp	$0,02 \leq q^2 < 0,15$	
	Hiệu quả ở mức trung bình	$0,15 \leq q^2 < 0,35$	
	Hiệu quả ở mức cao	$q^2 \geq 0,35$	
Kiểm định bootstrapping	Kỹ thuật PLS bootstrapping		Henseler và cộng sự (2015)
Kiểm định giả thuyết nghiên cứu	P-value	$< 0,05$	Hair và cộng sự (2017)
	T-value	$> 1,96$	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

c) Kiểm định vai trò trung gian

Việc kiểm định vai trò trung gian trong mô hình PLS-SEM được thực hiện theo hướng dẫn của Baron và Kenny (1986) và được cập nhật, chuẩn hóa trong bối cảnh PLS-SEM bởi Hair và cộng sự (2017). Quy trình bao gồm năm bước:

Bước 1: Kiểm tra tác động trực tiếp (Direct Effect)

Xác định tác động trực tiếp giữa biến độc lập (X) và biến phụ thuộc (Y). Nếu tác động trực tiếp có ý nghĩa thống kê ($p\text{-value} < 0,05$), tiếp tục kiểm định vai trò trung gian.

Bước 2: Kiểm tra tác động giữa biến độc lập và biến trung gian ($X \rightarrow M$)

Xác định xem biến độc lập (X) có ảnh hưởng đáng kể đến biến trung gian (M) không. Nếu $p\text{-value} < 0,05$, tiếp tục kiểm định bước tiếp theo.

Bước 3: Kiểm tra tác động giữa biến trung gian và biến phụ thuộc ($M \rightarrow Y$)

Xác định xem biến trung gian (M) có ảnh hưởng đến biến phụ thuộc (Y) không. Nếu $p\text{-value} < 0,05$, có cơ sở để đánh giá tác động gián tiếp và vai trò trung gian.

Bước 4: Kiểm tra tác động gián tiếp (Indirect Effect)

Tính tác động gián tiếp: $(X \rightarrow M) \times (M \rightarrow Y)$. Nếu tác động gián tiếp có $p\text{-value} < 0,05$, tức là có ý nghĩa thống kê, cho thấy tồn tại vai trò trung gian.

Bước 5: Xác định loại trung gian bằng chỉ số VAF (Variance Accounted For)

Công thức tính VAF:

$$VAF = \frac{\text{Tác động gián tiếp}}{\text{Tổng tác động}}$$

Quy tắc phân loại trung gian theo Hair và cộng sự (2017):

$VAF < 20\%$: Không có trung gian.

$20\% \leq VAF \leq 80\%$: Trung gian một phần (Partial Mediation).

$VAF > 80\%$: Trung gian hoàn toàn (Full Mediation).

Ngoài ra, kiểm tra khoảng tin cậy (Confidence Interval - CI) giúp xác định sự tồn tại của tác động gián tiếp. Nếu khoảng CI không chứa số 0, tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê, xác nhận vai trò trung gian của biến trung gian trong mô hình.

d) Kiểm định sự khác biệt của các nhóm nhân khẩu học

Để kiểm tra vai trò điều tiết của các biến nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh) trong mô hình nghiên cứu, luận án áp dụng phương pháp phân tích đa nhóm (PLS-Multigroup Analysis – PLS-MGA). Đây là một kỹ thuật được sử dụng phổ biến trong PLS-SEM để xác định xem các mối quan hệ trong mô hình có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm hay không (Hair và cộng sự, 2019).

(1) Kiểm tra tính bất biến của mô hình đo lường (Measurement Invariance)

Trước khi thực hiện phân tích đa nhóm, cần đảm bảo tính bất biến của mô hình đo lường giữa các nhóm, nhằm xác định rằng các khái niệm được hiểu và đo lường tương đương. Luận án sử dụng quy trình MICOM (Measurement Invariance of Composite Models) theo Henseler và cộng sự (2015), bao gồm ba bước:

Tính bất biến về cấu trúc (Configural invariance): Kiểm tra xem mô hình có cùng cấu trúc khái niệm, chỉ báo và phương pháp phân tích giữa các nhóm hay không.

Tính bất biến thành phần (Compositional invariance): Đánh giá mức độ tương đương trong cách các thành phần tổng hợp được hình thành từ các chỉ báo.

So sánh giá trị trung bình và phương sai: Kiểm tra sự bằng nhau về trung bình và phương sai của các thành phần tổng hợp giữa các nhóm.

Việc thỏa mãn cả ba bước trên chứng minh tính bất biến đầy đủ (full invariance), từ đó đảm bảo độ tin cậy của kết quả phân tích đa nhóm.

(2) Phân tích đa nhóm và diễn giải kết quả

Sau khi xác nhận tính bất biến, phân tích đa nhóm được thực hiện bằng phương pháp phi tham số thông qua kiểm định hoán vị (permutation test) trong phần mềm SmartPLS 4.0, như đề xuất bởi Henseler và cộng sự (2015). Phân tích này so sánh sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về hệ số hồi quy giữa các nhóm nhân khẩu học.

Kết quả cho phép xác định xem biến điều tiết có ảnh hưởng đến các mối quan hệ trong mô hình hay không. Nếu sự khác biệt về hệ số đường dẫn giữa các nhóm là có ý nghĩa thống kê ($p\text{-value} < 0,05$), điều đó cho thấy tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc thay đổi tùy theo nhóm nhân khẩu học.

Kết luận chương 3

Trong Chương 3, luận án đã trình bày chi tiết các phương pháp nghiên cứu được áp dụng nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu và hệ thống thang đo phù hợp với bối cảnh và mục tiêu của đề tài. Trên cơ sở mô hình lý thuyết được đề xuất từ Chương 2, luận án đã thiết kế thang đo sơ bộ cho các khái niệm nghiên cứu. Thông qua quá trình thảo luận nhóm với các chuyên gia và tham khảo các thang đo trong các nghiên cứu trước, bảng khảo sát sơ bộ đã được hoàn thiện và sử dụng để tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ. Dựa trên kết quả phân tích dữ liệu sơ bộ, luận án đã xây dựng bảng khảo sát chính thức để phục vụ cho nghiên cứu định lượng chính thức. Cụ thể, bảng khảo sát chính thức bao gồm 60 câu hỏi, trong đó: Thang đo thang đo HVCDTC gồm 15 câu hỏi, thang đo CLCSCV gồm 21 câu hỏi, thang đo SGBTC gồm 9 câu hỏi, thang đo NTHVTC gồm 15 câu hỏi.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Chương 4 trình bày bối cảnh tổng quan về du lịch vùng Tây Nguyên và đặc điểm mẫu khảo sát. Tiếp theo là kết quả kiểm định mô hình đo lường, mô hình cấu trúc, vai trò trung gian và sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học. Cuối cùng, thảo luận các kết quả nghiên cứu và đối chiếu với lý thuyết cũng như thực tiễn.

4.1. Tổng quan về du lịch vùng Tây Nguyên

4.1.1. *Tiềm năng du lịch vùng Tây Nguyên*

Tây Nguyên gồm 5 tỉnh: Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng, có diện tích tự nhiên 54.548 km², dân số hơn 6 triệu người. Hiện nay, ở Tây Nguyên có 49 dân tộc cùng chung sống, gồm 12 dân tộc tại chỗ và 37 dân tộc từ nơi khác đến. Trong đó, dân tộc thiểu số có 375.825 người, chiếm tỷ lệ 7,48%. Đặc điểm của cộng đồng tộc người ở Tây Nguyên là rất đa dạng về ngôn ngữ, phong tục tập quán và sự phát triển không đều nhau về kinh tế - xã hội. Tổ chức xã hội duy nhất ở đây là buôn làng (Tổng cục thống kê, 2021).

Tây Nguyên có địa hình đa dạng, bao gồm ba dạng chính: cao nguyên, vùng núi và trũng giữa núi cùng đồng bằng. Địa hình cao nguyên là đặc trưng nhất, chia thành ba bậc theo độ cao: từ 100–300m (Cheo Reo – Phú Túc, Ea Súp và khu vực biên giới Việt Nam – Campuchia), 300–500m (sông Đắk Pôkô, Kon Tum, An Khê, thung lũng Lắk) và 500–800m (Pleiku, Buôn Ma Thuột, Lang Biang, Di Linh). Hệ thống vùng núi ở Tây Nguyên bao gồm các dãy thấp như Ngọc Linh, An Khê, Chư Dju, Chư Giang Sin. Bên cạnh đó, khu vực còn có các vùng trũng nhỏ như Kon Tum, An Khê, Cheo Reo – Phú Túc, Krông Pắc – Lắk, cùng hai đồng bằng lớn là An Khê và Ea Súp. Khí hậu Tây Nguyên phân hóa rõ rệt theo độ cao và mùa. Nhiệt độ trung bình năm dao động từ 16°C ở Đà Lạt đến 28°C ở Cheo Reo, giảm dần theo độ cao. Khu vực có hai mùa rõ rệt: mùa mưa từ tháng 5–11 (chiếm 75% lượng mưa cả năm) và mùa khô. Do ảnh hưởng của địa hình, phía đông thường khô nóng hơn và mùa mưa đến muộn hơn phía tây. Sự đa dạng về địa hình và khí hậu là lợi thế lớn giúp Tây Nguyên phát triển các lĩnh vực sản xuất, hàng hóa và dịch vụ du lịch (Đặng Gia Duẩn, 2021).

Về xã hội - nhân văn, nét đặc sắc và hấp dẫn nhất của Tây Nguyên là sự đa dạng và độc đáo trong văn hóa các dân tộc thiểu số. Hệ thống các buôn, bon, làng cổ truyền như Kon Kơ Tu, Kon Du (Kon Tum), Đê Cơ-tu (Gia Lai), Akô Dhong,

Jun (Đắk Lắk), cùng các buôn của người Mnông, Mạ, Cơ-ho (Đắk Nông, Lâm Đồng) vẫn còn lưu giữ cấu trúc và sinh hoạt truyền thống. Các nghề thủ công cổ truyền như dệt thổ cẩm, đeo tượng, đan lát mây tre, cùng nhiều lễ hội như lễ đâm trâu, lễ bỏ mả, lễ cúng bến nước, hội voi và tục uống rượu cần. Tây Nguyên có di sản văn hóa vật thể và phi vật thể như nhà rông, nhà dài, đàn đá, tượng nhà mồ và Không gian văn hóa cồng chiêng được UNESCO công nhận là “Di sản văn hóa phi vật thể đại diện của nhân loại”. Tây Nguyên với văn hóa bản địa đa dạng, văn học dân gian phong phú và di sản giàu giá trị, là nền tảng phát triển các sản phẩm du lịch đặc trưng (Đặng Gia Duân, 2021).

4.1.2. Một số chính sách phát triển du lịch vùng Tây Nguyên

Trên cơ sở những chủ trương của Đảng và chính sách của Nhà nước về phát triển du lịch, như: Luật Du lịch năm 2017; Nghị quyết số 08-NQ/TW ngày 16/01/2017 của Bộ Chính trị về việc phát triển du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn; Quyết định số 147/QĐ-TTg ngày 22/01/2020 của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030; Nghị quyết số 23-NQ/TW năm 2022 của Bộ Chính trị về phát triển vùng Tây Nguyên đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 (ký ngày 06/10/2022); và Quyết định số 509/QĐ-TTg của Thủ tướng Chính phủ phê duyệt Quy hoạch hệ thống du lịch thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2045 (ký ngày 13/6/2024). Bên cạnh chiến lược phát triển du lịch chung cho toàn vùng, mỗi tỉnh thuộc Tây Nguyên cũng xây dựng những chiến lược, chủ trương và chính sách riêng, mang tính đặc thù và phù hợp với tiềm năng, thế mạnh của từng địa phương.

Tỉnh Kon Tum: có Nghị quyết số 12-NQ/TU ngày 18/5/2022 của Tỉnh ủy về phát triển du lịch tỉnh Kon Tum đến năm 2025, định hướng đến năm 2030; Quyết định số 757/QĐ-UBND ngày 22/11/2022 của UBND về việc phê duyệt Đề án Phát triển du lịch cộng đồng, du lịch nông thôn gắn với công tác xây dựng nông thôn mới trên địa bàn tỉnh giai đoạn 2022 – 2025, định hướng đến năm 2030.

Tỉnh Gia Lai: ban hành Nghị quyết số 108/2019/NQ-HĐND ngày 10/7/2019 của HĐND quy định một số chính sách hỗ trợ đầu tư du lịch, hoạt động xúc tiến du lịch và phát triển du lịch cộng đồng; Nghị quyết số 07-NQ/TU ngày 20/01/2022 của Tỉnh ủy về phát triển nông nghiệp, công nghiệp chế biến, công nghiệp năng lượng tái tạo và du lịch đến năm 2030.

Tỉnh Đắk Lắk: Đề án số 08-ĐA/TU của Tỉnh ủy Đắk Lắk ngày 08/4/2022 về phát triển du lịch tỉnh Đắk Lắk giai đoạn 2021 – 2025 và định hướng đến năm 2030; Nghị quyết số 08/2021/NQ-HĐND ngày 13/8/2021 của Hội đồng nhân dân (HĐND) về hỗ trợ phát triển du lịch cộng đồng tại các thôn, buôn đồng bào dân tộc thiểu số trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk giai đoạn 2021 – 2025; Kế hoạch số 46/KH-UBND ngày 01/3/2022 của Ủy ban nhân dân (UBND) tỉnh Đắk Lắk về bảo tồn, phát huy giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp của các dân tộc thiểu số gắn với phát triển du lịch trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk giai đoạn 2022 – 2025.

Tỉnh Đắk Nông: ban hành Quyết định số 1849/QĐ-UBND ngày 29/12/2022 của UBND về việc phê duyệt Đề án Phát triển du lịch tỉnh Đắk Nông đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050. Bên cạnh đó, tỉnh Đắk Nông cũng đang xây dựng, thực hiện kế hoạch phát triển du lịch văn hóa sinh thái và xem đây là ngành kinh tế mũi nhọn của tỉnh.

Tỉnh Lâm Đồng: ban hành Nghị quyết số 18-NQ/TU ngày 25/7/2022 của Tỉnh ủy về phát triển du lịch chất lượng cao đến năm 2025, định hướng đến năm 2030; Kế hoạch số 6195/KH-UBND ngày 18/7/2023 của UBND nhằm thúc đẩy du lịch nông thôn gắn với xây dựng nông thôn mới.

4.1.3. Thực trạng phát triển du lịch vùng Tây Nguyên

Theo Nghị quyết số 23 năm 2022 của Bộ Chính trị, Tây Nguyên định hướng phát triển du lịch gắn kết bảo vệ sinh thái, văn hóa bản địa và khai thác bền vững. Khu vực tập trung xây dựng các trung tâm du lịch lớn như Đà Lạt, Đắk Lắk, Đắk Nông, Gia Lai - Kon Tum và cửa khẩu Bờ Y, kết hợp với các điểm nhấn như vườn quốc gia Yok Đôn, công viên địa chất toàn cầu, hồ Yaly và không gian văn hóa Cồng chiêng. Du lịch sinh thái gắn với cộng đồng và các buôn làng dân tộc được ưu tiên nhằm bảo tồn môi trường và phát triển kinh tế địa phương. Đồng thời, Tây Nguyên tăng cường liên kết với các tỉnh duyên hải Trung Bộ, Đông Nam Bộ và đẩy mạnh sản phẩm du lịch thể mạnh như tham quan, nghỉ dưỡng núi, thám hiểm rừng, nông thôn và thể thao mạo hiểm. Thành phố Đà Lạt hướng đến phát triển du lịch chăm sóc sức khỏe và chữa bệnh cấp quốc tế. Mục tiêu là xây dựng Tây Nguyên thành điểm đến độc đáo, có thương hiệu trên bản đồ du lịch quốc gia và quốc tế.

Năm 2023, ngành du lịch tại các tỉnh Tây Nguyên tiếp tục gia tăng về lượng khách và doanh thu. Theo Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch, tỉnh Đắk Lắk đón 1,6 triệu lượt khách (tăng trên 16% so với cùng kỳ năm 2022), thu 925 tỷ đồng. Gia Lai đón 1,2 triệu

lượt khách (tăng 25% so với cùng kỳ năm 2022), doanh thu 750 tỷ đồng. Kon Tum thu hút 1,3 triệu lượt khách (tăng gần 22% so với cùng kỳ năm 2022), thu 537 tỷ đồng. Lâm Đồng đón hơn 8,6 triệu lượt khách (tăng 15,3% so với cùng kỳ 2022), doanh thu 15,5 nghìn tỷ đồng. Đắk Nông ghi nhận 679.000 lượt khách (tăng 32,5% so với cùng kỳ năm 2022), doanh thu 160 tỷ đồng (tăng 146,1% so với năm 2022) (Bảng 4.1). Những con số này phản ánh sự phát triển tích cực của ngành du lịch Tây Nguyên, đặc biệt là tại các tỉnh có thể mạnh về du lịch sinh thái và nghỉ dưỡng như Lâm Đồng, đồng thời khẳng định tiềm năng thu hút du khách ngày càng lớn của khu vực.

Bảng 4.1: Tổng quan du lịch Tây Nguyên năm 2023

Tỉnh	Lượt khách (Triệu)	Chỉ số phát triển liên hoàn (%) (2023/2022)	Tổng thu (Tỷ đồng)
Kon Tum	1,3	22,0	537
Gia Lai	1,2	25,0	750
Đắk Lắk	1,6	16,0	925
Đắk Nông	0,679	2,5	160
Lâm Đồng	8,6	15,3	15.500

Nguồn: Tác giả tổng hợp

4.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng chính thức phát ra 600 bảng câu hỏi và thu về 486 bảng khảo sát. Nghiên cứu áp dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất theo hình thức chọn mẫu định mức (quota sampling), dựa trên danh sách các TCHĐDL tại năm tỉnh khu vực Tây Nguyên. Mẫu được lựa chọn từ danh sách nhân viên toàn thời gian có thâm niên làm việc từ một năm trở lên do phòng nhân sự cung cấp; chỉ các tổ chức đồng ý tham gia khảo sát mới được đưa vào mẫu. Bảng hỏi được phát trực tiếp bản in cho nhân viên đang làm việc tại các TCHĐDL (nhà hàng, quán cà phê, khách sạn, công ty lữ hành và các dịch vụ du lịch liên quan), nhằm hạn chế sai lệch do trung gian và nâng cao tỷ lệ thu hồi. Sau quá trình sàng lọc dữ liệu, 36 bảng không đạt yêu cầu đã bị loại bỏ do thiếu thông tin quan trọng, trả lời theo một mức điểm cho toàn bộ câu hỏi hoặc có dấu hiệu không logic, không đáng tin cậy khi kiểm tra tính hợp lý của dữ liệu. Do đó, 450 bảng khảo sát hợp lệ được sử dụng cho phân tích, đáp ứng đầy đủ yêu cầu về cỡ mẫu quan sát.

Mẫu nghiên cứu chính thức với $n = 450$ được mô tả theo các đặc điểm nhân khẩu học và tổ chức, bao gồm giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh (Bảng 4.2). Quy trình khảo sát được triển khai theo hướng bảo đảm tính minh bạch và kiểm soát chặt chẽ chất lượng dữ liệu.

Dữ liệu hợp lệ sau đó được mã hóa, nhập liệu và làm sạch trước khi tiến hành phân tích bằng phương pháp PLS-SEM với phần mềm SmartPLS 4.0.

Giới tính: Nam chiếm tỷ lệ 41,78%, nữ chiếm tỷ lệ 58,22%. Điều này có thể phản ánh đặc điểm ngành du lịch, nơi các công việc như phục vụ, lễ tân thường thu hút nhiều lao động nữ hơn.

Độ tuổi: Nhóm 25 – 40 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là 45,78%, đây là nhóm tuổi có khả năng làm việc ổn định và hiệu quả cao. Trong khi đó, nhóm dưới 25 tuổi chiếm tỷ lệ là 20,89% và nhóm trên 40 tuổi chiếm tỷ lệ là 33,33%. Cơ cấu này thể hiện lực lượng lao động có kinh nghiệm và đang trong độ tuổi sung sức, phù hợp với đặc điểm nhân sự của khu vực Tây Nguyên được khảo sát.

Về loại hình tổ chức: Công ty TNHH chiếm tỷ lệ cao nhất (31,33%), tiếp theo là doanh nghiệp tư nhân (27,11%), công ty cổ phần (21,56%) và hợp tác xã (20,00%), thể hiện sự cân đối giữa các mô hình hoạt động phổ biến trong ngành du lịch tại Tây Nguyên.

Bảng 4.2: Đặc điểm mẫu nghiên cứu định lượng (n=450)

Phân loại		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	188	41,78
	Nữ	262	58,22
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	94	20,89
	25 – 40 tuổi	206	45,78
	Trên 40 tuổi	150	33,33
Loại hình tổ chức	Doanh nghiệp tư nhân	122	27,11
	Hợp tác xã	90	20,00
	Công ty TNHH	141	31,33
	Công ty cổ phần	97	21,56
Dân tộc	Kinh	292	64,89
	Gia Rai	42	9,33
	Ê Đê	38	8,45

Phân loại		Số lượng	Tỷ lệ (%)
	Khác	78	17,33
Quy mô tổ chức	Từ 10 người trở xuống	109	24,22
	11- 50 người	134	29,78
	51 – 100 người	119	26,44
	Trên 100 người	88	19,56
Lĩnh vực kinh doanh	Nhà hàng, quán cà phê	195	43,33
	Khách sạn	125	27,78
	Lữ hành	50	11,11
	Khác	80	17,78

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Dân tộc: Dân tộc Kinh chiếm tỷ lệ 64,89%, là nhóm dân tộc chính chiếm đa số trong lực lượng lao động tại các TCHDDL. Nhóm dân tộc Gia Rai chiếm tỷ lệ 9,33%, nhóm dân tộc Ê Đê chiếm tỷ lệ 8,45% và nhóm dân tộc khác chiếm tỷ lệ 17,33%, phản ánh tính đa dạng văn hóa – xã hội của khu vực Tây Nguyên.

Quy mô tổ chức: mẫu bao phủ đầy đủ các nhóm quy mô, doanh nghiệp nhỏ (dưới 50 người) chiếm 54%, doanh nghiệp vừa (51–100 người) chiếm 26,44% và doanh nghiệp lớn (trên 100 người) chiếm 19,56%, đảm bảo tính đại diện cho nhiều cấp độ tổ chức.

Lĩnh vực kinh doanh: mẫu phân bố hợp lý giữa các loại hình chính, gồm nhà hàng, quán cà phê (43,33%), khách sạn (27,78%), lữ hành (11,11%) và loại hình khác (17,78%), thể hiện sự bao quát tốt các lĩnh vực đặc trưng của ngành du lịch.

Nhìn chung, cơ cấu mẫu khảo sát có sự phân bố hợp lý, đa dạng về giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh, đảm bảo tính đại diện và khả năng khái quát cho kết quả nghiên cứu.

4.3. Kiểm tra độ lệch phương pháp chung

Do nghiên cứu sử dụng phương pháp thu thập dữ liệu tự báo cáo (self-reported survey), khả năng xuất hiện sai lệch do phương pháp chung (Common Method Bias – CMB) có thể dẫn đến lỗi đo lường cần được xem xét (Podsakoff và cộng sự, 2003). Để kiểm định hiện tượng này, luận áp dụng phép thử đa cộng tuyến đầy đủ (Full Collinearity

Test) do Kock (2015) đề xuất trong mô hình cấu trúc, dựa trên các giá trị VIF (Variance Inflation Factor) của các quan hệ giữa các biến tiềm ẩn (latent variables).

Kết quả tại bảng Inner model – List cho thấy tất cả các giá trị VIF dao động từ 1,000 đến 2,025, đều nhỏ hơn ngưỡng chấp nhận 3,3. Do đó, có thể kết luận rằng dữ liệu không xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến nghiêm trọng và mô hình không bị ảnh hưởng bởi sai lệch phương pháp chung. Kết quả này khẳng định rằng sai lệch do phương pháp không ảnh hưởng đến tính hợp lệ và độ tin cậy của các ước lượng trong nghiên cứu (Bảng 4.3).

Bảng 4.3: Kết quả kiểm định sai lệch phương pháp chung

Mối quan hệ	VIF	Mối quan hệ	VIF
CLCSCV -> ATCV	1,000	LVT -> HVCDTC	1,420
CLCSCV -> HNXH	1,000	NTCBTC -> NTHVTC	1,223
CLCSCV -> HVCDTC	2,025	NTCSTC -> NTHVTC	1,248
CLCSCV -> LHCV	1,000	NTHTTC -> NTHVTC	1,171
CLCSCV -> LTTT	1,000	NTHVTC -> HVCDTC	1,861
CLCSCV -> MTLV	1,000	NTHVTC -> SGBTC	1,749
CLCSCV -> NTHVTC	1,692	NTLDNV -> NTHVTC	1,346
CLCSCV -> PTNN	1,000	NTTNXH -> NTHVTC	1,099
CLCSCV -> PVCV	1,000	SGBTC -> HVCDTC	1,332
CLCSCV -> SGBTC	1,724	SLS -> HVCDTC	1,321
GBCM -> SGBTC	1,103	STT -> HVCDTC	1,387
GBTC -> SGBTC	1,301	TTCH -> HVCDTC	1,263
GBTT -> SGBTC	1,076	TTCN -> HVCDTC	1,442

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.4. Kiểm định mô hình đo lường

4.4.1. Kiểm định mô hình đo lường bậc một

Giai đoạn 1: Kiểm định mô hình đo lường kết quả bậc một

(1) Đánh giá mức độ tin cậy của từng chỉ báo

Kết quả phân tích hệ số tải ngoài (outer loadings) cho thấy tất cả các chỉ báo đều đạt ngưỡng $\geq 0,7$ (Phụ lục 11), khẳng định mức độ tương quan cao giữa chỉ báo và khái niệm tiềm ẩn. Do đó, mô hình thỏa mãn tiêu chí về độ tin cậy chỉ báo.

(2) Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ

Tất cả các thang đo có Cronbach's Alpha và Composite Reliability (CR) đều lớn hơn 0,70. Trong đó, CR dao động từ 0,748 đến 0,890 (Bảng 4.4), cho thấy thang đo có tính nhất quán cao và đo lường tốt các khái niệm nghiên cứu.

(3) Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ

Giá trị AVE của các thang đo đều lớn hơn 0,50, trong đó giá trị thấp nhất là 0,651 (Bảng 4.4). Điều này chứng tỏ các khái niệm tiềm ẩn giải thích được phần lớn phương sai của các chỉ báo, đảm bảo tính hội tụ theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2019).

Như vậy, mô hình đo lường bậc một đạt yêu cầu về độ tin cậy và tính hợp lệ hội tụ, đủ điều kiện chuyển sang các bước phân tích tiếp theo.

Bảng 4.4: Kết quả đo lường độ tin cậy và giá trị hội tụ

	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (rho_a)	Độ tin cậy tổng hợp (rho_c)	Trung bình phương sai trích (AVE)
ATCV	0,879	0,884	0,925	0,805
GBCM	0,869	0,869	0,920	0,792
GBTC	0,889	0,890	0,931	0,818
GBTT	0,821	0,821	0,893	0,737
HNXH	0,857	0,865	0,913	0,779
LHCV	0,792	0,792	0,878	0,706
LTTT	0,732	0,734	0,848	0,651
LVT	0,800	0,801	0,883	0,715
MTLV	0,758	0,758	0,861	0,674
NTCBTC	0,809	0,811	0,887	0,723
NTCSTC	0,866	0,867	0,918	0,788
NTH TTC	0,863	0,867	0,917	0,786
NTLDNV	0,821	0,823	0,894	0,737
NTTNXH	0,806	0,810	0,885	0,720
PTNN	0,847	0,852	0,908	0,766
PVCV	0,761	0,765	0,863	0,677
SLS	0,851	0,851	0,910	0,770
STT	0,746	0,748	0,855	0,664
TTCH	0,860	0,861	0,915	0,782
TTCN	0,772	0,772	0,868	0,687

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

(4) Đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt

Giá trị phân biệt được đánh giá bằng ba kỹ thuật: cross-loading, Fornell–Larcker và HTMT.

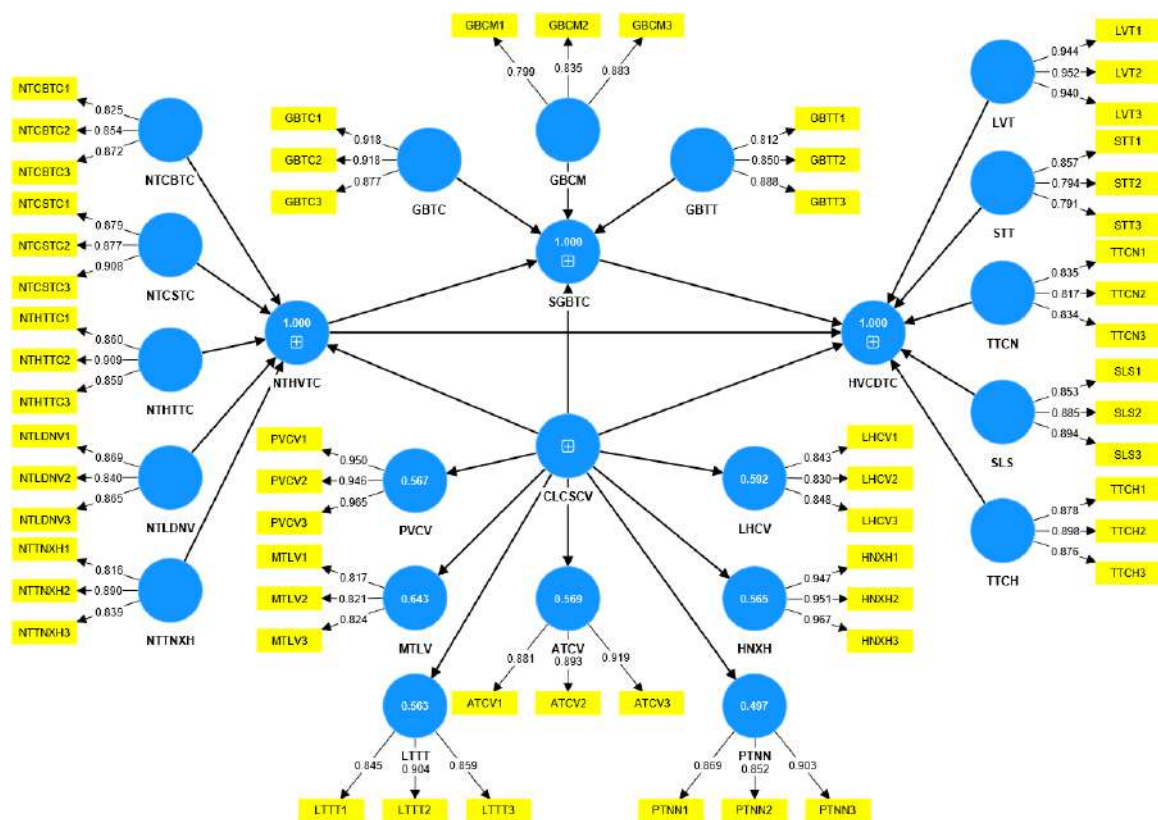
Thứ nhất, cross-loading: Kết quả cho thấy hệ số tải ngoài của từng chỉ báo cao hơn rõ rệt so với các hệ số tải chéo. Điều này khẳng định mỗi chỉ báo đo lường tốt khái niệm tiềm ẩn tương ứng và phân biệt rõ với các khái niệm khác (Phụ lục 11).

Thứ hai, Fornell–Larcker: Căn bậc hai của AVE (in đậm trong Phụ lục 11) đều lớn hơn hệ số tương quan trong cùng cột, cho thấy các khái niệm nghiên cứu có giá trị phân biệt thỏa đáng.

Thứ ba, HTMT: Tất cả chỉ số HTMT đều nhỏ hơn ngưỡng 0,85, dao động từ 0,100 đến 0,777 (Phụ lục 11), cho thấy không có hiện tượng trùng lặp khái niệm và đảm bảo phân biệt tốt giữa các khái niệm.

Như vậy, mô hình đo lường đạt yêu cầu về giá trị phân biệt, đủ điều kiện chuyển sang bước tiếp theo.

Hệ số đường dẫn của mô hình đo lường bậc thấp được thể hiện qua Hình 4.1.



Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Hình 4.1: Các hệ số đường dẫn của mô hình đo lường bậc một

4.4.2. Kiểm định mô hình đo lường bậc hai

4.4.2.1. Kiểm định mô hình cấu tạo

(1) Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ

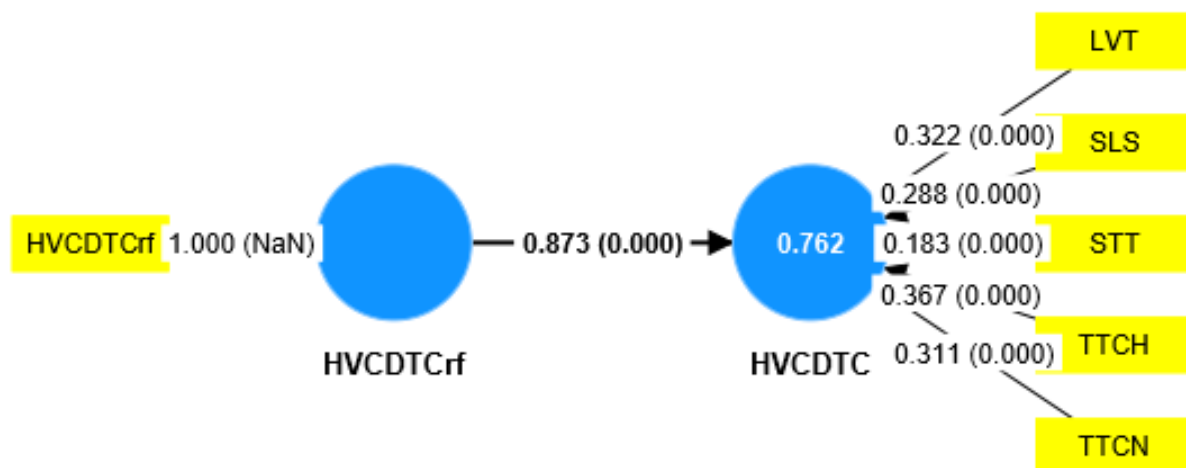
Tính chính xác về sự hội tụ trong mô hình cấu tạo phản ánh mức độ liên kết giữa các thành phần (biến bậc một) và khái niệm tiềm ẩn bậc hai. Theo hướng dẫn của Chin (1998), điều kiện hội tụ được xem là đạt nếu độ lớn của hệ số hồi quy $\geq 0,708$ hoặc $R^2 \geq 0,500$, cho thấy khái niệm tiềm ẩn được giải thích tốt bởi các thành phần cấu tạo.

Trong nghiên cứu này, các khái niệm tiềm ẩn bậc hai bao gồm HVCDTC, SGBTC và NTHVTC được đo lường theo mô hình cấu tạo. Kết quả phân tích cho thấy:

HVCDTC có hệ số hồi quy $\beta = 0,873$, với $R^2 = 0,763$ và R^2 điều chỉnh = $0,762$ (Hình 4.2), thỏa mãn tiêu chí hội tụ.

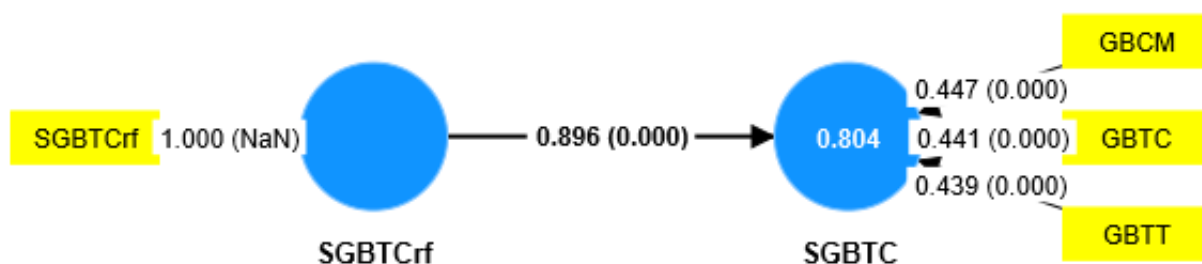
SGBTC có hệ số hồi quy $\beta = 0,896$, với $R^2 = 0,804$ và R^2 điều chỉnh = $0,803$ (Hình 4.3), thỏa mãn tiêu chí hội tụ.

NTHVTC đạt hội tụ với $\beta = 0,840$, $R^2 = 0,705$ và R^2 điều chỉnh = $0,704$ (Hình 4.4), thỏa mãn tiêu chí hội tụ.

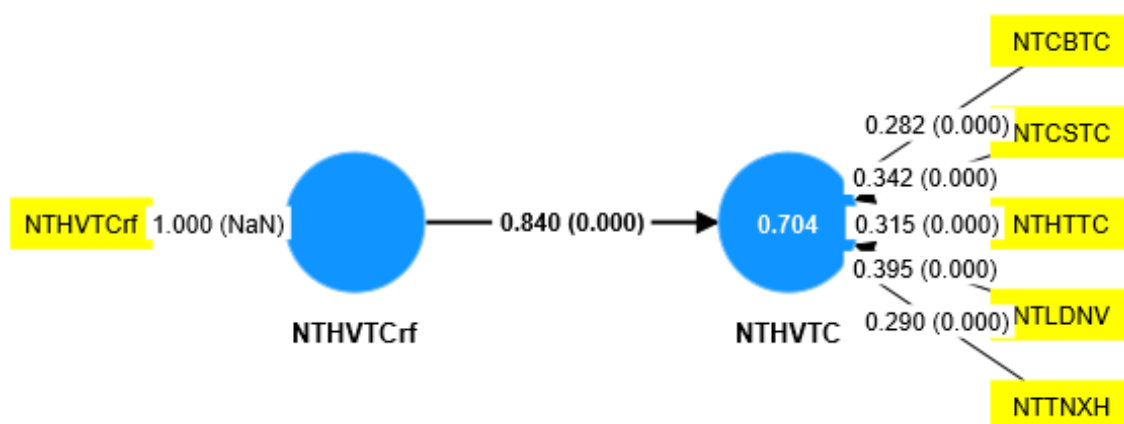


Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Hình 4.2: Giá trị hội tụ của cấu trúc bậc một về hành vi công dân tổ chức



Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Hình 4.3: Giá trị hội tụ của cấu trúc bậc một về sự gắn bó với tổ chức

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Hình 4.4: Giá trị hội tụ của cấu trúc bậc một về nhận thức hành vi tổ chức

(2) Đánh giá mức độ đa cộng tuyến giữa các chỉ báo

Kết quả kiểm tra cho thấy tất cả các chỉ số VIF đều nhỏ hơn 3 (Bảng 4.5), cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến giữa các thành phần cấu tạo. Điều này đảm bảo tính độc lập tương đối giữa các chỉ báo trong mô hình cấu tạo.

(3) Mức ý nghĩa thống kê của trọng số

Kết quả phân tích cho thấy các trọng số của chỉ báo trong mô hình đạt ý nghĩa thống kê với giá trị $P \leq 0,05$ theo tiêu chuẩn của Hair và cộng sự (2019). Điều này khẳng định rằng các trọng số của các chỉ báo có ý nghĩa thống kê ở mức 5% (Bảng 4.5).

4.4.2.2. Kiểm định mô hình kết quả

(1) Đánh giá mức độ tin cậy của từng chỉ báo

Bảng 4.5 cho thấy tất cả outer loadings đều $\geq 0,7$, đáp ứng ngưỡng Hair et al. (2019) và khẳng định các chỉ báo đo lường tốt các khái niệm tiềm ẩn. Do đó, mô hình đo lường đạt độ tin cậy và đủ điều kiện để tiếp tục kiểm định mô hình cấu trúc.

Bảng 4.5: Kết quả kiểm định cấu trúc bậc cao

HOC	Biến số	Outer Weights	Outer loadings	Giá trị P	Thông kê T	VIF
CLCSCV	PVCV		0,745	0,000	26,398	1,844
	MTLV		0,818	0,000	42,003	2,156
	LTTT		0,837	0,000	54,709	2,483
	ATCV		0,738	0,000	28,448	1,752
	PTNN		0,731	0,000	29,020	1,653
	HNXH		0,738	0,000	29,173	1,772
	LHCV		0,766	0,000	30,064	1,987
SGBTC	GBTC	0,723		0,000	9,606	1,137

HOC	Biến số	Outer Weights	Outer loadings	Giá trị P	Thống kê T	VIF
	GBCM	0,302		0,000	3,541	1,325
	GBTT	0,263		0,003	2,977	1,311
NTHVTC	NTCBTC	0,344		0,000	6,183	1,124
	NTCSTC	0,425		0,000	8,185	1,136
	NTHTTC	0,324		0,000	5,999	1,135
	NTLDNV	0,293		0,000	4,872	1,240
	NTTNXH	0,244		0,000	4,049	1,100
NHVCDTC	LVT	0,183		0,003	2,980	1,338
	STT	0,482		0,000	6,807	1,164
	TTCN	0,434		0,000	5,968	1,227
	SLS	0,187		0,008	2,648	1,292
	TTCH	0,167		0,010	2,562	1,340
	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (rho_a)	Độ tin cậy tổng hợp (rho_c)	Phương sai trích trung bình (AVE)		
CLCSCV	0,884	0,888	0,910	0,591		

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

(2) Đánh giá mức độ tin cậy nhất quán nội bộ

Cronbach's Alpha (0,884) > 0,708 và CR > 0,7, cho thấy độ tin cậy nội bộ cao. Các chỉ báo trong cấu trúc có mức độ tương quan chặt chẽ và nhất quán (Bảng 4.5).

(3) Đánh giá mức độ chính xác về sự hội tụ

Giá trị AVE lớn hơn 0,50, đạt yêu cầu về tính hợp lệ hội tụ (Bảng 4.5). Điều này chỉ ra rằng hơn 50% phương sai của các chỉ báo được giải thích bởi khái niệm tiềm ẩn CLCSCV.

(4) Đánh giá mức độ chính xác về sự phân biệt

Mô hình kết quả của cấu trúc bậc cao (HOC) đạt được giá trị phân biệt thông qua 3 chỉ số: Hệ số cross-loading, chỉ số HTMT và tiêu chí Fornell-Lacker.

Hệ số cross-loading, dựa trên kết quả phân tích được trình bày trong Bảng 4.6, tất cả các cấu trúc trong mô hình đều thỏa mãn tiêu chí về tính phân biệt. Hệ số tải ngoài của từng chỉ báo đều vượt trội so với các hệ số tải chéo, cho thấy các chỉ báo đo lường tốt các khái niệm tiềm ẩn mà chúng đại diện.

Bảng 4.6: Kiểm định giá trị phân biệt

Tiêu chí của hệ số cross-loading				
Cấu trúc	CLCSCV	HVCDTC	NTHVTC	SGBTC
ATCV	0,738	0,430	0,435	0,375
GBCM	0,280	0,359	0,259	0,644
GBTC	0,474	0,406	0,431	0,891
GBTT	0,267	0,351	0,218	0,612
HNXH	0,738	0,484	0,468	0,386

LHCV	0,766	0,458	0,502	0,302
LTTT	0,837	0,476	0,609	0,415
LVT	0,388	0,611	0,333	0,293
MTLV	0,818	0,607	0,583	0,428
NTCBTC	0,446	0,320	0,592	0,227
NTCSTC	0,463	0,371	0,674	0,322
NTH TTC	0,434	0,335	0,609	0,266
NTLDNV	0,516	0,314	0,656	0,268
NTTNXH	0,274	0,321	0,493	0,276
PTNN	0,731	0,456	0,561	0,355
PVCV	0,745	0,444	0,629	0,402
SLS	0,342	0,593	0,298	0,366
STT	0,507	0,744	0,381	0,313
TTCH	0,302	0,532	0,348	0,277
TTCN	0,454	0,759	0,433	0,402
Tiêu chí của Fornell-Larcker và HTMT				
Cấu trúc	HTMT	Cấu trúc	Fornell-Larcker	
CLCSCV			0,769	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Chỉ số HTMT và tiêu chí Fornell-Larcker, với chỉ số HTMT của các biến tiềm ẩn nhỏ hơn 0,85 và căn bậc hai của AVE lớn hơn các hệ số tương quan (Bảng 4.6).

Kết quả đánh giá các cấu trúc bậc cao cho thấy độ tin cậy, giá trị hợp lệ, giá trị phân biệt và giá trị hợp lệ của đa cộng tuyến của tất cả các thang đo trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê với $p < 0,05$.

4.5. Kiểm định mô hình cấu trúc

4.5.1. Đánh giá mức độ đa cộng tuyến

Kết quả kiểm tra Inner VIF của các biến độc lập trong mô hình cấu trúc được trình bày tại Bảng 4.7, tất cả các giá trị đều nhỏ hơn 3. Điều này cho thấy không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến, đảm bảo các biến độc lập có tính phân biệt rõ ràng và mô hình cấu trúc đạt yêu cầu về tính ổn định.

Bảng 4.7: Đánh giá mức độ đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc

Đường dẫn	VIF
CLCSCV -> HVCDTC	2,190
CLCSCV -> NTHVTC	1,000
CLCSCV -> SGBTC	2,011
NTHVTC -> HVCDTC	2,060
NTHVTC -> SGBTC	2,011
SGBTC -> HVCDTC	1,361

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.5.2. Đánh giá mức độ phù hợp mô hình

Kết quả tại Bảng 4.8 cho thấy hệ số SRMR của cả mô hình tới hạn và mô hình ước lượng đều nhỏ hơn 0,12, mô hình đạt ngưỡng chấp nhận được về độ phù hợp. Điều này chứng minh rằng mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu khảo sát và đảm bảo tính tương thích giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu thực tế.

Bảng 4.8: Đánh giá mức độ phù hợp mô hình

Chỉ tiêu	Mô hình tới hạn	Mô hình ước lượng	Ngưỡng chấp nhận	Đánh giá
SRMR	0,065	0,065	$\leq 0,08$	Phù hợp
d_ULS	0,883	0,883		Đạt yêu cầu
d_G	0,340	0,340		Đạt yêu cầu
Chi-square	781,280	781,280		
NFI	0,777	0,777	$\geq 0,70$	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.5.3. Đánh giá vai trò giải thích của biến độc lập tác động tới biến phụ thuộc

Kết quả tại Bảng 4.9 cho thấy R^2 điều chỉnh của HVCDTC đạt 0,446 ($R^2 = 0,450$), nghĩa là các biến độc lập CLCSCV, SGBTC và NTHVTC giải thích được 44,6% sự biến thiên của HVCDTC. Theo phân loại của Hair và cộng sự (2017), mức này phản ánh tác động trung bình. Đối với NTHVTC, R^2 điều chỉnh đạt 0,502 ($R^2 = 0,503$), cho thấy biến độc lập CLCSCV có khả năng giải thích 50,2% sự biến thiên của NTHVTC, tương ứng với mức tác động cao. Trong khi đó, R^2 điều chỉnh của SGBTC đạt 0,262 ($R^2 = 0,265$), cho thấy CLCSCV và NTHVTC giải thích được 26,2% sự biến thiên của SGBTC, cũng thuộc mức tác động trung bình. Như vậy, mô hình nghiên cứu cho thấy hiệu lực giải thích đáng kể đối với NTHVTC và mức độ phù hợp vừa phải đối với HVCDTC và SGBTC.

Bảng 4.9: Hệ số R^2 , R^2 hiệu chỉnh, f^2

Cấu trúc	R^2	R^2 điều chỉnh	Mô tả theo Hair và cộng sự (2017)
HVCDTC	0,450	0,446	Tác động trung bình
NTHVTC	0,503	0,502	Tác động cao
SGBTC	0,265	0,262	Tác động trung bình
Đường dẫn	f^2	Mức độ hiệu ứng theo Cohen (1988)	
CLCSCV -> HVCDTC	0,133	Nhỏ	
CLCSCV -> NTHVTC	1,011	Lớn	
CLCSCV -> SGBTC	0,089	Nhỏ	
NTHVTC -> HVCDTC	0,024	Nhỏ	
NTHVTC -> SGBTC	0,024	Nhỏ	
SGBTC -> HVCDTC	0,066	Nhỏ	

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Khi đánh giá tầm quan trọng của các biến độc lập, kích thước tác động (f^2) được sử dụng để đo lường mức độ đóng góp của từng biến độc lập vào khả năng giải thích biến phụ thuộc trong mô hình. Theo tiêu chuẩn của Cohen (1988), giá trị f^2 được phân loại như sau: $< 0,02$: không đáng kể; $0,02 \leq f^2 < 0,15$: mức tác động nhỏ; $0,15 \leq f^2 < 0,35$: mức tác động trung bình; và $\geq 0,35$: mức tác động lớn.

Kết quả phân tích tại Bảng 4.9 cho thấy các biến độc lập tác động đến HVCDTC gồm CLCSCV ($f^2 = 0,133$), SGBTC ($f^2 = 0,066$) và NTHVTC ($f^2 = 0,024$) đều có mức độ ảnh hưởng nhỏ theo tiêu chuẩn của Cohen (1988), nhưng vẫn đạt ngưỡng đáng kể và có ý nghĩa thực tiễn. Đối với biến NTHVTC, CLCSCV thể hiện tác động lớn với $f^2 = 1,011$, cho thấy mức ảnh hưởng mạnh mẽ và nổi bật. Trong khi đó, các biến tác động đến SGBTC là CLCSCV ($f^2 = 0,089$) và NTHVTC ($f^2 = 0,024$) đều có mức ảnh hưởng nhỏ. Nhìn chung, mặc dù phần lớn các mối quan hệ trong mô hình có giá trị f^2 nhỏ, nhưng vẫn đảm bảo ý nghĩa thống kê và củng cố vai trò giải thích của các biến độc lập trong mối quan hệ với HVCDTC, NTHVTC và SGBTC.

4.5.4. Đánh giá hiệu quả dự báo

Chỉ số Q^2 (Predictive Relevance) được sử dụng để đánh giá khả năng dự báo của mô hình đối với các biến phụ thuộc, thông qua kỹ thuật blindfolding. Theo Hair và cộng sự (2019), giá trị $Q^2 > 0$ cho thấy mô hình có khả năng dự báo; giá trị càng cao, khả năng dự báo càng mạnh.

Kết quả phân tích tại Bảng 4.10 cho thấy giá trị Q^2 của các biến phụ thuộc đều nằm trong khoảng từ 0 đến dưới 0,25, phản ánh mức độ dự báo thấp theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2019). Cụ thể, HVCDTC có $Q^2 = 0,188$, NTHVTC có $Q^2 = 0,180$ và SGBTC có $Q^2 = 0,125$. Mặc dù các mô hình thành phần vẫn đảm bảo điều kiện $Q^2 > 0$, cho thấy có khả năng dự báo, nhưng mức độ dự báo là khiêm tốn. Điều này gợi ý rằng, để nâng cao năng lực dự báo, các nghiên cứu tiếp theo cần xem xét bổ sung các biến giải thích khác.

Chỉ số q^2 được sử dụng để đo lường mức độ đóng góp của từng biến độc lập vào khả năng dự báo của mô hình đối với biến phụ thuộc tương ứng.

Kết quả phân tích tại Bảng 4.10 cho thấy: CLCSCV có khả năng dự báo mạnh nhất trong mô hình. Cụ thể, mối quan hệ CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC đạt giá trị $q^2 = 0,180$, thể hiện mức dự báo trung bình. Điều này chứng tỏ CLCSCV đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao NTHVTC của nhân viên. Trong khi đó, các mối quan hệ CLCSCV $\rightarrow$ HVCDTC

($q^2 = 0,021$) và CLCSCV $\rightarrow$ SGBTC ($q^2 = 0,028$) chỉ đạt mức dự báo nhỏ, cho thấy tác động của CLCSCV đến HVCDTC và SGBTC chủ yếu là gián tiếp, thông qua biến trung gian NTHVTC. NTHVTC cho thấy mức độ dự báo không đáng kể đối với các biến phụ thuộc khác ($q^2 = 0,006$ với HVCDTC; $q^2 = 0,008$ với SGBTC). Điều này hàm ý rằng khi đã có mặt CLCSCV trong mô hình, vai trò của NTHVTC trở nên thứ yếu hoặc gián tiếp, không còn đóng góp riêng biệt đáng kể cho khả năng dự báo của hệ thống. Đây là dấu hiệu cho thấy NTHVTC có thể hoạt động như một biến trung gian hơn là một biến độc lập trong mối quan hệ với HVCDTC và SGBTC. SGBTC thể hiện mức độ dự báo yếu, với $q^2 = 0,023$ đối với HVCDTC và $q^2 = -0,002$ đối với NTHVTC. Mặc dù ảnh hưởng của SGBTC đến HVCDTC là tích cực nhưng ở mức độ nhỏ, cho thấy SGBTC chỉ đóng vai trò hỗ trợ trong việc hình thành HVCDTC.

Bảng 4.10: Hệ số Q^2 , q^2

Hệ số Q^2		
Biến phụ thuộc	$Q^2 (=1 - \text{SSE/SSO})$	Đánh giá (Hair và cộng sự, 2017)
HVCDTC	0,188	Dự báo thấp
NTHVTC	0,180	Dự báo thấp
SGBTC	0,125	Dự báo thấp
Hệ số q^2		
Biến độc lập $\rightarrow$ Biến nội sinh	q^2	Mức hiệu quả dự báo (Cohen (1988))
CLCSCV $\rightarrow$ HVCDTC	0,021	Nhỏ
CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC	0,180	Trung bình
CLCSCV $\rightarrow$ SGBTC	0,028	Nhỏ
NTHVTC $\rightarrow$ HVCDTC	0,006	Không đáng kể
NTHVTC $\rightarrow$ SGBTC	0,008	Không đáng kể
SGBTC $\rightarrow$ HVCDTC	0,023	Nhỏ
SGBTC $\rightarrow$ NTHVTC	-0,002	Không có dự báo

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Kết quả PLSpredict cho thấy tất cả các biến phụ thuộc (HVCDTC, NTHVTC, SGBTC) đều có $Q^2_{\text{predict}} > 0$, khẳng định mô hình có năng lực dự báo ngoài mẫu. Trong đó, NTHVTC đạt giá trị cao nhất (0,492), tiếp theo là HVCDTC (0,380) và SGBTC (0,238). Các chỉ số RMSE và MAE đều < 1 , phản ánh sai số dự báo thấp và tính ứng dụng thực tiễn của mô hình (Bảng 4.11).

So sánh với mô hình benchmark (LM), kết quả CVPAT cho thấy average loss difference âm và có ý nghĩa thống kê ($p < 0,01$), chứng tỏ PLS-SEM dự báo tốt hơn LM. Như vậy, kết quả PLSpredict (Shmueli và cộng sự, 2019; Hair và cộng sự, 2022) xác nhận mô hình có năng lực dự báo ngoài mẫu ở mức khá đến mạnh, vừa có giá trị học thuật vừa mang lại ý nghĩa thực tiễn trong dự báo HVCDTC.

Bảng 4.11. Kết quả PLSpredict

Biến tiềm ẩn	Q^2_{predict}	RMSE	MAE	CVPAT	p value
HVCDTC	0,380	0,791	0,613	-0,159	0,000
NTHVTC	0,492	0,717	0,561	-0,182	0,000
SGBTC	0,238	0,878	0,650	-0,120	0,000

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.5.5. Kiểm định bootstrapping

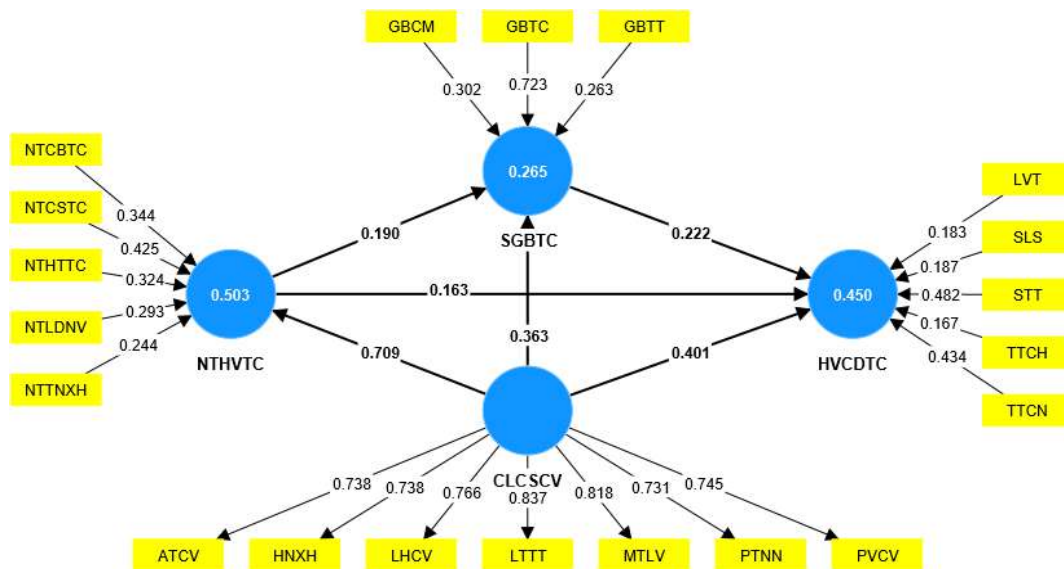
Trong PLS-SEM, ý nghĩa thống kê của các hệ số được xác định thông qua phương pháp bootstrapping, một kỹ thuật lấy mẫu lặp lại có hoàn lại nhằm ước lượng sai số chuẩn và khoảng tin cậy. Theo Hair và cộng sự (2017), số lượng mẫu bootstrapping khuyến nghị tối thiểu là 5.000 mẫu để đảm bảo độ chính xác và độ tin cậy của các ước lượng. Phương pháp này cho phép tính toán giá trị t thực nghiệm và giá trị p cho tất cả các hệ số đường dẫn trong mô hình.

Trong nghiên cứu này, luận án sử dụng kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu (theo đề xuất của Henseler và cộng sự, 2015). Kết quả phân tích cho thấy: Trọng số gốc (original sample) có ý nghĩa thống kê khi so sánh với trọng số trung bình của bootstrapping; Tất cả các hệ số đường dẫn đều nằm trong khoảng tin cậy 95%, không chứa giá trị 0 (Bảng 4.12). Điều này cho thấy các ước lượng trong mô hình có độ tin cậy cao và mô hình có thể suy rộng kết quả cho tổng thể nghiên cứu.

Bảng 4.12. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

Mối quan hệ	Hệ số gốc (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	T values	P values	Khoảng tin cậy 95% (2,5%-97,5%)
CLCSCV -> HVCDTC	0,401	0,399	0,061	6,622	0,000	[0,280; 0,518]
CLCSCV -> NTHVTC	0,709	0,711	0,027	25,942	0,000	[0,654; 0,760]
CLCSCV -> SGBTC	0,363	0,364	0,056	6,437	0,000	[0,252; 0,470]
NTHVTC -> HVCDTC	0,163	0,169	0,057	2,877	0,004	[0,055; 0,281]
NTHVTC -> SGBTC	0,190	0,194	0,057	3,309	0,001	[0,083; 0,308]
SGBTC -> HVCDTC	0,222	0,223	0,047	4,700	0,000	[0,131; 0,317]

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024



Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Hình 4.5: Các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc

Hình 4.5 cho thấy tất cả các hệ số đường dẫn đều mang giá trị dương, cho thấy sự tồn tại mối quan hệ thuận chiều giữa các khái niệm nghiên cứu. Kết quả này khẳng định rằng các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất đều có cơ sở lý thuyết và được xác nhận bằng dữ liệu thực nghiệm, cho thấy mô hình nghiên cứu phù hợp với bối cảnh khảo sát.

4.5.6. Kiểm định các giả thuyết trong mô hình

Dựa trên kết quả phân tích dữ liệu bằng phần mềm SmartPLS 4, Bảng 4.12 trình bày các hệ số ước lượng trong mô hình cấu trúc. Tất cả các hệ số đường dẫn đều mang giá trị dương và đạt mức ý nghĩa thống kê, cho thấy các mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu đều mang tính tích cực và có ý nghĩa.

Kết quả này xác nhận rằng tất cả các giả thuyết được đề xuất trong mô hình nghiên cứu đều được chấp nhận, phù hợp với định hướng lý thuyết và bối cảnh thực tiễn của nghiên cứu (Bảng 4.13).

Bảng 4.13: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ	P-values	Kết luận
H1	CLCSCV -> HVCDTC	0,000	Chấp nhận
H2	SGBTC -> HVCDTC	0,000	Chấp nhận
H3	NTHVTC -> HVCDTC	0,004	Chấp nhận
H4	CLCSCV -> SGBTC	0,000	Chấp nhận
H5	NTHVTC -> SGBTC	0,001	Chấp nhận
H6	CLCSCV -> NTHVTC	0,000	Chấp nhận
H7	CLCSCV -> SGBTC -> HVCDTC	0,000	Chấp nhận
H8	CLCSCV -> NTHVTC -> HVCDTC	0,005	Chấp nhận

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.6. Kiểm định vai trò trung gian

4.6.1. Kiểm tra tác động trực tiếp

Kết quả kiểm tra tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng mức tác động trình bày ở Bảng 4.14 như sau:

Bảng 4.14: Tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng mức tác động

Cấu trúc	Loại tác động	SGBTC		NTHVTC		HVCDTC	
		Beta	p-value	Beta	p-value	Beta	p-value
CLCSCV	Trực tiếp	0,363	0,000	0,709	0,000	0,401	0,000
	Gián tiếp	0,135	0,001	-	-	0,226	0,000
	Tổng	0,497	-	0,709	-	0,627	-
SGBTC	Trực tiếp	-	-	-	-	0,222	0,000
	Gián tiếp	-	-	-	-	-	-
	Tổng	-	-	-	-	0,222	-
NTHVTC	Trực tiếp	0,190	0,001	-	-	0,163	0,004
	Gián tiếp	-	-	-	-	0,042	0,009
	Tổng	0,190	-	-	-	0,206	-

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Kết quả kiểm định các mối quan hệ trực tiếp trong mô hình (Bảng 4.14) cho thấy tất cả các hệ số đường dẫn đều có ý nghĩa thống kê với p-value < 0,05, khẳng định rằng các biến độc lập có ảnh hưởng đáng kể đến các biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu. Cụ thể:

CLCSCV ảnh hưởng mạnh đến NTHVTC với hệ số $\beta = 0,709$, cho thấy rằng khi nhân viên có trải nghiệm tích cực về CLCSCV, họ sẽ hình thành nhận thức tích cực hơn đối với hành vi tổ chức.

CLCSCV tác động trực tiếp đến HVCDTC với $\beta = 0,401$ ($p = 0,000$), cho thấy rằng cải thiện điều kiện làm việc sẽ thúc đẩy HVCDTC của nhân viên.

CLCSCV ảnh hưởng đến SGBTC với $\beta = 0,363$ ($p = 0,000$), phản ánh rằng môi trường làm việc chất lượng cao góp phần tăng cường sự gắn bó của nhân viên với doanh nghiệp.

NTHVTC có tác động đến SGBTC ($\beta = 0,190$; $p = 0,001$) và HVCDTC ($\beta = 0,163$; $p = 0,004$), tuy nhiên mức ảnh hưởng ở mức thấp, cho thấy NTHVTC tuy có vai trò trong việc định hình thái độ và hành vi nhân viên, nhưng cần được kết hợp với các yếu tố hỗ trợ khác để nâng cao hiệu quả.

SGBTC có ảnh hưởng đáng kể đến HVCDTC với $\beta = 0,222$ ($p = 0,000$), khẳng định rằng SGBTC là một yếu tố ảnh hưởng đáng kể và rõ rệt hành vi tích cực của nhân viên trong môi trường làm việc.

4.6.2. Đánh giá tác động gián tiếp và hiệu ứng trung gian

Kết quả kiểm định tác động gián tiếp cho thấy tất cả các mối quan hệ trung gian đều có ý nghĩa thống kê với $p\text{-value} < 0,05$ (Bảng 4.14), khẳng định sự tồn tại của các hiệu ứng trung gian đáng kể.

Cụ thể, CLCSCV có tác động gián tiếp đáng kể đến HVCDTC thông qua các biến trung gian NTHVTC và SGBTC với $\beta = 0,226$ ($p = 0,000$). Bên cạnh đó, CLCSCV còn tác động gián tiếp đến SGBTC ($\beta = 0,135$, $p = 0,001$) thông qua NTHVTC. Ngoài ra, NTHVTC cũng có tác động gián tiếp đáng kể đến HVCDTC thông qua SGBTC ($\beta = 0,042$, $p = 0,009$), cho thấy vai trò trung gian nối tiếp của SGBTC trong mối quan hệ giữa nhận thức và hành vi.

Tất cả các $p\text{-value}$ đều nhỏ hơn 0,05 và $T\text{-value} > 1,96 \Rightarrow$ các đường gián tiếp này đều có ý nghĩa thống kê ở mức tin cậy 95%, xác nhận tồn tại các hiệu ứng trung gian trong mô hình.

Đối với chuỗi tác động $\text{CLCSCV} \rightarrow \text{NTHVTC} \rightarrow \text{HVCDTC}$, hệ số gián tiếp đạt 0,116 ($p = 0,005$), cho thấy NTHVTC đóng vai trò là biến trung gian trong mối quan hệ này. Vì tác động trực tiếp từ CLCSCV đến HVCDTC vẫn còn ý nghĩa ($\beta = 0,401$; $p = 0,000$), nên NTHVTC đóng vai trò trung gian một phần.

Tương tự, chuỗi tác động $CLCSCV \rightarrow SGBTC \rightarrow HVCDTC$ có hệ số gián tiếp là 0,080 ($p = 0,000$), cho thấy SGBTC cũng là một biến trung gian quan trọng. Do tác động trực tiếp vẫn có ý nghĩa thống kê, SGBTC cũng được xác định là trung gian một phần.

Ngoài ra, kết quả còn cho thấy, $CLCSCV \rightarrow NTHVTC \rightarrow SGBTC$ có hệ số gián tiếp là 0,135 ($p = 0,001$), cho thấy NTHVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CLCSCV và SGBTC. Vì tác động trực tiếp từ CLCSCV đến SGBTC có ý nghĩa ($\beta = 0,363$; $p = 0,000$), nên đây là vai trò trung gian một phần.

Cuối cùng, $NTHVTC \rightarrow SGBTC \rightarrow HVCDTC$ có hệ số gián tiếp là 0,042 ($p = 0,009$), xác nhận vai trò trung gian của SGBTC trong mối quan hệ giữa NTHVTC và HVCDTC. Do tác động trực tiếp từ NTHVTC đến HVCDTC có ý nghĩa, nên SGBTC cũng là một trung gian một phần.

Hiệu ứng trung gian

Việc kiểm định vai trò trung gian của NTHVTC và SGBTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC cho thấy các tác động trực tiếp và gián tiếp đều mang giá trị dương và cùng dấu. Theo Hair và cộng sự (2017), đây là dạng trung gian bổ sung (complementary mediation), trong đó NTHVTC và SGBTC làm tăng cường tác động của CLCSCV đến HVCDTC (Bảng 4.14).

Mức đóng góp tổng thể của biến trung gian: Chỉ số VAF được sử dụng để xác định mức độ đóng góp của NTHVTC và SGBTC (Bảng 4.15). Kết quả kiểm định bootstrap cho thấy:

Phân vị 2,5%: $VAF = 0,220$

Phân vị 97,5%: $VAF = 0,458$

Với $VAF = 36,04\%$, hai biến trung gian đóng góp 36,04% vào tổng tác động của CLCSCV đến HVCDTC và mức đóng góp này có ý nghĩa thống kê. Tuy nhiên, do $VAF < 80\%$, vẫn còn dư địa cho các biến trung gian khác ảnh hưởng đến mối quan hệ này. Đây là gợi ý quan trọng cho các nghiên cứu tiếp theo nhằm mở rộng mô hình lý thuyết và khám phá cơ chế tác động đầy đủ hơn của CLCSCV đến HVCDTC.

Bảng 4.15: Mức đóng góp tổng thể

Đường dẫn	Tổng tác động gián tiếp	Tổng tác động	VAF	2,50%	97,50%
CLCSCV -> HVCDTC	0,226	0,627	0,3604	0,220	0,458

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.6.3. Kiểm tra tổng mức tác động

Bảng 4.14 trình bày tổng mức tác động giữa các biến trong mô hình, bao gồm cả tác động trực tiếp và gián tiếp. Tất cả các mối quan hệ đều có $p\text{-value} < 0,05$, cho thấy có ý nghĩa thống kê.

Kết quả cho thấy CLCSCV có ảnh hưởng mạnh đến HVCDTC với hệ số tác động tổng hợp $\beta = 0,627$, khẳng định rằng cải thiện CLCSCV sẽ thúc đẩy HVCDTC của nhân viên. Bên cạnh đó, CLCSCV còn ảnh hưởng đáng kể đến NTHVTC ($\beta = 0,709$) và SGBTC ($\beta = 0,497$), qua đó gián tiếp nâng cao HVCDTC.

NTHVTC cũng có ảnh hưởng đến HVCDTC ($\beta = 0,206$) và SGBTC ($\beta = 0,190$), thể hiện vai trò trung gian quan trọng trong mô hình. Trong đó, tác động gián tiếp thông qua SGBTC được đánh giá là mạnh hơn so với NTHVTC, cho thấy SGBTC là kênh chuyển hóa hiệu quả hơn từ CLCSCV đến HVCDTC.

Tất cả các quan hệ đều có ý nghĩa thống kê, qua đó củng cố độ tin cậy của mô hình và khẳng định các giả thuyết nghiên cứu được hỗ trợ.

4.7. Kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học

Phân tích đa nhóm (MGA) được thực hiện bằng kỹ thuật MICOM nhằm kiểm định sự khác biệt trong các hệ số đường dẫn của mô hình nghiên cứu dưới ảnh hưởng điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học, bao gồm: giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh.

4.7.1. Giới tính

Kiểm tra tính bất biến của mô hình đo lường: Kết quả MICOM giữa các nhóm giới tính cho thấy tất cả các cấu trúc đều đạt bất biến cấu trúc và bất biến thành phần ($p\text{-value} > 0,05$), nhưng không đạt ở bước so sánh trung bình và phương sai ($p\text{-value} = 0,000$) (Phụ lục 11). Do đó, mô hình chỉ đạt bất biến đo lường một phần, tuy nhiên điều này vẫn đủ điều kiện để thực hiện phân tích đa nhóm (MGA) theo Hair và cộng sự (2017).

Phân tích đa nhóm: Toàn bộ kết quả phân tích đa nhóm (MGA) theo giới tính được trình bày chi tiết trong Phụ lục 11. Trong đó, các đường dẫn có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm giới tính được tóm lược và thể hiện cụ thể tại Bảng 4.16.

Kết quả phân tích cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai nhóm nam và nữ trong mối quan hệ CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC. Cụ thể, hệ số đường dẫn đối với

nhóm nam là 0,802, cao hơn đáng kể so với nhóm nữ (0,430). Mức chênh lệch giữa hai nhóm là 0,373 với $p\text{-value} = 0,000$, cho thấy giới tính có vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa CLCSCV và NTHVTC (Bảng 4.17). Các đường dẫn còn lại, bao gồm CLCSCV $\rightarrow$ HVCDC, CLCSCV $\rightarrow$ SGBTC, NTHVTC $\rightarrow$ HVCDC, NTHVTC $\rightarrow$ SGBTC và SGBTC $\rightarrow$ HVCDC, đều có giá trị $p > 0.05$, nghĩa là không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai nhóm giới tính. Điều này cho thấy các mối quan hệ này có xu hướng ổn định và không phụ thuộc vào giới tính của người trả lời.

Kết quả này cho thấy nam giới phản ứng nhạy bén hơn với các yếu tố liên quan đến điều kiện làm việc, thu nhập và cơ hội phát triển trong việc hình thành nhận thức tổ chức. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu của McDowall và Kinman (2021), theo đó nam giới phản hồi mạnh mẽ hơn nữ giới đối với các yếu tố hỗ trợ từ tổ chức. Tương tự, Biswas và Bhattacharya (2023) cũng ghi nhận nam giới có mức độ CLCSCV cao hơn nữ giới, đồng thời có mối liên hệ tích cực giữa CLCSCV và hành vi tổ chức tự nguyện. Ngoài ra, các nghiên cứu của DePasquale và cộng sự (2017), Stewart và cộng sự (2023), Biedma-Ferrer và cộng sự (2024) nhấn mạnh ảnh hưởng của trách nhiệm gia đình, đặc biệt đối với nữ giới, làm thay đổi cách CLCSCV ảnh hưởng đến hành vi tổ chức.

Tại Tây Nguyên, sự khác biệt này có thể được lý giải bởi yếu tố văn hóa đặc thù. Trong các cộng đồng dân tộc thiểu số theo chế độ mẫu hệ như Ê Đê, Jrai, Rơ Măm,... phụ nữ thường giữ vai trò trung tâm trong gia đình và văn hóa, tập trung vào các hoạt động nội trợ, chăm sóc và truyền thống. Họ ít phụ thuộc vào yếu tố vật chất trong công việc, mà thay vào đó đề cao môi trường làm việc hòa đồng và sự hỗ trợ xã hội. Ngược lại, nam giới đảm nhận vai trò đối ngoại và các nhiệm vụ đòi hỏi trách nhiệm, nên có xu hướng đặt nặng các yếu tố CLCSCV như điều kiện làm việc và thu nhập. Ngoài ra, do theo tập tục cư trú tại nhà vợ và không sở hữu tài sản sau hôn nhân, nam giới có thể dựa vào thành tích công việc để khẳng định vai trò của mình, từ đó làm tăng độ nhạy cảm với CLCSCV.

Bảng 4.16: Kết quả phân tích đa nhóm theo giới tính

Đường dẫn	Nam và nữ			
	Nam	Nữ	Khác nhau	p value
CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC	0,802	0,430	0,373	0,000

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.7.2. Độ tuổi

Kiểm tra tính bất biến của mô hình đo lường: Kết quả MICOM theo độ tuổi cho thấy giữa nhóm Dưới 25 và 25–40 tuổi, hầu hết cấu trúc đạt bất biến một phần ngoại trừ CLCSCV; giữa nhóm Dưới 25 và Trên 40 tuổi, ba cấu trúc đạt bất biến một phần, chỉ SGBTC không đạt; còn giữa nhóm 25–40 và Trên 40 tuổi, đa số cấu trúc không đạt, chỉ SGBTC đạt bất biến một phần (Phụ lục 11). Nhìn chung, mô hình đạt bất biến đo lường một phần, đủ điều kiện để thực hiện phân tích đa nhóm (MGA).

Phân tích đa nhóm: Toàn bộ kết quả phân tích đa nhóm (MGA) theo độ tuổi được trình bày chi tiết trong Phụ lục 11. Trong đó, các đường dẫn có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm độ tuổi được tóm lược và thể hiện cụ thể tại Bảng 4.17.

Kết quả phân tích MGA theo độ tuổi cho thấy có sự khác biệt đáng kể trong mối quan hệ CLCSCV → NTHVTC giữa các nhóm tuổi, các mối quan hệ khác không khác biệt theo độ tuổi (Bảng 4.17). Cụ thể:

So sánh giữa nhóm dưới 25 tuổi và nhóm 25–40 tuổi, hệ số đường dẫn đối với nhóm dưới 25 tuổi là 0,842, cao hơn so với nhóm 25–40 tuổi (0,533). Sự chênh lệch là 0,308, với $p\text{-value} = 0,000$, cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê.

So sánh giữa nhóm dưới 25 tuổi và nhóm trên 40 tuổi, hệ số đường dẫn của nhóm dưới 25 tuổi (0,842) tiếp tục cao hơn nhóm trên 40 tuổi (0,630). Mức chênh lệch là 0,212, với $p\text{-value} = 0,000$, tiếp tục khẳng định vai trò điều tiết của độ tuổi trong mối quan hệ giữa CLCSCV và NTHVTC.

Kết quả kiểm định cho thấy mức độ tác động của CLCSCV đến NTHVTC có xu hướng giảm dần theo độ tuổi, với hệ số cao nhất ở nhóm dưới 25 tuổi (0,842), thấp hơn ở nhóm 25–40 tuổi (0,533) và nhóm trên 40 tuổi (0,630). Điều này phản ánh sự khác biệt trong nhu cầu tâm lý và động lực công việc giữa các nhóm tuổi. Cụ thể, nhân sự trẻ tuổi thường ưu tiên các yếu tố như môi trường làm việc linh hoạt, cơ hội học hỏi và phát triển cá nhân, cũng như mong muốn được công nhận và phản hồi kịp thời. Điều này phù hợp với kết quả nghiên cứu của Holopainen và Suslova (2019), khi chỉ ra rằng thế hệ Z có kỳ vọng cao đối với việc phát triển kỹ năng và sự ghi nhận trong công việc. Đồng thời, Husainah và cộng sự (2022) cũng nhấn mạnh rằng việc làm đúng sở thích và được tạo điều kiện học hỏi giúp thế hệ trẻ nâng cao sự hài lòng và gắn bó với doanh

ngiệp. Ngược lại, nhân viên ở độ tuổi từ 25–40 và trên 40 thường ưu tiên các yếu tố ổn định, bảo đảm tài chính và ý nghĩa lâu dài của công việc. Theo Nabahani và Riyanto (2020), các nhóm tuổi này ít chịu ảnh hưởng bởi những thay đổi tức thời trong môi trường làm việc, mà quan tâm nhiều hơn đến SGBTC, an toàn nghề nghiệp và các giá trị mang tính bền vững. Do đó, CLCSCV tuy vẫn tác động đến nhận thức tổ chức, nhưng mức độ ảnh hưởng giảm đi do sự thay đổi về kỳ vọng và định hướng nghề nghiệp theo từng giai đoạn tuổi đời.

Bảng 4.17: Kết quả phân tích đa nhóm theo độ tuổi

Đường dẫn	Dưới 25 tuổi và 25 – 40 tuổi			
	Dưới 25 tuổi	25 – 40 tuổi	Khác nhau	p value
CLCSCV -> NTHVTC	0,842	0,533	0,308	0,000
Đường dẫn	Dưới 25 tuổi và Trên 40 tuổi			
	Dưới 25 tuổi	Trên 40 tuổi	Khác nhau	p value
CLCSCV -> NTHVTC	0,842	0,630	0,212	0,001

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.7.3. Dân tộc

Kiểm tra tính bất biến của mô hình đo lường: Kết quả MICOM theo dân tộc cho thấy so sánh người Kinh với các nhóm dân tộc khác (Gia Rai, Ê Đê và Khác), hầu hết các cấu trúc chỉ đạt bất biến một phần. Ngược lại, khi so sánh giữa các nhóm dân tộc thiểu số với nhau, đa số cấu trúc đạt bất biến hoàn toàn (Phụ lục 11). Nhìn chung, mô hình đo lường đạt bất biến đo lường một phần, đủ điều kiện để thực hiện phân tích đa nhóm (MGA) nhằm kiểm tra sự khác biệt giữa các nhóm dân tộc trong mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn của mô hình.

Phân tích đa nhóm: Toàn bộ kết quả phân tích đa nhóm (MGA) theo dân tộc được trình bày chi tiết trong Phụ lục 11. Trong đó, các đường dẫn có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm dân tộc được tóm lược và thể hiện cụ thể tại Bảng 4.18.

Kết quả phân tích MGA theo nhóm dân tộc cho thấy có sự khác biệt đáng kể trong mối quan hệ NTHVTC → SGBTC giữa các nhóm. Cụ thể:

So sánh giữa Kinh và Gia Rai, hệ số đường dẫn đối với nhóm Kinh là 0,114, nhỏ hơn đáng kể so với nhóm Gia Rai (0,596), với mức chênh lệch -0,483 và p-value = 0,032, cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê.

So sánh giữa Kinh và Ê Đê, hệ số đường dẫn của nhóm Kinh (0,114) cũng thấp

hơn nhóm Ê Đê (0,791), với chênh lệch -0,677 và p-value = 0,024, tiếp tục khẳng định vai trò điều tiết của yếu tố dân tộc.

So sánh giữa Ê Đê và các dân tộc khác, hệ số đường dẫn của nhóm Ê Đê (0,791) cao hơn đáng kể so với nhóm dân tộc khác (0,039), với mức chênh lệch 0,752 và p-value = 0,030.

Những kết quả trên cho thấy yếu tố dân tộc đóng vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa NTHVTC và SGBTC. Cụ thể, mức độ ảnh hưởng của NTHVTC đến SGBTC cao hơn rõ rệt ở các nhóm dân tộc thiểu số như Gia Rai và Ê Đê so với nhóm người Kinh và các dân tộc khác.

Sự khác biệt này có thể được lý giải từ bối cảnh văn hóa cộng đồng đặc thù của các dân tộc thiểu số tại Tây Nguyên. Trong các cộng đồng như Ê Đê và Gia Rai, các giá trị gắn kết cộng đồng, lòng tin và quan hệ tương hỗ là những yếu tố cốt lõi chi phối hành vi cá nhân. Do đó, khi người lao động trong những cộng đồng này có NTHVTC tích cực (thể hiện qua sự công bằng, hỗ trợ, chính sách minh bạch và sự tương tác với lãnh đạo), họ có xu hướng phát triển mức độ SGBTC mạnh mẽ hơn so với những nhóm có nền văn hóa cá nhân hóa cao như người Kinh.

Một yếu tố nền tảng góp phần củng cố sự khác biệt này là hệ thống luật tục truyền thống, vốn được xem là biểu hiện điển hình của chuẩn mực văn hóa cộng đồng tại Tây Nguyên. Theo Trương Minh Dục (2017), các bộ luật tục như của Ê Đê (11 chương), Gia Rai (15 chương) hay Mnông (8 chương, 215 điều) không chỉ điều chỉnh hành vi cá nhân trong cộng đồng mà còn quy định những kỳ vọng xã hội, trong đó có sự công nhận, vai trò và nghĩa vụ của mỗi thành viên. Chính những chuẩn mực văn hóa này đã hình thành một tâm thế phụ thuộc cao hơn vào các hành vi tổ chức, khiến cho người Ê Đê và Gia Rai phản ứng nhạy cảm hơn trước các yếu tố NTHVTC tích cực và sẵn sàng tăng mức độ SGBTC khi cảm nhận được sự hỗ trợ, công bằng và thấu hiểu từ doanh nghiệp. Ngược lại, nhóm người Kinh và các dân tộc khác có thể chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố đa dạng hơn trong quyết định SGBTC, như điều kiện kinh tế, mục tiêu phát triển cá nhân hay cơ hội nghề nghiệp bên ngoài, làm cho vai trò của NTHVTC trong mối quan hệ với SGBTC trở nên mờ nhạt hơn.

Tóm lại, phát hiện này nhấn mạnh sự cần thiết trong việc thiết kế chính sách quản trị nhân sự phù hợp với đặc điểm văn hóa dân tộc. Việc thấu hiểu sự khác biệt văn hóa giữa các nhóm dân tộc không chỉ giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc công bằng và gắn kết hơn, mà còn tăng khả năng giữ chân người lao động tại khu vực có cơ cấu dân cư đa dạng như Tây Nguyên.

Bảng 4.18: Kết quả phân tích đa nhóm theo nhóm dân tộc

Đường dẫn	Kinh và Gia Rai			
	Kinh	Gia Rai	Khác nhau	p value
NTHVTC -> SGBTC	0,114	0,596	-0,483	0,032
Đường dẫn	Kinh và Ê Đê			
	Kinh	Ê Đê	Khác nhau	p value
NTHVTC -> SGBTC	0,114	0,791	-0,677	0,024
Đường dẫn	Ê Đê và Khác			
	Ê Đê	Khác	Khác nhau	p value
NTHVTC -> SGBTC	0,791	0,039	0,752	0,030

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.7.4. Loại hình tổ chức

Kiểm tra tính bất biến của mô hình đo lường: Kết quả MICOM giữa các nhóm loại hình tổ chức cho thấy sự khác biệt rõ rệt giữa các nhóm (Phụ lục 11). Cụ thể, trong so sánh giữa doanh nghiệp tư nhân và hợp tác xã, hầu hết các cấu trúc đạt bất biến hoàn toàn, ngoại trừ HVCDTC không đạt. Tuy nhiên, khi so sánh doanh nghiệp tư nhân với công ty TNHH và hợp tác xã với công ty TNHH, hầu hết các cấu trúc đều không đạt bất biến. Trong khi đó, các so sánh giữa doanh nghiệp tư nhân và công ty cổ phần hoặc hợp tác xã và công ty cổ phần cho thấy đa số cấu trúc đạt bất biến hoàn toàn hoặc một phần. Ngược lại, so sánh giữa công ty TNHH và công ty cổ phần cho thấy tất cả các cấu trúc đều không đạt bất biến. Nhìn chung, mô hình đo lường chỉ đạt bất biến đo lường một phần giữa một số cặp loại hình tổ chức, nhưng vẫn đủ điều kiện để tiến hành phân tích đa nhóm (MG).

Phân tích đa nhóm: Toàn bộ kết quả phân tích đa nhóm (MGA) theo loại hình tổ chức được trình bày chi tiết trong Phụ lục 11. Trong đó, các đường dẫn có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm loại hình tổ chức được tóm lược và thể hiện cụ thể tại Bảng 4.19. Kết quả phân tích MGA theo loại hình doanh nghiệp cho thấy có sự khác biệt đáng kể trong các mối quan hệ CLCSCV → HVCDTC và CLCSCV → NTHVTC giữa các nhóm doanh nghiệp. Cụ thể:

So sánh giữa doanh nghiệp tư nhân và công ty TNHH, hệ số đường dẫn CLCSCV → HVCDTC của nhóm doanh nghiệp tư nhân là -0,181, thấp hơn đáng kể so với công ty TNHH (0,439), với mức chênh lệch -0,620 và p-value = 0,015. Tương tự, hệ số CLCSCV → NTHVTC cũng thấp hơn (0,609 so với 0,775), với chênh lệch -0,166, p-value = 0,016.

So sánh giữa doanh nghiệp tư nhân và công ty cổ phần, hệ số CLCSCV $\rightarrow$ HVCDTC của nhóm tư nhân (-0,181) tiếp tục thấp hơn so với nhóm cổ phần (0,620), mức chênh lệch -0,801, $p\text{-value} = 0,019$, thể hiện sự khác biệt có ý nghĩa thống kê.

So sánh giữa hợp tác xã và công ty TNHH, hệ số CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC ở nhóm hợp tác xã là 0,536, thấp hơn so với công ty TNHH (0,775), với chênh lệch -0,239 và $p\text{-value} = 0,004$.

Kết quả kiểm định sự khác biệt cho thấy loại hình tổ chức đóng vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa CLCSCV với HVCDTC và NTHVTC. Cụ thể, CLCSCV có tác động tiêu cực đến HVCDTC trong doanh nghiệp tư nhân nhưng lại tác động tích cực trong công ty TNHH và công ty cổ phần. Đồng thời, tác động của CLCSCV đến NTHVTC cũng mạnh hơn ở công ty TNHH so với doanh nghiệp tư nhân và hợp tác xã. Điều này phản ánh sự khác biệt trong cơ chế vận hành và văn hóa tổ chức giữa các loại hình tổ chức. Trong doanh nghiệp tư nhân, sự linh hoạt trong quản trị, tính cá nhân hóa cao và mức độ chính thức trong chính sách nhân sự thấp có thể khiến CLCSCV không đủ sức ảnh hưởng đến HVCDTC. Trong khi đó, công ty TNHH và công ty cổ phần với hệ thống quản lý chuyên nghiệp, cơ chế đánh giá minh bạch và chính sách đãi ngộ rõ ràng giúp nhân viên cảm nhận giá trị từ CLCSCV, từ đó thúc đẩy mạnh mẽ hơn cả NTHVTC lẫn HVCDTC. Riêng với hợp tác xã, mặc dù hoạt động dựa trên tinh thần tập thể và dân chủ cao, nhưng điều này đôi khi khiến CLCSCV trở nên “mờ nhạt” trong vai trò thúc đẩy NTHVTC. Nhân viên có thể gắn bó với tổ chức dựa trên cam kết cộng đồng hoặc trách nhiệm xã hội, hơn là cảm nhận cá nhân về CLCSCV.

Những phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước. Theo Guest (2017), Rhoades và Eisenberger (2002), một hệ thống quản lý minh bạch, nhất quán và chuyên nghiệp sẽ tối ưu hóa tác động của CLCSCV lên thái độ và hành vi nhân viên. Nghiên cứu của Irem và cộng sự (2024) cũng cho thấy, trong các doanh nghiệp có cơ chế quản trị rõ ràng, nhân viên có xu hướng thể hiện HVCDTC cao hơn khi CLCSCV được cải thiện. Trong khi đó, Stamm và cộng sự (2023) nhấn mạnh rằng trong các doanh nghiệp gia đình hoặc doanh nghiệp tư nhân, các yếu tố như quan hệ cá nhân và lòng trung thành nội bộ đóng vai trò chính, khiến CLCSCV có ảnh hưởng yếu hơn. Tương tự, Hermawati và Mas (2016) chỉ ra rằng trong hợp tác xã, tinh thần dân chủ và trách nhiệm tập thể có thể làm suy yếu tác động của CLCSCV đến NTHVTC. Nghiên cứu

của Geetha và Muthumeenakshi (2020) cũng khẳng định: doanh nghiệp có hệ thống quản trị chặt chẽ và chính sách nhân sự bài bản sẽ tăng cường hiệu lực của CLCSCV trong việc định hình hành vi tổ chức của nhân viên.

Tổng thể, kết quả này cho thấy việc lựa chọn và điều chỉnh cơ chế quản trị phù hợp với loại hình tổ chức là yếu tố quan trọng để phát huy hiệu quả của CLCSCV trong việc nâng cao NTHVTC và HVCDTC. Các TCHĐDL muốn nâng cao mức độ gắn bó và hành vi tích cực của nhân viên cần cân nhắc đầu tư vào hệ thống quản lý chuyên nghiệp, minh bạch và định hướng nhân sự rõ ràng, thay vì chỉ dựa vào quan hệ nội bộ hay văn hóa truyền thống.

Bảng 4.19: Kết quả phân tích đa nhóm theo loại hình tổ chức

Đường dẫn	Doanh nghiệp tư nhân và Công ty TNHH			
	Doanh nghiệp tư nhân	Công ty TNHH	Khác nhau	p value
CLCSCV -> HVCDTC	-0,181	0,439	-0,620	0,015
CLCSCV -> NTHVTC	0,609	0,775	-0,166	0,016
Đường dẫn	Doanh nghiệp tư nhân và Công ty cổ phần			
	Doanh nghiệp tư nhân	Công ty cổ phần	Khác nhau	p value
CLCSCV -> HVCDTC	-0,181	0,620	-0,801	0,019
Đường dẫn	Hợp tác xã và Công ty TNHH			
	Hợp tác xã	Công ty TNHH	Khác nhau	p value
CLCSCV -> NTHVTC	0,536	0,775	-0,239	0,004

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.7.5. Quy mô tổ chức

Kiểm tra tính bất biến của mô hình đo lường: Kết quả MICOM giữa các nhóm quy mô tổ chức cho thấy mô hình nhìn chung đạt bất biến đo lường một phần, mặc dù có sự khác biệt nhất định giữa các nhóm quy mô (Phụ lục 11). Cụ thể, trong các so sánh giữa nhóm rất nhỏ (dưới 10 người) với các nhóm còn lại (11–50, 51–100 và trên 100 người), hầu hết các cấu trúc đều đạt bất biến một phần. Tuy nhiên, khi so sánh giữa các nhóm quy mô trung bình và lớn (11–50, 51–100 và trên 100 người), một số cấu trúc như HVCDTC và SGBTC không đạt bất biến. Dù vậy, các cấu trúc còn lại vẫn đạt bất biến một phần hoặc hoàn toàn, đảm bảo tính so sánh tương đối giữa các nhóm. Nhìn chung, mô hình đo lường đạt bất biến đo lường một phần theo quy mô tổ chức, do đó đủ điều kiện để thực hiện phân tích đa nhóm (MGA).

Phân tích đa nhóm: Toàn bộ kết quả phân tích đa nhóm (MGA) theo quy mô tổ chức được trình bày chi tiết trong Phụ lục 11. Trong đó, các đường dẫn có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm theo quy mô tổ chức được tóm lược và thể hiện cụ thể tại Bảng 4.20. Kết quả phân tích MGA theo quy mô tổ chức cho thấy có sự khác biệt đáng kể trong mối quan hệ CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC giữa các nhóm quy mô lao động. Cụ thể:

So sánh giữa TCHĐDL từ 10 người trở xuống và 11–50 người, hệ số đường dẫn ở nhóm nhỏ hơn là 0,688, cao hơn nhóm 11–50 người (0,379), với mức chênh lệch 0,309 và $p\text{-value} = 0,002$, cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê.

Ngược lại, so sánh giữa từ 10 người trở xuống và trên 100 người, nhóm quy mô lớn hơn đạt hệ số 0,854, cao hơn nhóm nhỏ (0,688), với chênh lệch -0,166, $p\text{-value} = 0,003$.

So sánh giữa 11–50 người và 51–100 người, hệ số đường dẫn lần lượt là 0,379 và 0,713, chênh lệch -0,334, $p\text{-value} = 0,005$.

So sánh giữa 11–50 người và trên 100 người, hệ số chênh lệch -0,475 ($p\text{-value} = 0,000$) cho thấy sự khác biệt rõ rệt giữa các nhóm quy mô trung bình và quy mô lớn.

Cuối cùng, giữa nhóm 51–100 người và trên 100 người, sự chênh lệch là -0,141, với $p\text{-value} = 0,018$, cũng đạt mức ý nghĩa thống kê.

Những kết quả này cho thấy quy mô tổ chức đóng vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa CLCSCV và NTHVTC. Cụ thể, các TCHĐDL rất nhỏ (≤ 10 người) và TCHĐDL lớn (> 100 người) thể hiện mối quan hệ CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC mạnh hơn so với nhóm doanh nghiệp nhỏ và trung bình, nhưng xuất phát từ những cơ chế tác động khác nhau.

Trong TCHĐDL rất nhỏ, môi trường làm việc mang tính cá nhân hóa cao, mối quan hệ thân mật và khả năng phản hồi nhanh từ người quản lý giúp nhân viên dễ dàng cảm nhận giá trị từ CLCSCV. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Lingard và cộng sự (2015), cho rằng các TCHĐDL nhỏ có lợi thế về tính linh hoạt và giao tiếp gần gũi, từ đó thúc đẩy niềm tin vào doanh nghiệp. Tuy nhiên, các TCHĐDL nhỏ (11–50 người) thường thiếu các chính sách hỗ trợ nhân sự rõ ràng hoặc chưa có hệ thống quản trị hoàn chỉnh, dẫn đến việc CLCSCV không phát huy tối đa vai trò trong việc nâng cao NTHVTC.

Ngược lại, các TCHĐDL lớn (> 100 người) có hệ số tác động CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC cao nhất (0,854), phản ánh tác động mạnh mẽ của CLCSCV đến nhận thức tổ chức. Lý do chính là các TCHĐDL này thường có hệ thống quản trị chuyên nghiệp, cơ chế khen thưởng rõ ràng và phúc lợi đầy đủ, giúp nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ và công bằng từ tổ chức. Điều này nhất quán với kết quả nghiên cứu của Nafiu và cộng sự

(2023), khi khẳng định rằng TCHĐDL lớn có khả năng triển khai chính sách nhân sự bài bản hơn, qua đó tăng cường CLCSCV, NTHVTC và SGBTC.

TCHĐDL trung bình (51–100 người) có mức tác động khá cao (0,713), cho thấy những cải thiện nhất định về chính sách quản trị và môi trường làm việc. Tuy nhiên, do chưa đạt đến mức độ chuẩn hóa như TCHĐDL lớn, nên hiệu quả của CLCSCV vẫn còn giới hạn. Điều này được hỗ trợ bởi nghiên cứu của Srinivasaiah và cộng sự (2021), cho rằng các doanh nghiệp nhỏ và vừa thường thiếu nguồn lực để đầu tư cho CLCSCV một cách toàn diện, từ đó ảnh hưởng đến sự hài lòng và gắn bó của nhân viên.

Bảng 4.20: Kết quả phân tích đa nhóm theo quy mô tổ chức

Đường dẫn	Từ 10 người trở xuống và 11- 50 người			
	Từ 10 người trở xuống	11- 50 người	Khác nhau	p value
CLCSCV -> NTHVTC	0,688	0,379	0,309	0,002
Đường dẫn	Từ 10 người trở xuống và Trên 100 người			
	Từ 10 người trở xuống	Trên 100 người	Khác nhau	P value
CLCSCV -> NTHVTC	0,688	0,854	-0,166	0,003
Đường dẫn	11- 50 người và 51 – 100 người			
	11- 50 người	51 – 100 người	Khác nhau	p value
CLCSCV -> NTHVTC	0,379	0,713	-0,334	0,005
Đường dẫn	11- 50 người và Trên 100 người			
	11- 50 người	Trên 100 người	Khác nhau	p value
CLCSCV -> NTHVTC	0,379	0,854	-0,475	0,000
Đường dẫn	51 – 100 người và Trên 100 người			
	51 – 100 người	Trên 100 người	Khác nhau	p value
CLCSCV -> NTHVTC	0,713	0,854	-0,141	0,018

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

Tóm lại, quy mô tổ chức ảnh hưởng đáng kể đến cách CLCSCV tác động đến NTHVTC với đặc điểm nổi bật là: TCHĐDL rất nhỏ có lợi thế về tính linh hoạt và

quan hệ cá nhân nhưng thiếu hệ thống hỗ trợ bền vững. TCHĐDL nhỏ và trung bình gặp thách thức trong việc hoàn thiện chính sách nhân sự, làm giảm hiệu quả của CLCSCV. TCHĐDL lớn với cơ cấu rõ ràng, phúc lợi tốt và chính sách minh bạch giúp CLCSCV phát huy tối đa vai trò trong việc nâng cao NTHVTC.

4.7.6. Lĩnh vực kinh doanh

Kiểm tra tính bất biến của mô hình đo lường: Kết quả MICOM giữa các lĩnh vực kinh doanh cho thấy mô hình có sự khác biệt rõ rệt giữa các nhóm ngành (Phụ lục 11). Cụ thể, trong các so sánh giữa nhà hàng, quán cà phê với các lĩnh vực khác như khách sạn, lữ hành và nhóm khác, tất cả các cấu trúc (CLCSCV, SGBTC, NTHVTC, HVCĐTC) đều có khác biệt đáng kể. Tương tự, khi so sánh khách sạn và lữ hành, hầu hết các cấu trúc vẫn có khác biệt, ngoại trừ SGBTC đạt bất biến hoàn toàn. Ngược lại, trong các so sánh giữa khách sạn và nhóm khác cũng như lữ hành và nhóm khác, chỉ một vài cấu trúc cho thấy sự khác biệt, trong khi phần lớn đạt bất biến hoàn toàn hoặc một phần. Kết quả MICOM theo lĩnh vực kinh doanh cho thấy mô hình chỉ đạt bất biến đo lường một phần, do đó đủ điều kiện để thực hiện phân tích đa nhóm (MGA).

Phân tích đa nhóm: Toàn bộ kết quả phân tích đa nhóm (MGA) theo lĩnh vực kinh doanh được trình bày chi tiết trong Phụ lục 11. Trong đó, các đường dẫn có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm giới tính được tóm lược và thể hiện cụ thể tại Bảng 4.21. Kết quả phân tích MGA theo lĩnh vực kinh doanh cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ CLCSCV → NTHVTC giữa các nhóm ngành nghề. Cụ thể:

So sánh giữa nhà hàng, quán cà phê và khách sạn, hệ số đường dẫn ở nhóm nhà hàng, quán cà phê là 0,745, cao hơn so với nhóm khách sạn (0,526), với mức chênh lệch 0,219 và $p\text{-value} = 0,003$.

So sánh giữa nhà hàng, quán cà phê và các lĩnh vực khác, hệ số ở nhóm nhà hàng, quán cà phê (0,745) cũng cao hơn so với nhóm khác (0,593), chênh lệch 0,152, $p\text{-value} = 0,034$.

Kết quả này cho thấy lĩnh vực kinh doanh có vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa CLCSCV và NTHVTC, đặc biệt là ở nhóm ngành nhà hàng, quán cà phê – nơi môi trường làm việc thường có tính linh hoạt cao, quy mô vừa và nhỏ và chú trọng đến tương tác cá nhân trong công việc hằng ngày. Những đặc điểm này giúp nhân viên dễ dàng cảm nhận và phản hồi tích cực với các yếu tố CLCSCV, từ đó nâng cao NTHVTC.

Trong lĩnh vực này, sự gắn kết giữa nhân viên và doanh nghiệp thường được xây dựng thông qua các yếu tố phi chính thức như văn hóa làm việc thân thiện, phản hồi trực tiếp và khả năng thích ứng linh hoạt với lịch trình cá nhân. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Viljoen và cộng sự (2014), khi chỉ ra rằng CLCSCV trong các doanh nghiệp dịch vụ linh hoạt như nhà hàng và quán cà phê có thể tác động mạnh hơn đến NTHVTC và SGBTC, từ đó cải thiện năng suất và chất lượng dịch vụ.

Ngược lại, trong các lĩnh vực như khách sạn hoặc nhóm ngành khác – vốn có cấu trúc quản lý phức tạp, quy trình chuẩn hóa cao và áp lực công việc lớn – tác động của CLCSCV đến NTHVTC có xu hướng bị giảm sút. Điều này được hỗ trợ bởi nghiên cứu của Soni và Rawal (2014), trong đó cho thấy các yếu tố như lịch làm việc luân phiên, yêu cầu cao về chuyên môn và tính chất phục vụ liên tục trong ngành khách sạn có thể làm giảm mức độ cảm nhận tích cực về CLCSCV, đồng thời làm suy yếu mối quan hệ giữa CLCSCV và NTHVTC.

Tổng thể, kết quả này cho thấy việc triển khai CLCSCV cần tính đến đặc thù ngành nghề, trong đó các doanh nghiệp dịch vụ quy mô vừa và nhỏ, có môi trường linh hoạt như nhà hàng, quán cà phê sẽ có nhiều thuận lợi hơn trong việc chuyển hóa CLCSCV thành nhận thức tổ chức tích cực (NTHVTC). Trong khi đó, ở những ngành yêu cầu cao về quy trình và chuyên môn như khách sạn, việc tăng cường CLCSCV đòi hỏi đồng thời phải cải thiện hệ thống quản lý và giảm bớt áp lực công việc để đạt được hiệu quả tương tự.

Bảng 4.21: Kết quả phân tích đa nhóm theo lĩnh vực kinh doanh

Đường dẫn	Nhà hàng, quán cà phê và Khách sạn			
	Nhà hàng, quán cà phê	Khách sạn	Khác nhau	p value
CLCSCV -> NTHVTC	0,745	0,526	0,219	0,003
Đường dẫn	Nhà hàng, quán cà phê và Khác			
	Nhà hàng, quán cà phê	Khác	Khác nhau	p value
CLCSCV -> NTHVTC	0,745	0,593	0,152	0,034

Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024

4.8. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Trên cơ sở tổng hợp lý thuyết và các nghiên cứu trước, luận án đã đề xuất mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến HVCDTC, gồm CLCSCV, SGBTC, NTHVTC; vai trò

trung gian của SGBTC và NTHVTC; vai trò điều tiết của các biến nhân khẩu học. Kết quả kiểm định thang đo và mô hình cho thấy độ tin cậy cao và phù hợp với dữ liệu thu thập. Bên cạnh phân tích định lượng, luận án đã thảo luận kết quả cùng các chuyên gia và so sánh với các nghiên cứu trước nhằm tăng cường độ tin cậy và tính thực tiễn. Phỏng vấn chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự và điều hành TCHĐDL tại Tây Nguyên giúp kiểm chứng độ phù hợp của mô hình và làm rõ các yếu tố đặc thù ảnh hưởng đến HVCDTC. Những nhận định này là cơ sở quan trọng để xây dựng các hàm ý quản trị trong chương tiếp theo.

Kết quả mô hình cấu trúc cho thấy CLCSCV ($\beta=0,401$), SGBTC ($\beta=0,222$) và NTHVTC ($\beta=0,163$) đều có tác động dương và có ý nghĩa thống kê đến HVCDTC, phù hợp với các nghiên cứu trước như Hermanto và cộng sự (2024), Yadav và cộng sự (2019) và Cheewakoset và cộng sự (2024), qua đó khẳng định rằng khi nhân viên cảm nhận CLCSCV tốt, họ sẽ phát triển gắn bó và nhận thức tích cực, từ đó sẵn sàng thực hiện các HVCDTC. Tuy nhiên, điểm khác biệt nổi bật của luận án là việc kiểm định đồng thời cả hai cơ chế trung gian (SGBTC và NTHVTC), điều mà các nghiên cứu trước mới chỉ xem xét riêng lẻ. Kết quả chứng minh tác động bổ sung (complementary mediation) với VAF = 36,04%, cho thấy CLCSCV ảnh hưởng đến HVCDTC không chỉ thông qua sự gắn bó cảm xúc mà còn thông qua nhận thức về công bằng, chính sách và hỗ trợ tổ chức. Điều này mở rộng kết quả của Ficapal-Cusí và cộng sự (2020) và Sembiring và cộng sự (2023), vốn chỉ xem xét một kênh trung gian duy nhất là SGBTC. Đặc biệt, kết quả MGA chỉ ra rằng dân tộc là biến điều tiết đáng kể trong quan hệ CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC ($p=0,004$). Đây là phát hiện mới và có ý nghĩa trong bối cảnh Tây Nguyên, nơi tồn tại sự đa dạng văn hoá. Khi nhân viên dân tộc thiểu số có xu hướng đánh giá khác về công bằng, chính sách và hỗ trợ của tổ chức so với nhóm lao động người Kinh. Khác với các nghiên cứu tại thành phố lớn như của Trà Lục Diệp và cộng sự (2020) hay Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự (2021), luận án đã chỉ ra rằng văn hoá bản địa và đặc điểm nhân khẩu học đặc thù có thể làm thay đổi cách nhân viên phản ứng với cùng một chính sách tổ chức. Các chuyên gia đồng thuận rằng mô hình phản ánh sát thực tế tại các TCHĐDL Tây Nguyên, nơi người lao động chú trọng đến môi trường làm việc, cơ hội phát triển, sự công bằng và mối quan hệ lãnh đạo - nhân viên. CLCSCV được nhận định là yếu tố nền tảng, song nhiều doanh nghiệp nhỏ, hộ gia đình chưa triển khai đồng bộ các chính sách liên quan. Về SGBTC, thiếu hụt cơ chế gắn kết bền vững và chiến lược giữ chân nhân viên vẫn là thách thức phổ biến.

NTHVTC, dù quan trọng trong việc hình thành hành vi nhân viên, nhưng chịu tác động bởi sự thiếu minh bạch chính sách và giao tiếp nội bộ chưa hiệu quả. HVCDTC tại các TCHĐDL Tây Nguyên còn mang tính thời điểm, dễ biến động do tỷ lệ lao động thời vụ cao, nhân sự biến động và nguồn nhân lực địa phương còn hạn chế về kỹ năng và định hướng nghề nghiệp dài hạn. Như vậy, mô hình của luận án không chỉ mở rộng lý thuyết Trao đổi xã hội (Blau, 1964) mà còn kết hợp hài hòa với Lý thuyết Nhận thức tổ chức (Weick, 1995) và Thuyết Hệ thống mở (Von Bertalanffy, 1968), giúp lý giải quá trình “đầu vào – xử lý – đầu ra” (Input–Process–Output) trong HVCDTC của nhân viên du lịch. Cụ thể:

Thứ nhất, kết quả kiểm định cho thấy CLCSCV có ảnh hưởng trực tiếp, tích cực đến HVCDTC ($\beta = 0,401$; $p < 0,001$), khẳng định vai trò thiết yếu của CLCSCV trong việc thúc đẩy các hành vi tự nguyện tích cực. Khi cảm nhận môi trường làm việc hỗ trợ, công bằng và tạo điều kiện phát triển, nhân viên có xu hướng thể hiện HVCDTC, phù hợp với Lý thuyết trao đổi xã hội (SET) (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Bổ sung theo mô hình kỳ vọng–giá trị, hành vi này còn được thúc đẩy bởi giá trị nội tại mà nhân viên cảm nhận. Kết quả cũng phù hợp với các nghiên cứu gần đây: Heridiansyah và cộng sự (2024), Pahlawan và cộng sự (2024), Cheewakoset và cộng sự (2024) đều cho thấy CLCSCV là yếu tố dự báo vững chắc cho HVCDTC, đặc biệt khi kết hợp với môi trường làm việc tích cực. Yadav và cộng sự (2019) còn chỉ ra rằng tác động này chịu ảnh hưởng điều tiết từ các yếu tố nhân khẩu học như giới tính, loại hình doanh nghiệp. Đồng thời, Hermawanto và cộng sự (2022) khẳng định SGBTC đóng vai trò trung gian, truyền tải giá trị doanh nghiệp đến hành vi cá nhân. Tuy nhiên, điểm khác biệt nổi bật nằm ở mức độ tác động cao và ổn định hơn trong bối cảnh ngành du lịch Tây Nguyên, nơi điều kiện làm việc và phúc lợi chưa phát triển đồng đều. Sự khác biệt này phản ánh rằng tác động của CLCSCV mạnh hơn ở môi trường còn thiếu hụt cơ sở vật chất và chính sách nhân sự đồng bộ, vì cải thiện nhỏ trong điều kiện làm việc có thể tạo ra thay đổi lớn trong hành vi của nhân viên. Điều này mở rộng hiểu biết về vai trò của CLCSCV không chỉ trong các tổ chức chính quy mà còn trong các doanh nghiệp dịch vụ địa phương, quy mô nhỏ, nơi yếu tố cảm xúc và niềm tin đóng vai trò đặc biệt quan trọng. Tóm lại, kết quả $\beta = 0,401$ khẳng định CLCSCV không chỉ tạo sự hài lòng mà còn là công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp thúc đẩy HVCDTC, đóng góp quan trọng vào hiệu quả và phát triển bền vững.

Thứ hai, kết quả phân tích mô hình cho thấy SGBTC có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến HVCDTC ($\beta = 0,222$, $p < 0,001$). Điều này khẳng định rằng SGBTC không chỉ là trạng thái tâm lý tích cực mà còn là nguồn lực xã hội thúc đẩy các hành vi vượt trên nhiệm vụ chính thức. Theo Lý thuyết trao đổi xã hội (SET), SGBTC phản ánh kết quả của các tương tác công bằng, hỗ trợ và tin tưởng từ doanh nghiệp. Khi nhân viên cảm nhận sự đối xử công bằng, hỗ trợ phát triển và công nhận giá trị cá nhân, họ sẽ hình thành gắn bó lâu dài và đáp lại bằng HVCDTC tích cực (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước: Tan và cộng sự (2019), Nurjanah và cộng sự (2020), Ficapal-Cusí và cộng sự (2020) đều cho thấy SGBTC đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy HVCDTC, kể cả hành vi chia sẻ tri thức. Tanchi và cộng sự (2025) khẳng định SGBTC giải thích phần lớn biến thiên HVCDTC trong môi trường áp lực cao. Tại Việt Nam, Hồ Xuân Hương và cộng sự (2019) và Ngô Liêm Phước Trọng và Trần Thị Ngọc Lan (2022) đều chứng minh vai trò trực tiếp và trung gian của SGBTC đối với HVCDTC. Tuy nhiên, trong bối cảnh du lịch Tây Nguyên, SGBTC không chỉ là trạng thái tâm lý mà còn là nguồn lực xã hội phản ánh tính cộng đồng và mối quan hệ cá nhân – nghề nghiệp sâu sắc. So với các nghiên cứu tại khu vực thành phố hay doanh nghiệp công nghiệp, kết quả hiện tại chỉ ra rằng SGBTC ở TCHĐDL chịu tác động mạnh bởi văn hóa địa phương, tính ổn định công việc và cách lãnh đạo gắn kết tình cảm. Nhìn chung, phát hiện này củng cố lập luận rằng SGBTC là yếu tố trực tiếp và ổn định thúc đẩy HVCDTC, đặc biệt trong các ngành nghề yêu cầu tính gắn bó và hợp tác cao, đồng thời mở ra tiềm năng ứng dụng các giải pháp quản trị nhân sự nhằm củng cố SGBTC để duy trì HVCDTC bền vững.

Thứ ba, kết quả kiểm định mô hình cho thấy NTHVTC có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến HVCDTC ($\beta = 0,163$, $p < 0,05$). Dù hệ số tác động thấp hơn CLCSCV và SGBTC, NTHVTC vẫn đóng vai trò nền tảng trong hình thành hành vi tự nguyện của nhân viên. Dưới góc độ lý thuyết nhận thức tổ chức và lý thuyết trao đổi xã hội, NTHVTC phản ánh mức độ cảm nhận của nhân viên về công bằng, chính sách hợp lý, sự hỗ trợ, trao đổi với lãnh đạo và trách nhiệm xã hội. Những nhận thức tích cực này củng cố niềm tin và kỳ vọng, thúc đẩy HVCDTC. Nhiều nghiên cứu đã xác nhận tác động tích cực của các thành phần trong NTHVTC đến HVCDTC, như NTCBTC (Khalifa & Awad, 2018; Mohammed và cộng sự, 2020), NTHVTC (Taamneh và cộng sự, 2021; Garcia-Pereyra và cộng sự, 2023), NTLĐNV (Raziq và cộng sự, 2025) và

NTTNXH (He, 2019; Cheema và cộng sự, 2020). Tóm lại, dù tác động chưa mạnh, NTHVTC là yếu tố nền tảng, góp phần xây dựng động lực nội tại và hình thành HVCDTC, qua đó nâng cao hiệu quả và phát triển văn hóa doanh nghiệp bền vững.

Thứ tư, kết quả nghiên cứu cho thấy CLCSCV có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến SGBTC ($\beta = 0,363$, $p < 0,001$). Khi người lao động cảm nhận được môi trường làm việc an toàn, đãi ngộ hợp lý, cơ hội phát triển, sự hoà nhập và linh hoạt, họ sẽ hình thành sự gắn bó sâu sắc hơn đối với doanh nghiệp. Mối quan hệ này được lý giải qua lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), lý thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964), lý thuyết công bằng (Adams, 1965) và sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức (P–O Fit). Kết quả phù hợp với các nghiên cứu trước: El Badawy và cộng sự (2018), Aruldoss và cộng sự (2021), Abebe & Assemie (2023), Hermanto và cộng sự (2024), Oreya và cộng sự (2021), Raj và cộng sự (2024) đều khẳng định tác động tích cực của CLCSCV đến SGBTC. Tuy nhiên, Rai & Verma (2023) lưu ý rằng trong bối cảnh COVID-19, tác động này có thể gián tiếp qua sự hài lòng công việc. Nhìn chung, kết quả $\beta = 0,363$ tiếp tục củng cố vai trò nền tảng của CLCSCV trong việc nuôi dưỡng SGBTC, từ đó góp phần quan trọng vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

Thứ năm, kết quả nghiên cứu cho thấy NTHVTC có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến SGBTC ($\beta = 0,190$, $p < 0,001$). Mặc dù hệ số không cao, điều này khẳng định rằng nhận thức tích cực về công bằng, chính sách rõ ràng, hỗ trợ tổ chức, trao đổi lãnh đạo – nhân viên và trách nhiệm xã hội góp phần củng cố sự gắn bó với doanh nghiệp. Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), lý thuyết công bằng (Adams, 1965) và lý thuyết nhận dạng xã hội, khi nhân viên cảm nhận được sự đối xử công bằng và giá trị tổ chức phù hợp với mong đợi cá nhân, họ sẽ tăng cường lòng trung thành. Kết quả này phù hợp với nhiều nghiên cứu trước (Ohana & Meyer, 2016; Swalhi và cộng sự, 2017; Tremblay và cộng sự, 2019; Khan và cộng sự, 2021; Farisi, 2025). Tuy nhiên, hệ số $\beta = 0,190$ thấp hơn một số nghiên cứu trước, có thể do đặc thù ngành du lịch – dịch vụ, nơi các yếu tố hữu hình như điều kiện làm việc, lương thưởng có ảnh hưởng mạnh hơn. Tóm lại, NTHVTC vẫn là yếu tố nền tảng thúc đẩy SGBTC, khuyến nghị các doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng môi trường công bằng, hỗ trợ và minh bạch để gia tăng sự gắn bó của nhân viên.

Thứ sáu, kết quả nghiên cứu cho thấy CLCSCV có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến NTHVTC ($\beta = 0,709$, $p < 0,001$). Khi người lao động cảm nhận môi trường làm việc tích cực (an toàn, thu nhập hợp lý, cơ hội phát triển, linh hoạt), họ sẽ hình thành nhận thức tích cực hơn về công bằng tổ chức, chính sách hỗ trợ, lãnh đạo và trách nhiệm xã hội. Kết quả phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết công bằng và lý thuyết

nhận thức tổ chức, nhấn mạnh vai trò của trải nghiệm làm việc trong định hình thái độ và niềm tin của nhân viên. Nhiều nghiên cứu trước (Bernarto và cộng sự, 2020; Laturlean và cộng sự, 2019; Jahangiri và cộng sự, 2020; Saleh và cộng sự, 2024) đã ghi nhận mối liên hệ tích cực giữa CLCSCV và các thành phần của NTHVTC, nhưng với hệ số tác động trung bình. So với các nghiên cứu này, hệ số $\beta = 0,709$ của nghiên cứu hiện tại cao hơn đáng kể, phản ánh đặc thù ngành du lịch – dịch vụ tại Tây Nguyên, nơi cải thiện CLCSCV tạo ra thay đổi nhận thức mạnh mẽ hơn do nền tảng điều kiện làm việc còn hạn chế. Điều này củng cố luận điểm rằng CLCSCV là nền tảng then chốt giúp doanh nghiệp nâng cao NTHVTC, từ đó thúc đẩy hành vi tích cực và phát triển bền vững.

Thứ bảy, kết quả nghiên cứu cho thấy CLCSCV có ảnh hưởng gián tiếp đến HVCDTC thông qua SGBTC ($\beta = 0,080$, $p < 0,05$), phản ánh một cơ chế trung gian phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), lý thuyết gắn bó tổ chức (Meyer & Allen, 1991) và lý thuyết kỳ vọng – giá trị, theo đó cảm nhận tích cực về môi trường làm việc sẽ củng cố gắn bó, từ đó thúc đẩy HVCDTC. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước: Ulfa và cộng sự (2021) cho thấy SGBTC đóng vai trò trung gian một phần trong ngành ngân hàng; Hermawanto và cộng sự (2022) ghi nhận vai trò trung gian hoàn toàn trong ngành khách sạn; Ardiansyah & Rahmat (2023) khẳng định mối quan hệ gián tiếp trong quản trị nhân sự bền vững. Ngược lại, Sumarsi & Rizal (2021) không ghi nhận vai trò trung gian có ý nghĩa trong ngành y tế, cho thấy bối cảnh ngành nghề ảnh hưởng đến cơ chế tác động. So với các nghiên cứu trước, hệ số $\beta = 0,080$ trong nghiên cứu hiện tại ở mức vừa phải nhưng có ý nghĩa, phản ánh đặc thù ngành dịch vụ – du lịch, nơi yếu tố cảm xúc gắn bó có vai trò quan trọng trong chuyển hóa điều kiện làm việc tích cực thành hành vi tự nguyện. Kết quả này củng cố các lý thuyết nền và khẳng định rằng doanh nghiệp cần đồng thời cải thiện CLCSCV và nuôi dưỡng SGBTC để thúc đẩy HVCDTC một cách bền vững.

Thứ tám, kết quả phân tích cho thấy CLCSCV ảnh hưởng gián tiếp đến HVCDTC thông qua NTHVTC ($\beta = 0,116$, $p < 0,05$), làm rõ vai trò trung gian quan trọng của NTHVTC trong cơ chế tác động. Phát hiện này phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi nhận thức tích cực về công bằng, hỗ trợ và chính sách là kết quả từ những trải nghiệm làm việc tích cực và là nền tảng thúc đẩy hành vi tự nguyện. Đồng thời, lý thuyết kỳ vọng – giá trị cũng lý giải rằng khi kỳ vọng của nhân viên về môi trường làm việc được đáp ứng, nhận thức của họ về tổ chức sẽ trở nên tích

cực hơn, từ đó tạo động lực cho HVCDTC. Kết quả hiện tại tương đồng với nhiều nghiên cứu trước. Cụ thể, Adigüzel và cộng sự (2021) cho thấy NTH TTC đóng vai trò trung gian giữa môi trường làm việc tinh thần và HVCDTC. Khan & Ghufra (2018) ghi nhận NTH TTC là trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa bất an công việc và HVCDTC. Bên cạnh đó, Gupta và cộng sự (2021) khẳng định rằng NTCBTC là kênh chuyển hóa tác động của hệ thống lương thưởng công bằng thành HVCDTC. Những nghiên cứu này đều chỉ ra rằng khi doanh nghiệp tạo ra cảm nhận hỗ trợ, công bằng và trao quyền, nhân viên sẽ phản ứng bằng cách gia tăng hành vi tích cực. So với các nghiên cứu trên, kết quả hiện tại tiếp tục củng cố luận điểm rằng các yếu tố thuộc CLCSCV không tác động trực tiếp hoàn toàn đến HVCDTC mà thông qua lớp đệm nhận thức tổ chức của nhân viên. Trong bối cảnh ngành dịch vụ – du lịch, nơi trải nghiệm cá nhân và nhận thức tổ chức đóng vai trò then chốt trong sự hài lòng và gắn bó, cơ chế trung gian này càng trở nên thiết yếu.

Thứ chín, kết quả nghiên cứu cho thấy các đặc điểm nhân khẩu học gồm giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh có vai trò điều tiết đáng kể trong mô hình tác động từ CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCDTC. Phát hiện này đồng thuận với nhiều nghiên cứu trước nhưng cũng cho thấy một số điểm khác biệt đáng chú ý. Kết quả hiện tại có điểm tương đồng với nghiên cứu của Yadav và cộng sự (2019), giới tính và loại hình tổ chức điều tiết mạnh mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC. Tương tự, Joshi và cộng sự (2021) cũng cho thấy giới tính và độ tuổi có tác động điều tiết đáng kể đối với hành vi tự nguyện của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại mở rộng thêm tác động điều tiết của quy mô tổ chức, yếu tố mà nhiều nghiên cứu trước chưa nhấn mạnh, nhưng lại được Khan và cộng sự (2020) chứng minh là có ảnh hưởng trong ngành du lịch – khách sạn, phù hợp với bối cảnh nghiên cứu hiện tại. Bên cạnh đó, phát hiện về vai trò điều tiết của loại hình tổ chức và quy mô tổ chức trong nghiên cứu này có phần khác biệt với nghiên cứu của Abdullah & Kamil (2020), khi các tác giả này chỉ ghi nhận tác động có ý nghĩa của vị trí công tác, còn các biến như giới tính, tuổi, học vấn, thâm niên lại không ảnh hưởng đáng kể. Sự khác biệt này có thể xuất phát từ khác biệt về bối cảnh ngành (dịch vụ du lịch của nghiên cứu hiện tại so với bối cảnh quản trị công tại Malaysia). Ngoài ra, so với Veseli và Çetin (2024), nghiên cứu hiện tại cũng làm rõ rằng giới tính không chỉ điều tiết mối quan hệ quản trị nguồn nhân lực–HVCDTC qua nhận thức công bằng mà còn ảnh hưởng rộng hơn đến toàn bộ mô

hình các mối quan hệ CLCSCV, SGBTC và NTHVTC với HVCDTC. Điều này mở rộng phạm vi điều tiết của biên giới tính so với các nghiên cứu trước. Nhìn chung, kết quả nghiên cứu không chỉ khẳng định vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học, mà còn bổ sung bằng chứng thực nghiệm mới về tác động của loại hình tổ chức và quy mô tổ chức trong ngành dịch vụ du lịch, một lĩnh vực có tính nhạy cảm cao về trải nghiệm và hành vi nhân viên.

Về thang đo CLCSCV, kết quả thống kê mô tả các yếu tố của CLCSCV trình bày ở Phụ lục 11. Trong khi nghiên cứu của Jabeen và cộng sự (2018) tại UAE xác nhận PTNN và MTLV là hai yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến CLCSCV thì kết quả luận án về CLCSCV tại các TCHĐDL khu vực Tây Nguyên cũng ghi nhận xu hướng tương tự khi MTLV (3,775), PTNN (3,747) và ATCV (3,621) đạt điểm trung bình cao nhất. Ngược lại, PVCV (2,531), LTTT (2,776) và HNXH (2,515) được đánh giá thấp hơn. Sự tương đồng về vai trò nổi bật của MTLV và PTNN cho thấy các yếu tố phi vật chất, liên quan đến cơ hội phát triển và môi trường hỗ trợ, là nền tảng chính hình thành nên CLCSCV, phù hợp với lập luận của Sirgy và cộng sự (2001) và Swamy và cộng sự (2015) rằng chất lượng cuộc sống nghề nghiệp phụ thuộc nhiều vào cảm nhận hỗ trợ và tự chủ hơn là lợi ích tài chính. Cụ thể:

Yếu tố PVCV trong thang đo CLCSCV có giá trị trung bình tổng hợp là 2,531. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là công việc mang lại sự tự do đáng kể trong việc thực hiện nhiệm vụ ($PVCV1=2,551$), cho thấy nhân viên có một mức độ chủ động nhất định trong cách họ thực hiện công việc, nhưng mức điểm vẫn chưa thực sự cao. Yếu tố có điểm thấp nhất là khả năng linh hoạt điều chỉnh giờ làm việc để phù hợp với nhu cầu cá nhân ($PVCV2=2,516$), phản ánh rằng tính linh hoạt về thời gian làm việc chưa cao hoặc vẫn có những hạn chế nhất định từ quy định của doanh nghiệp. Mức độ có thể làm việc độc lập mà không cần giám sát thường xuyên từ cấp trên ($PVCV3=2,527$) có điểm trung bình, cho thấy nhân viên có thể tự chủ ở một mức độ nhất định nhưng vẫn cần sự hướng dẫn hoặc kiểm soát từ cấp quản lý. Nhìn chung, mức độ linh hoạt và phạm vi công việc của nhân viên chỉ ở mức trung bình, với điểm số cao nhất liên quan đến sự tự do trong thực hiện nhiệm vụ. Tuy nhiên, sự hạn chế về khả năng điều chỉnh thời gian làm việc cho thấy rằng nhân viên vẫn chưa có đủ sự linh hoạt cần thiết để sắp xếp công việc theo nhu cầu cá nhân.

Yếu tố MTLV trong thang đo CLCSCV có giá trị trung bình tổng hợp là 3,775. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là ý kiến của nhân viên được xem xét khi giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc (MTLV3=3,802), cho thấy doanh nghiệp có cơ chế phản hồi tốt và tạo điều kiện để nhân viên đóng góp ý kiến. Điều này phản ánh sự cởi mở và dân chủ trong quản lý, giúp nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có tiếng nói trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, mức độ hợp lý của khối lượng công việc (MTLV2=3,793) cũng được đánh giá khá cao, cho thấy phần lớn nhân viên cảm thấy công việc của họ được phân bổ hợp lý và có thể hoàn thành dễ dàng. Đây là một yếu tố quan trọng giúp giảm thiểu căng thẳng và tăng hiệu suất làm việc. Tuy nhiên, sự hỗ trợ từ cấp trên (MTLV1=3,731) có mức điểm thấp nhất trong ba yếu tố, cho thấy mặc dù cấp trên vẫn hỗ trợ nhân viên, nhưng vẫn cần cải thiện. Nhìn chung, môi trường làm việc của doanh nghiệp được đánh giá tích cực, đặc biệt trong việc lắng nghe ý kiến nhân viên và phân bổ công việc hợp lý. Tuy nhiên, để cải thiện hơn nữa, tổ chức có thể tập trung vào việc nâng cao vai trò hỗ trợ của cấp quản lý, đảm bảo nhân viên nhận được sự hướng dẫn và đồng hành cần thiết trong công việc.

Yếu tố LTTT trong thang đo CLCSCV có giá trị trung bình tổng hợp là 2,776. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là chính sách thăng tiến và phúc lợi hợp lý của doanh nghiệp (LTTT2=2,858), cho thấy nhân viên nhìn nhận doanh nghiệp có một hệ thống thăng tiến và chế độ phúc lợi tương đối tốt so với các khía cạnh khác. Ngược lại, yếu tố có điểm thấp nhất là mức lương thưởng có liên quan trực tiếp đến hiệu suất công việc (LTTT3=2,727), phản ánh rằng nhân viên có thể cảm thấy mức lương và thưởng chưa thực sự phản ánh đúng năng suất làm việc. Điều này có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc và tinh thần cống hiến trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, mức điểm của sự tương xứng giữa lương và nỗ lực trong công việc (LTTT1=2,742) cũng khá thấp, cho thấy nhân viên có thể chưa thực sự hài lòng với mức lương hiện tại so với những gì họ đóng góp cho doanh nghiệp. Nhìn chung, hệ thống lương, thưởng và thăng tiến của doanh nghiệp chỉ đạt mức trung bình, với sự hài lòng cao nhất về chính sách thăng tiến, nhưng lại có những hạn chế về tính công bằng giữa lương, thưởng và hiệu suất làm việc.

Yếu tố ATCV trong thang CLCSCV có giá trị trung bình tổng hợp là 3,621. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là thu nhập của nhân viên được xem là công bằng khi so sánh với những người làm cùng công việc ở doanh nghiệp khác (ATCV3=3,753), cho thấy nhân

viên có mức độ hài lòng tương đối cao về tính cạnh tranh của thu nhập so với thị trường lao động. Yếu tố có điểm thấp nhất là mức độ an tâm về công việc hiện tại (ATCV1=3,538), phản ánh rằng một số nhân viên vẫn cảm thấy chưa hoàn toàn yên tâm về sự ổn định trong công việc. Điều này có thể liên quan đến yếu tố thị trường lao động, chính sách nhân sự của doanh nghiệp hoặc cảm giác thiếu chắc chắn về cơ hội phát triển lâu dài. Mức độ đảm bảo về điều kiện làm việc an toàn và hiệu quả (ATCV2=3,573) có điểm trung bình, cho thấy môi trường làm việc được đánh giá ở mức khá nhưng vẫn có thể cải thiện thêm. Nhìn chung, nhân viên có mức độ hài lòng khá cao về tính công bằng của thu nhập, nhưng vẫn có những lo ngại nhất định về sự ổn định của công việc.

Yếu tố PTNN trong thang đo CLCSCV có giá trị trung bình tổng hợp là 3,747. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là cơ hội học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc (PTNN1=3,793), cho thấy doanh nghiệp đang tạo điều kiện tốt để nhân viên phát triển chuyên môn thông qua các chương trình đào tạo hoặc cơ hội học tập. Yếu tố có điểm thấp nhất là chính sách doanh nghiệp đánh giá để xác định tiến bộ trong công việc (PTNN2=3,720), phản ánh rằng quy trình đánh giá hiệu suất vẫn có thể được cải thiện để giúp nhân viên nhận thức rõ hơn về sự tiến bộ của họ trong doanh nghiệp. Bên cạnh đó, cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tương lai (PTNN3=3,729) cũng có mức điểm tương đối cao, nhưng vẫn chưa thực sự nổi bật. Điều này cho thấy mặc dù doanh nghiệp có lộ trình phát triển nhưng vẫn cần làm rõ hơn các tiêu chí và cơ hội thăng tiến để tạo động lực cho nhân viên. Nhìn chung, môi trường phát triển nghề nghiệp của doanh nghiệp được đánh giá khá tốt, đặc biệt là về cơ hội học tập. Tuy nhiên, cần cải thiện thêm về quy trình đánh giá hiệu suất và chính sách thăng tiến để giúp nhân viên có định hướng rõ ràng hơn về con đường phát triển sự nghiệp.

Yếu tố HNXH trong thang đo CLCSCV có giá trị trung bình tổng hợp là 2,515. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là công việc cho phép đóng góp tích cực cho xã hội (HNXH1=2,544), cho thấy nhân viên có nhận thức nhất định về giá trị xã hội của công việc mình đang làm, nhưng mức độ hài lòng vẫn chưa cao. Yếu tố có điểm thấp nhất là sự gắn kết và hỗ trợ giữa đồng nghiệp (HNXH2=2,473), phản ánh rằng mức độ làm việc nhóm và tinh thần hợp tác trong doanh nghiệp chưa thực sự tốt, có thể tồn tại sự thiếu kết nối giữa nhân viên hoặc văn hóa làm việc chưa tạo điều kiện cho sự hợp tác hiệu quả. Trong khi đó, mức độ phù hợp giữa công việc và giá trị cá nhân (HNXH3=2,529) có mức điểm trung bình, cho thấy một số nhân viên cảm thấy công

việc phù hợp với giá trị cá nhân của họ, nhưng vẫn có không ít người chưa thực sự tìm thấy sự tương thích này. Nhìn chung, mức độ hòa nhập xã hội trong công việc của nhân viên chưa cao, đặc biệt là về sự gắn kết với đồng nghiệp.

Yếu tố LHCV trong thang đo CLCSCV có giá trị trung bình tổng hợp là 3,565. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là khả năng dễ dàng xin nghỉ hoặc thay đổi lịch làm việc khi cần thiết (LHCV2=3,582), cho thấy doanh nghiệp có chính sách tương đối linh hoạt, giúp nhân viên có thể điều chỉnh lịch trình làm việc một cách thuận tiện. Yếu tố có điểm thấp nhất là khả năng tự do chọn thời gian làm việc phù hợp với lịch trình cá nhân (LHCV1=3,544), phản ánh rằng dù nhân viên có thể điều chỉnh lịch làm việc ở một mức độ nhất định, nhưng vẫn tồn tại những ràng buộc nhất định, khiến họ không có sự tự do hoàn toàn trong việc quyết định thời gian làm việc. Trong khi đó, khả năng xin nghỉ phép khi cần thiết (LHCV3=3,569) có mức điểm trung bình, cho thấy nhân viên tương đối dễ dàng xin nghỉ phép nhưng vẫn có thể gặp một số hạn chế nhất định trong quy trình hoặc chính sách nghỉ phép. Nhìn chung, mức độ linh hoạt trong công việc của nhân viên được đánh giá khá cao, đặc biệt là về việc thay đổi lịch làm việc. Tuy nhiên, mức độ linh hoạt về việc tự do chọn thời gian làm việc vẫn có thể cải thiện hơn nữa.

Về thang đo SGBTC, kết quả thống kê mô tả các thành phần của SGBTC trình bày ở Phụ lục 11. So sánh với nghiên cứu của Kim và cộng sự (2019) cho thấy sự khác biệt đáng kể về mức độ và bản chất cam kết tổ chức giữa nhân viên trong bối cảnh Hàn Quốc và Việt Nam. Trong khi tại Hàn Quốc, GBCM được hình thành mạnh mẽ nhờ các giá trị đạo đức và nguyên tắc “có đi có lại” ($\beta=0,612$), thì ở Việt Nam, mức độ này thấp rõ rệt (mean=2,141), phản ánh rằng sự trung thành mang tính đạo đức chưa phải là yếu tố quyết định trong việc duy trì quan hệ lao động. GBTT trong nghiên cứu của Kim và cộng sự (2019) có tác động tiêu cực đến HVCDTC, trong khi kết quả luận án cho thấy GBTT ở mức thấp (mean=2.291) và không tạo ràng buộc đáng kể, nhưng cũng không gây hiệu ứng tiêu cực mạnh. Nhìn chung, nhân viên Việt Nam có xu hướng gắn bó dựa trên lợi ích thực tế và cơ hội nghề nghiệp hơn là niềm tin đạo đức hay nghĩa vụ đối với doanh nghiệp. Cụ thể:

Thành phần GBTC trong thang đo SGBTC có giá trị trung bình tổng hợp là 2,141. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là cảm giác có nghĩa vụ đạo đức để ở lại làm việc cho doanh nghiệp vì tin rằng sự trung thành là quan trọng (GBCM1=2,180), cho thấy một số nhân viên vẫn cảm thấy trách nhiệm đạo đức đối với doanh nghiệp, nhưng mức độ cam kết không cao. Yếu tố có điểm thấp nhất là cảm giác không đúng khi rời bỏ doanh nghiệp nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn (GBCM2=2,087), phản ánh rằng phần lớn nhân viên không cảm thấy có ràng buộc đạo đức mạnh mẽ đối với doanh nghiệp, đặc

biệt khi có cơ hội tốt hơn ở nơi khác. Điều này cho thấy tính trung thành của nhân viên chủ yếu phụ thuộc vào điều kiện và lợi ích thực tế hơn là cảm giác nghĩa vụ. Niềm tin vào giá trị của sự trung thành với doanh nghiệp ($GBCM3=2,156$) có mức điểm trung bình, cho thấy sự gắn bó về mặt chuẩn mực không phải là yếu tố quan trọng quyết định việc nhân viên ở lại. Nhìn chung, mức độ gắn bó chuẩn mực của nhân viên khá thấp, với điểm số thấp nhất liên quan đến việc ở lại doanh nghiệp ngay cả khi có cơ hội hấp dẫn hơn. Điều này cho thấy nhân viên có xu hướng ưu tiên lợi ích cá nhân và cơ hội nghề nghiệp hơn là cảm giác trung thành với doanh nghiệp.

Thành phần GBCM trong thang đo SGBTC có giá trị trung bình tổng hợp là 2,141. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là cảm giác có nghĩa vụ đạo đức để ở lại làm việc vì tin rằng sự trung thành là quan trọng ($GBCM1=2,180$), cho thấy một số nhân viên vẫn có cảm giác trách nhiệm đối với doanh nghiệp, nhưng mức điểm thấp cho thấy cam kết này không mạnh mẽ. Yếu tố có điểm thấp nhất là cảm thấy không đúng khi rời bỏ doanh nghiệp nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn ($GBCM2=2,087$), phản ánh rằng phần lớn nhân viên không có cảm giác ràng buộc về mặt đạo đức khi tìm kiếm cơ hội tốt hơn. Điều này cho thấy tính trung thành đối với doanh nghiệp không phải là yếu tố quan trọng quyết định quyết định ở lại của nhân viên. Niềm tin vào giá trị của sự trung thành với doanh nghiệp ($GBCM3=2,156$) có mức điểm trung bình, cho thấy dù một số nhân viên vẫn tin vào sự gắn bó với doanh nghiệp, nhưng không phải ai cũng chia sẻ quan điểm này. Nhìn chung, mức độ gắn bó chuẩn mực của nhân viên khá thấp, đặc biệt là về việc cảm thấy có trách nhiệm đạo đức để không rời bỏ doanh nghiệp ngay cả khi có cơ hội tốt hơn. Điều này phản ánh rằng sự trung thành của nhân viên với doanh nghiệp chủ yếu dựa trên các yếu tố thực tế hơn là yếu tố đạo đức hay giá trị truyền thống.

Thành phần GBTT trong thang đo SGBTC có giá trị trung bình tổng hợp là 2,291. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là cảm giác có quá ít lựa chọn để rời bỏ doanh nghiệp ($GBTT1=2,338$), cho thấy một số nhân viên vẫn tiếp tục làm việc vì họ không thấy nhiều cơ hội khác thay thế, nhưng mức điểm thấp cho thấy ràng buộc này không mạnh. Yếu tố có điểm thấp nhất là cảm nhận về chi phí khi rời bỏ doanh nghiệp ($GBTT2=2,220$), phản ánh rằng phần lớn nhân viên không xem việc rời bỏ doanh nghiệp là một quyết định quá tốn kém hoặc có hậu quả nghiêm trọng. Điều này cho thấy doanh nghiệp chưa tạo ra đủ lợi ích về tài chính hoặc quyền lợi khác để giữ chân nhân viên. Mức độ xáo trộn trong cuộc sống nếu rời bỏ doanh nghiệp ($GBTT3=2,316$) cũng có điểm

trung bình, cho thấy nhân viên không cảm thấy bị ảnh hưởng quá nhiều nếu họ quyết định rời đi. Nhìn chung, mức độ gắn bó tiếp tục của nhân viên khá thấp, với điểm số thấp nhất liên quan đến chi phí rời bỏ doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là nhân viên không cảm thấy áp lực lớn về tài chính hoặc sự xáo trộn trong cuộc sống nếu rời khỏi doanh nghiệp, cho thấy sự ràng buộc của họ với doanh nghiệp chủ yếu mang tính tạm thời.

Về thang đo NTHVTC, kết quả thống kê mô tả các thành phần của NTHVTC trình bày ở Phụ lục 11. Cụ thể:

Thành phần NTCBTC trong thang đo NTHVTC có giá trị trung bình tổng hợp là 3,539. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là cấp trên hỏi ý kiến của nhân viên về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp (NTCBTC3=3,611), cho thấy doanh nghiệp có sự quan tâm nhất định đến ý kiến nhân viên và tạo điều kiện để họ tham gia vào quá trình cải thiện hoạt động của doanh nghiệp. Yếu tố có điểm thấp nhất là mức độ công bằng trong lương thưởng (NTCBTC1=3,491), phản ánh rằng mặc dù nhân viên đánh giá mức lương của họ là tương đối hợp lý, nhưng vẫn có một số nghi ngại về tính công bằng trong chính sách lương. Sự công bằng trong việc doanh nghiệp phân bổ phần thưởng dựa trên hiệu suất làm việc (NTCBTC2=3,516) có điểm số trung bình, cho thấy phần lớn nhân viên cảm thấy rằng hệ thống khen thưởng của doanh nghiệp là hợp lý, nhưng vẫn còn không gian để cải thiện. Nhìn chung, mức độ nhận thức về công bằng của tổ chức được đánh giá khá tốt, đặc biệt là về sự tham gia của nhân viên trong việc cải thiện hiệu suất doanh nghiệp (NTCBTC3). Tuy nhiên, cần có sự điều chỉnh và minh bạch hơn trong chính sách lương (NTCBTC1) và hệ thống khen thưởng dựa trên hiệu suất (NTCBTC2).

Thành phần NTCSTC trong thang đo NTHVTC có giá trị trung bình tổng hợp là 3,697. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là nhân viên không nhận thấy có nhiều hành vi mang tính vụ lợi và mọi người thường làm điều tốt cho doanh nghiệp hơn là cho bản thân (NTCSTC1=3,760), cho thấy nhân viên nhìn nhận môi trường làm việc tương đối lành mạnh, ít xảy ra tình trạng vụ lợi cá nhân. Yếu tố có điểm thấp nhất là sự tồn tại của hành vi lấy lòng cấp trên hoặc làm việc ngầm để đạt lợi ích cá nhân (NTCSTC2=3,660), phản ánh rằng mặc dù nhân viên không cho rằng những hành vi này phổ biến, nhưng vẫn có một số trường hợp xảy ra. Mức độ cảm nhận về việc nhân viên cố gắng gia nhập vào nhóm quyền lực hoặc nói xấu lẫn nhau để tạo ấn tượng (NTCSTC3=3,671) có điểm trung bình, cho thấy phần lớn nhân viên không thấy nhiều biểu hiện của hành vi chính

trị trong doanh nghiệp, nhưng mức điểm chưa quá cao để khẳng định rằng vấn đề này hoàn toàn không tồn tại. Nhìn chung, môi trường làm việc được đánh giá khá tích cực, với ít hành vi vụ lợi và chính trị nội bộ. Tuy nhiên, vẫn có một số lo ngại nhất định về việc một số cá nhân có thể lợi dụng mối quan hệ cá nhân để thăng tiến.

Thành phần NTHTTC trong thang đo NTHVTC có giá trị trung bình tổng hợp là 2,795. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là mức độ quan tâm của doanh nghiệp đối với phúc lợi của nhân viên (NTHTTC2=2,898), cho thấy rằng nhân viên cảm nhận được một mức độ quan tâm nhất định từ doanh nghiệp đối với phúc lợi của họ, nhưng điểm số vẫn chưa thực sự cao. Yếu tố có điểm thấp nhất là sự sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề (NTHTTC1=2,742), phản ánh rằng một số nhân viên có thể chưa cảm thấy doanh nghiệp luôn sẵn sàng hỗ trợ khi họ gặp khó khăn. Mức độ hỗ trợ trong các tình huống đặc biệt (NTHTTC3=2,744) có điểm trung bình, cho thấy rằng tổ chức có chính sách hỗ trợ, nhưng chưa thực sự khiến nhân viên cảm thấy hoàn toàn yên tâm khi cần sự giúp đỡ đặc biệt. Nhìn chung, sự hỗ trợ của tổ chức được đánh giá ở mức trung bình, với điểm cao nhất liên quan đến phúc lợi nhưng lại khá thấp về sự hỗ trợ trực tiếp khi nhân viên gặp khó khăn.

Thành phần NTLDNV trong thang đo NTHVTC có giá trị trung bình tổng hợp là 3,403. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là nhân viên luôn biết được mức độ hài lòng của quản lý đối với công việc của mình, cho thấy rằng doanh nghiệp có cơ chế phản hồi khá rõ ràng, giúp nhân viên hiểu được sự đánh giá của quản lý về hiệu suất làm việc của họ. Yếu tố có điểm thấp nhất là sự sẵn sàng hỗ trợ giải quyết vấn đề công việc của quản lý (NTLDNV1=3,344), phản ánh rằng mặc dù quản lý có hỗ trợ nhân viên, nhưng vẫn còn không gian để cải thiện mức độ can thiệp hoặc sử dụng quyền hạn để giúp nhân viên giải quyết khó khăn trong công việc. Khả năng quản lý hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của nhân viên (NTLDNV2=3,422) có điểm trung bình, cho thấy rằng phần lớn nhân viên cảm thấy lãnh đạo có nhận thức nhất định về nhu cầu của họ, nhưng mức độ thấu hiểu này chưa thực sự cao. Nhìn chung, mức độ trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên được đánh giá khá tốt, đặc biệt là về việc nhân viên biết được quản lý đánh giá công việc của họ như thế nào. Tuy nhiên, cần cải thiện hơn nữa về sự hỗ trợ từ quản lý trong việc giải quyết vấn đề và nâng cao sự thấu hiểu về nhu cầu của nhân viên.

Thành phần NTTNXH trong thang đo NTHVTC có giá trị trung bình tổng hợp là 3,465. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là mức độ quan tâm của doanh nghiệp đối với cộng đồng địa phương (NTTNXH2=3,527), cho thấy nhân viên nhận thấy doanh nghiệp có sự đóng góp nhất định cho cộng đồng. Yếu tố có điểm thấp nhất là mức độ quan

tâm của doanh nghiệp đối với quyền lợi của khách hàng (NTTNXH3=3,427), phản ánh rằng mặc dù doanh nghiệp có sự chú ý đến khách hàng, nhưng mức độ cam kết vẫn chưa thực sự nổi bật. Mức độ quan tâm đến việc bảo vệ môi trường (NTTNXH1=3,442) có điểm trung bình, cho thấy doanh nghiệp có thực hiện một số biện pháp bảo vệ môi trường, nhưng vẫn có thể làm tốt hơn. Nhìn chung, doanh nghiệp được đánh giá khá tốt về trách nhiệm xã hội, đặc biệt trong việc quan tâm đến cộng đồng địa phương. Tuy nhiên, cần đẩy mạnh hơn nữa các sáng kiến về bảo vệ môi trường và quyền lợi khách hàng để nâng cao hình ảnh doanh nghiệp và đáp ứng mong đợi của nhân viên cũng như các bên liên quan.

Về thang đo HVCDDTC, kết quả thống kê mô tả các thành phần của HVCDDTC trình bày ở Phụ lục 11. Nghiên cứu của Alshihabat và Atan (2020) cho thấy các thành phần LVT, STT, TTCN, SLS và TTCH đều có điểm trung bình cao (3,6–4,0), phản ánh mức độ sẵn sàng hợp tác, chủ động và tinh thần trách nhiệm mạnh. Trong khi đó, mức độ HVCDDTC của nhân viên ở Tây Nguyên ở mức trung bình khá với sự khác biệt giữa các thành phần. LVT có giá trị thấp nhất (mean = 2,535), phản ánh xu hướng hỗ trợ còn hạn chế trong các tình huống áp lực công việc. STT (mean = 3,777) và TTCN (mean = 3,757) đạt mức cao nhất, thể hiện ý thức kỷ luật và thái độ tích cực. SLS (mean = 3,538) và TTCH (mean = 3,665) đạt mức khá, cho thấy nhân viên có ý thức duy trì môi trường làm việc hài hòa và tích cực tham gia hoạt động của doanh nghiệp. Như vậy, HVCDDTC của nhân viên trong luận án thấp hơn đáng kể so với kết quả của Alshihabat và Atan (2020), cho thấy trong bối cảnh Việt Nam, HVCDDTC vẫn thiên về tuân thủ và kỷ luật hơn là tự nguyện và chủ động. Kết quả này phản ánh đặc trưng văn hóa tổ chức và môi trường làm việc tại Việt Nam nói chung và khu vực Tây Nguyên nói riêng. Trong nhiều doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là doanh nghiệp vừa và nhỏ, văn hóa làm việc vẫn chịu ảnh hưởng mạnh của tính thứ bậc, sự tôn trọng quyền uy và tuân thủ quy định hơn là khuyến khích tính tự chủ hay đổi mới. Do đó, các hành vi HVCDDTC thiên về tuân thủ hơn là chủ động. Cụ thể:

Thành phần LVT trong thang đo HVCDDTC có giá trị trung bình tổng hợp là 2,535. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là sự hỗ trợ định hướng cho những người mới mặc dù không bắt buộc (LVT3=2,544), cho thấy nhân viên có xu hướng giúp đỡ những người mới để họ hòa nhập vào công việc, ngay cả khi không có yêu cầu chính thức. Yếu tố có điểm thấp nhất là sự sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ có khối lượng công việc lớn hoặc gặp khó khăn (LVT1=2,524), phản ánh rằng mặc dù nhân viên vẫn hỗ trợ nhau, nhưng mức độ sẵn lòng giúp đỡ trong những tình huống công việc áp lực cao chưa thực sự mạnh. Việc giúp đỡ những người vắng mặt (LVT2=2,538) có điểm số trung bình, cho thấy nhân viên có xu hướng hỗ trợ đồng nghiệp khi họ vắng mặt, nhưng mức độ cam kết

không quá cao. Nhìn chung, lòng vị tha trong môi trường làm việc chỉ ở mức trung bình, với xu hướng nhân viên hỗ trợ những người mới nhiều hơn so với việc giúp đỡ đồng nghiệp khi gặp khó khăn. Điều này có thể phản ánh rằng nhân viên sẵn lòng hỗ trợ khi cảm thấy trách nhiệm trực tiếp (hướng dẫn người mới), nhưng ít cam kết hơn trong các tình huống cần sự hỗ trợ liên tục hoặc khi áp lực công việc cao.

Thành phần STT trong thang đo HVCDTC có giá trị trung bình tổng hợp là 3,777. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là sự tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát (STT3=3,811), cho thấy nhân viên có ý thức kỷ luật và trách nhiệm cao trong công việc, ngay cả khi không có sự giám sát từ cấp trên. Yếu tố có điểm thấp nhất là sự đúng giờ trong công việc (STT2=3,756), phản ánh rằng dù nhân viên vẫn duy trì kỷ luật về thời gian, nhưng vẫn có một số trường hợp chưa đảm bảo đi làm đúng giờ tuyệt đối. Niềm tin rằng làm việc chăm chỉ sẽ được trả công xứng đáng (STT1=3,764) có mức điểm trung bình, cho thấy nhân viên có mức độ tin tưởng nhất định vào cơ chế đãi ngộ của doanh nghiệp, nhưng vẫn có thể có những nghi ngại hoặc chưa hoàn toàn hài lòng. Nhìn chung, sự tận tâm của nhân viên được đánh giá ở mức cao, đặc biệt là về việc tuân thủ quy tắc ngay cả khi không bị giám sát. Tuy nhiên, cần cải thiện thêm về ý thức đúng giờ và củng cố niềm tin của nhân viên vào hệ thống khen thưởng và công nhận sự nỗ lực.

Thành phần TTCN trong thang đo HVCDTC có giá trị trung bình tổng hợp là 3,757. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là sự tập trung vào điểm tích cực hơn là những sai sót (TTCN3=3,776), cho thấy nhân viên có xu hướng nhìn nhận công việc theo hướng tích cực, thay vì chỉ tập trung vào lỗi lầm hay vấn đề tiêu cực. Yếu tố có điểm thấp nhất là không phóng đại các vấn đề của doanh nghiệp (TTCN2=3,722), phản ánh rằng mặc dù nhân viên có xu hướng giữ thái độ bình tĩnh và hợp lý khi đối mặt với khó khăn, nhưng vẫn có một số trường hợp có thể làm trầm trọng hóa vấn đề hơn thực tế. Sự hạn chế trong việc lãng phí thời gian phàn nàn về những vấn đề nhỏ nhất (TTCN1=3,773) có mức điểm tương đối cao, cho thấy phần lớn nhân viên tập trung vào công việc thay vì sa đà vào những tranh luận không cần thiết. Nhìn chung, tinh thần làm việc chuyên nghiệp của nhân viên được đánh giá khá tốt, đặc biệt là trong việc duy trì thái độ tích cực. Tuy nhiên, cần cải thiện hơn nữa về việc kiểm soát xu hướng phóng đại vấn đề.

Thành phần SLS trong thang đo HVCDTC có giá trị trung bình tổng hợp là 3,538. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là sự chủ động thực hiện các biện pháp để ngăn ngừa xung đột hoặc vấn đề với đồng nghiệp (SLS3=3,731), cho thấy nhân viên có ý thức duy trì môi trường làm việc hài hòa và hạn chế mâu thuẫn trong nội bộ. Yếu tố có điểm thấp nhất là sự cân nhắc và chú ý đến tác động của hành vi cá nhân đối với đồng nghiệp và công

việc (SLS1=3,402), phản ánh rằng một số nhân viên có thể chưa hoàn toàn nhận thức được cách hành vi của họ ảnh hưởng đến người khác, hoặc chưa thực sự quan tâm đến việc điều chỉnh hành vi để phù hợp với môi trường làm việc. Sự không lạm dụng quyền của người khác (SLS2=3,480) có điểm trung bình, cho thấy phần lớn nhân viên tuân thủ nguyên tắc tôn trọng lẫn nhau, nhưng vẫn có một số trường hợp lạm dụng quyền hạn trong môi trường làm việc. Nhìn chung, sự lịch sự trong môi trường làm việc được đánh giá khá tốt, đặc biệt là về việc hạn chế xung đột. Tuy nhiên, cần cải thiện hơn nữa về nhận thức của nhân viên đối với tác động của hành vi cá nhân.

Thành phần TTCH trong thang đo HVCDTC có giá trị trung bình tổng hợp là 3,665. Trong đó, yếu tố có điểm cao nhất là sự tham gia vào các hoạt động góp phần cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp (TTCH2=3,696), cho thấy nhân viên có xu hướng tích cực tham gia vào các hoạt động nhằm nâng cao danh tiếng của doanh nghiệp. Yếu tố có điểm thấp nhất là việc thường xuyên cập nhật thông tin qua các thông báo và bản ghi nhớ của doanh nghiệp (TTCH3=3,616), phản ánh rằng mặc dù nhân viên có nỗ lực theo dõi thông tin từ doanh nghiệp, nhưng mức độ chủ động trong việc cập nhật tin tức nội bộ vẫn có thể được cải thiện. Mức độ tham dự các cuộc họp và sự kiện không bắt buộc nhưng có ý nghĩa đối với doanh nghiệp (TTCH1=3,682) có điểm số trung bình, cho thấy nhân viên có tinh thần trách nhiệm đối với các hoạt động quan trọng của doanh nghiệp nhưng không phải lúc nào cũng ưu tiên tham gia. Nhìn chung, tinh thần chủ động và cống hiến của nhân viên được đánh giá khá tốt, đặc biệt là trong việc tham gia các hoạt động xây dựng hình ảnh doanh nghiệp. Tuy nhiên, cần cải thiện hơn nữa về sự chủ động trong việc cập nhật thông tin nội bộ.

Tổng thể, có thể nhận định rằng HVCDTC của nhân viên tại Việt Nam hiện nay vẫn nghiêng về “phản ứng” hơn là “chủ động”, tức là họ thực hiện hành vi tích cực chủ yếu để tuân thủ quy định hoặc đáp ứng kỳ vọng của tổ chức hơn là xuất phát từ động lực nội tại.

Kết luận chương 4

Dựa trên các lý thuyết nền, các khái niệm nghiên cứu, kết quả nghiên cứu định tính và mô hình nghiên cứu đề xuất, luận án đã tiến hành phân tích dữ liệu từ nghiên cứu định lượng chính thức. Kết quả cho thấy các thang đo đạt độ tin cậy, giá trị và tính phù hợp; mô hình ước lượng phù hợp với dữ liệu thu thập từ thực tiễn các TCHĐDL tại Tây Nguyên. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đều có tác động tích cực đến HVCDTC. Đồng thời, SGBTC và NTHVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC, làm rõ hơn cơ chế tác động gián tiếp từ môi trường làm việc đến hành vi tự nguyện của nhân viên. Ngoài ra, các biến nhân khẩu học như giới tính, độ

tuổi, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh được xác định có vai trò điều tiết đáng kể trong một số mối quan hệ trong mô hình. Những phát hiện này góp phần củng cố các lý thuyết nền và mở rộng hiểu biết về cơ chế hình thành HVCDTC trong lĩnh vực du lịch, đồng thời cung cấp căn cứ thực tiễn quan trọng để các TCHĐDL nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực theo hướng bền vững và phù hợp với đặc thù địa phương.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương 5 trình bày kết luận và hàm ý quản trị của luận án. Các hàm ý được đưa ra bao gồm hàm ý về CLCSCV, hàm ý về SGBTC, hàm ý về NTHVTC, hàm ý về HVCDTC và khuyến nghị về chính sách. Đồng thời, trình bày hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo.

5.1. Kết luận

Trên cơ sở kế thừa các lý thuyết nền tảng như Lý thuyết Trao đổi xã hội (Blau, 1964), Lý thuyết Nhận dạng xã hội (Tajfel & Turner, 1979), luận án đã xây dựng và kiểm định một mô hình lý thuyết tích hợp phản ánh mối quan hệ giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC của nhân viên trong các TCHĐDL tại khu vực Tây Nguyên. Mô hình được thiết kế nhằm làm rõ cơ chế chuyển hóa từ nhận thức – cảm xúc – hành vi của người lao động trong bối cảnh đặc thù đa văn hóa, ngành dịch vụ và điều kiện nhân khẩu học đặc trưng của khu vực này.

Luận án đã hoàn thành toàn bộ bốn mục tiêu nghiên cứu đề ra. Thứ nhất, kết quả kiểm định PLS-SEM với 450 quan sát hợp lệ cho thấy mô hình có độ tin cậy và giá trị hội tụ, phân biệt cao. Cả ba yếu tố độc lập CLCSCV ($\beta = 0,401$; $p = 0,000$), SGBTC ($\beta = 0,222$; $p = 0,000$) và NTHVTC ($\beta = 0,163$; $p = 0,004$) đều có tác động trực tiếp, tích cực và có ý nghĩa thống kê đến HVCDTC. Điều này chứng minh rằng môi trường làm việc chất lượng, sự gắn bó tổ chức và nhận thức tích cực về công bằng, chính sách, hỗ trợ của doanh nghiệp đều thúc đẩy các hành vi tự nguyện, tận tâm, lịch sự và chủ động của nhân viên. Thứ hai, hai biến trung gian SGBTC và NTHVTC thể hiện vai trò trung gian bổ sung trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC, với các hệ số gián tiếp CLCSCV $\rightarrow$ SGBTC $\rightarrow$ HVCDTC ($\beta = 0,080$; $p = 0,000$) và CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC $\rightarrow$ HVCDTC ($\beta = 0,116$; $p = 0,005$). Tỷ lệ biến thiên do trung gian (VAF = 36,04%) cho thấy hơn 1/3 tác động của CLCSCV đến HVCDTC được giải thích thông qua các cơ chế cảm xúc – nhận thức. Kết quả này khẳng định HVCDTC không chỉ là phản ứng hành vi đơn thuần mà còn là kết quả của quá trình trao đổi tâm lý và nhận thức giữa nhân viên với tổ chức. Thứ ba, kết quả phân tích đa nhóm cho thấy có sự khác biệt đáng kể giữa các nhóm nhân khẩu học, bao gồm giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh trong mô hình. Kết quả này vừa đồng thuận với nhiều nghiên cứu trước, vừa bổ sung những phát hiện mới trong bối cảnh đặc thù ngành du lịch Tây Nguyên. Phát hiện này cho thấy yếu tố văn hóa – dân tộc có thể làm thay đổi cường độ và hướng của các mối quan hệ hành vi tổ chức, là đóng góp mới trong bối cảnh Việt Nam đa dân tộc. Thứ tư, các

hàm ý quản trị được xác định từ kết quả nghiên cứu đã cung cấp định hướng cụ thể cho các TCHĐDL tại Tây Nguyên trong việc xây dựng chiến lược quản trị nhân sự phù hợp với đặc điểm vùng miền, hướng đến nâng cao CLCSCV, củng cố SGBTC và cải thiện NTHVTC nhằm thúc đẩy HVCDTC theo hướng tích cực và bền vững.

Từ các kết quả định lượng, luận án rút ra một số kết luận khoa học quan trọng sau: Thứ nhất, luận án là một trong những nghiên cứu đầu tiên tại Việt Nam kiểm định đồng thời các mối quan hệ giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC trong cùng một mô hình tích hợp. Kết quả chứng minh rằng CLCSCV không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn tác động gián tiếp thông qua hai cơ chế trung gian, cho thấy HVCDTC hình thành từ sự kết hợp giữa nhận thức (cognitive) và cảm xúc (affective) của người lao động. Thứ hai, phát hiện vai trò trung gian kép (dual mediation) của SGBTC và NTHVTC là điểm mới nổi bật, góp phần làm rõ cách mà điều kiện làm việc được chuyển hóa thành HVCDTC. Phát hiện này mở rộng phạm vi ứng dụng của Lý thuyết Trao đổi xã hội và Lý thuyết Nhận dạng xã hội, chứng minh rằng cảm xúc gắn bó và nhận thức tích cực là hai cơ chế then chốt giúp người lao động chuyển đổi nhận thức tổ chức thành hành vi tự nguyện và tận tâm. Thứ ba, các biến nhân khẩu học, đặc biệt là biến dân tộc, được xác định là yếu tố điều tiết có ảnh hưởng đáng kể nhất trong mô hình. Đây là phát hiện mới, chưa từng được kiểm định trong các nghiên cứu HVCDTC tại Việt Nam, góp phần mở rộng Lý thuyết Hệ thống mở bằng cách chứng minh vai trò của yếu tố văn hóa – xã hội trong việc hình thành hành vi tổ chức ở môi trường đa dân tộc. Thứ tư, luận án có đóng góp về phương pháp luận khi kết hợp phân tích thư mục (bibliometric analysis), nghiên cứu định tính (thảo luận chuyên gia) và định lượng (PLS-SEM), từ đó đảm bảo tính khái quát lý thuyết và phù hợp thực tiễn. Thang đo 60 biến quan sát được điều chỉnh cho phù hợp ngữ nghĩa và bối cảnh du lịch Tây Nguyên, góp phần hoàn thiện công cụ đo lường HVCDTC cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực hành vi tổ chức.

Tóm lại, luận án đã hoàn thành toàn bộ mục tiêu nghiên cứu và trả lời thỏa đáng các câu hỏi nghiên cứu đề ra. Mô hình nghiên cứu không chỉ chứng minh tính phù hợp của các lý thuyết nền tảng trong bối cảnh Việt Nam mà còn mở rộng hiểu biết về HVCDTC trong môi trường đa văn hóa và dịch vụ. Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng việc cải thiện CLCSCV, nâng cao SGBTC và củng cố nhận thức tích cực của nhân viên là nền tảng để thúc đẩy HVCDTC, yếu tố then chốt cho hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững của các doanh nghiệp du lịch tại Tây Nguyên.

Những đóng góp học thuật và thực tiễn này không chỉ giúp lấp đầy khoảng trống nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức tại Việt Nam mà còn mang lại giá trị ứng dụng cao trong việc hoạch định chính sách nhân sự, đào tạo và phát triển văn hóa doanh nghiệp gắn với đặc trưng vùng miền. Trên cơ sở đó, các hàm ý quản trị chi tiết sẽ được trình bày ở phần tiếp theo nhằm hỗ trợ các TCHĐDL tại Tây Nguyên xây dựng chiến lược phát triển nhân sự bền vững, thích ứng với bối cảnh hội nhập và đa dạng văn hóa.

5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy mức độ tác động của các khái niệm nghiên cứu đến HVCDTC lần lượt là: CLCSCV (hệ số $\beta = 0,401$); SGBTC (hệ số $\beta = 0,222$); NTHVTC (hệ số $\beta = 0,163$). Do đó, luận án sẽ trình bày các hàm ý quản trị theo thứ tự ưu tiên căn cứ vào hệ số β của các khái niệm từ mạnh đến yếu nên các hàm ý quản trị sẽ được trình bày theo thứ tự ưu tiên như sau: (1) CLCSCV; (2) SGBTC; (3) NTHVTC. CLCSCV được xác định là đòn bẩy can thiệp trung tâm vì vừa tạo tác động trực tiếp lên HVCDTC, vừa kích hoạt các kênh tác động gián tiếp thông qua SGBTC và NTHVTC; do vậy, nhà quản trị cần ưu tiên các giải pháp cải thiện điều kiện làm việc và thiết kế trải nghiệm nhân viên (job design, lương-phúc lợi, môi trường và an toàn, linh hoạt ca kíp, hòa nhập xã hội) nhằm làm mạnh quan hệ CLCSCV $\rightarrow$ HVCDTC, đồng thời tăng hiệu quả của quan hệ CLCSCV $\rightarrow$ SGBTC/NTHVTC. Tiếp theo, với SGBTC, trọng tâm quản trị không dừng ở nâng gấn bó như một khái niệm chung, mà là triển khai các cơ chế giữ chân và cam kết (minh bạch thăng tiến, ghi nhận đóng góp, phát triển nghề nghiệp, thưởng thâm niên, xây dựng văn hóa gắn kết) để khuếch đại quan hệ SGBTC $\rightarrow$ HVCDTC và gia cố vai trò trung gian trong chuỗi tác động từ CLCSCV đến HVCDTC. Cuối cùng, NTHVTC được xem là điều kiện nhận thức giúp nhân viên sẵn sàng thực hiện các hành vi vượt ngoài nhiệm vụ. Vì vậy, quản trị cần tác động vào các tín hiệu tổ chức (hỗ trợ của tổ chức, công bằng, trao đổi lãnh đạo-nhân viên, tính minh bạch chính sách, TNXH) thông qua chuẩn hóa quy trình, cơ chế phản hồi hai chiều và năng lực quản lý tuyển giữa, nhằm tăng cường quan hệ NTHVTC $\rightarrow$ HVCDTC và củng cố kênh CLCSCV $\rightarrow$ NTHVTC $\rightarrow$ HVCDTC..

5.2.1. Cải thiện chất lượng cuộc sống - công việc

CLCSCV là yếu tố có tổng mức độ ảnh hưởng cao nhất đến HVCDTC (β tổng = 0,597), bao gồm tác động trực tiếp ($\beta = 0,401$) và gián tiếp thông qua SGBTC ($\beta = 0,080$) và NTHVTC ($\beta = 0,116$). Điều này cho thấy rằng CLCSCV đóng vai trò trung tâm trong việc hình thành và thúc đẩy các HVCDTC trong doanh nghiệp. Các thành phần cấu thành CLCSCV như phạm vi công việc, môi trường làm việc, lương thưởng

và thăng tiến, phát triển nghề nghiệp, sự hòa nhập xã hội, linh hoạt công việc và mức độ an toàn cần được cải thiện đồng bộ. Đặc biệt, hai yếu tố có điểm trung bình thấp nhất là hòa nhập xã hội (mean = 2,515) và phạm vi công việc (mean = 2,531) phản ánh rõ ràng nhu cầu về một môi trường làm việc gắn kết và có quyền tự chủ cao hơn cho nhân viên. Kết quả thống kê mô tả trình bày ở Phụ lục 11.

(1) Hòa nhập xã hội

Yếu tố hòa nhập xã hội đạt điểm trung bình thấp nhất trong thang đo CLCSCV (mean = 2,515), phản ánh thực trạng đáng lo ngại về sự thiếu gắn kết giữa nhân viên với tập thể và doanh nghiệp. Trong bối cảnh ngành du lịch Tây Nguyên có đặc trưng đa dân tộc, nhiều doanh nghiệp hoạt động quy mô nhỏ, tính chuyên nghiệp chưa cao, thì việc xây dựng môi trường làm việc hòa nhập càng trở nên cấp thiết. Kết quả này cho thấy nhân viên tuy vẫn nhận thức được giá trị xã hội của công việc, nhưng lại thiếu cảm nhận về sự hợp tác nội bộ, sự đồng hành từ đồng nghiệp và mối liên kết giữa công việc với giá trị cá nhân. Không khí làm việc bị đánh giá là rời rạc, thiếu tính cộng đồng, điều này có thể ảnh hưởng tiêu cực đến động lực, tinh thần trách nhiệm và sự tự nguyện hỗ trợ của nhân viên.

Để cải thiện, các TCHĐDL cần ưu tiên xây dựng văn hóa tổ chức cởi mở và gắn kết bằng các hoạt động cụ thể như: teambuilding định kỳ, sinh hoạt chuyên đề theo cụm chuyên môn, các dự án cộng đồng (CSR) gắn liền với đặc trưng địa phương. Đặc biệt, nên phát huy lợi thế địa phương bằng việc tổ chức sự kiện văn hóa dân tộc (âm thực, nhạc cụ truyền thống, trang phục...), giúp nhân viên từ các nhóm khác nhau hiểu và tôn trọng lẫn nhau. Ngoài ra, doanh nghiệp nên thiết lập chính sách khuyến khích đối thoại hai chiều, tổ chức các buổi “café sáng cùng quản lý” hay “lắng nghe nhân viên” nhằm tăng cường kết nối và giải tỏa tâm lý xa cách giữa cấp lãnh đạo và người lao động. Với lực lượng lao động dân tộc thiểu số chiếm tỷ lệ đáng kể trong các TCHĐDL Tây Nguyên, việc hỗ trợ hòa nhập cần được cụ thể hóa thông qua: đào tạo song ngữ, huấn luyện kỹ năng mềm bằng hình ảnh minh họa và chương trình kèm cặp (mentor) từ các nhân viên giàu kinh nghiệm. Đây là yếu tố then chốt để tạo nên sự tôn trọng, gắn bó và tự hào tổ chức trong đội ngũ nhân sự địa phương.

Tóm lại, hòa nhập xã hội không chỉ là yếu tố tâm lý mà còn là chiến lược quản trị nhân sự trong môi trường đa văn hóa. Việc đầu tư nghiêm túc vào xây dựng môi trường hòa nhập sẽ giúp TCHĐDL Tây Nguyên tăng cường sự gắn kết, từ đó thúc đẩy hành vi công dân tổ chức một cách bền vững.

(2) Phạm vi công việc

Với điểm trung bình 2,531, mức thấp trong các thành phần CLCSCV, phạm vi công việc cho thấy nhân viên còn thiếu quyền tự chủ và linh hoạt trong điều hành công việc. Đây là vấn đề nổi bật tại các TCHĐDL Tây Nguyên, nơi phần lớn lao động là người địa phương, vừa làm du lịch vừa canh tác rẫy nên thời gian làm việc chịu ảnh hưởng theo mùa. Để phù hợp với đặc điểm này, doanh nghiệp cần chuyển sang quản lý theo kết quả (KPI/OKR), giảm giám sát trực tiếp, đồng thời áp dụng ca làm linh hoạt hoặc thời vụ theo mùa vụ nông nghiệp. Việc tăng quyền chủ động và giao nhiệm vụ rõ ràng sẽ giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống nông hộ, từ đó nâng cao động lực, tinh thần trách nhiệm và HVCDTC một cách bền vững.

(3) Lương, thưởng và thăng tiến

Mặc dù nhân viên có đánh giá tích cực về cơ hội thăng tiến và phúc lợi, điểm trung bình chỉ đạt 2,776 cho thấy sự chưa hài lòng với mức lương thưởng so với công sức bỏ ra. Điều này phổ biến trong ngành du lịch Tây Nguyên, nơi lao động phần lớn có thu nhập không ổn định, lại thường phải chia thời gian giữa công việc và chăm sóc rẫy vườn. Doanh nghiệp cần tăng cường minh bạch trong chính sách đãi ngộ, công khai tiêu chí khen thưởng – phạt, đồng thời điều chỉnh lương theo hiệu suất thực tế và tính mùa vụ. Xây dựng lộ trình thăng tiến rõ ràng, cơ hội học nghề cho cả nhân viên thời vụ sẽ góp phần giữ chân lao động, đặc biệt là nhóm nhân sự địa phương có tiềm năng phát triển lâu dài.

(4) Sự linh hoạt trong công việc

Với điểm trung bình 3,565, mức khá cao trong các thành phần CLCSCV, nhân viên hài lòng với việc được xin nghỉ hoặc thay đổi lịch làm, nhưng vẫn kỳ vọng có nhiều quyền tự chủ hơn trong lựa chọn khung giờ làm việc. Nhu cầu này đặc biệt rõ ràng ở nhóm lao động vừa tham gia du lịch vừa quản lý rẫy gia đình theo mùa vụ. Doanh nghiệp nên thử nghiệm các mô hình làm việc linh hoạt theo khung giờ tự chọn, luân phiên ca hoặc làm tại nhà định kỳ với các vị trí gián tiếp. Việc ứng dụng công nghệ để quản lý lịch trình, phê duyệt nghỉ phép và phân ca trực tuyến sẽ giúp tăng tính chủ động, giảm áp lực giám sát thủ công. Ngoài ra, thiết kế ca làm việc linh hoạt trong các dịp cao điểm như lễ hội cà phê Buôn Ma Thuật hay mùa hoa dã quỳ ở Gia Lai sẽ giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và đời sống, từ đó duy trì hiệu suất ổn định và giảm thiểu tình trạng kiệt sức.

(5) An toàn công việc

Với điểm trung bình 3,621, nhân viên đánh giá khá tích cực về mức thu nhập so với thị trường, nhưng vẫn băn khoăn về sự ổn định lâu dài và mức độ an toàn trong môi trường làm việc, đặc biệt trong các hoạt động du lịch ngoài trời, mạo hiểm, hoặc làm việc theo mùa vụ không có hợp đồng dài hạn. Doanh nghiệp cần chủ động truyền thông chiến lược phát triển bền vững, công khai chính sách giữ chân lao động, từ đó tạo sự an tâm về việc làm lâu dài. Bên cạnh đó, đầu tư vào điều kiện lao động an toàn (bảo hộ, thiết bị, quy trình xử lý rủi ro) sẽ củng cố niềm tin của nhân viên, nhất là tại các điểm du lịch sinh thái, trekking, đu dây, chèo thuyền, vốn phát triển mạnh ở Đắk Nông, Lâm Đồng. Đảm bảo an toàn không chỉ là nghĩa vụ pháp lý mà còn là cam kết đạo đức giúp giữ chân nhân tài và duy trì HVCDTC một cách ổn định trong môi trường đặc thù như Tây Nguyên.

(6) Phát triển nghề nghiệp

Với điểm trung bình 3,747, khá cao trong các thành phần CLCSCV, yếu tố này cho thấy nhân viên hài lòng với cơ hội học hỏi và nâng cao kỹ năng. Tuy nhiên, kỳ vọng về minh bạch trong đánh giá và thăng tiến vẫn chưa được đáp ứng đầy đủ. Để cải thiện, doanh nghiệp nên áp dụng hệ thống đánh giá 360 độ kết hợp phản hồi định kỳ, đồng thời công khai tiêu chí thăng chức rõ ràng để nhân viên cảm thấy công bằng và có định hướng. Việc triển khai chương trình cố vấn (mentoring) và xây dựng lộ trình phát triển cá nhân hóa, đặc biệt cho nhân sự người địa phương, sẽ giúp họ gắn bó lâu dài, chuyển từ lao động phổ thông sang lực lượng nòng cốt, phù hợp với mục tiêu phát triển du lịch cộng đồng tại Tây Nguyên.

(7) Môi trường làm việc

Là yếu tố được đánh giá cao nhất (mean = 3,775), môi trường làm việc được nhìn nhận tích cực về khối lượng công việc và khả năng hoàn thành. Tuy nhiên, sự hỗ trợ từ cấp quản lý trực tiếp vẫn chưa đáp ứng kỳ vọng của nhân viên. Doanh nghiệp nên chú trọng đào tạo kỹ năng lãnh đạo cho quản lý tuyến giữa, đặc biệt là khả năng lắng nghe, truyền cảm hứng và phản hồi hiệu quả. Việc xây dựng văn hóa phản hồi hai chiều và lắng nghe chủ động sẽ giúp cải thiện mối quan hệ cấp trên và cấp dưới, tạo cảm giác được tôn trọng và tin tưởng. Đồng thời, trong bối cảnh các hoạt động du lịch mạo hiểm, sinh thái phát triển mạnh tại Kon Tum, Đắk Nông, Lâm Đồng..., cần tăng cường đầu tư vào điều kiện làm việc an toàn, huấn luyện kỹ năng sơ cấp cứu và xử lý rủi ro tại hiện trường.

5.2.2. *Cải thiện sự gắn bó với tổ chức*

SGBTC có tác động trực tiếp đáng kể đến HVCDC (β = 0,222) và đồng thời đóng vai trò là biến trung gian trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDC. SGBTC được hình thành thông qua cảm xúc tích cực, cam kết giá trị và mong muốn gắn bó lâu dài của nhân viên. Kết quả thống kê mô tả cũng chỉ ra sự khác biệt rõ rệt giữa ba thành phần của SGBTC (Phụ lục 11).

(1) Gắn bó chuẩn mực

Đạt điểm trung bình thấp nhất trong ba thành phần gắn bó (mean = 2,141), gắn bó chuẩn mực phản ánh mức độ yếu trong cảm nhận của nhân viên về nghĩa vụ đạo đức khi ở lại với doanh nghiệp. Dù một số người vẫn giữ lòng trung thành truyền thống, phần lớn sẵn sàng rời bỏ nếu có cơ hội tốt hơn, cho thấy các yếu tố lý trí và cảm xúc tích cực chưa đủ mạnh để duy trì sự cam kết dài hạn. Để cải thiện, TCHĐDL Tây Nguyên cần xây dựng văn hóa tổ chức công bằng, minh bạch, truyền thông rõ ràng về sứ mệnh, đặc biệt là vai trò gắn kết với cộng đồng địa phương như bảo tồn bản sắc, phát triển du lịch bền vững. Việc tổ chức các buổi sinh hoạt định hướng, tri ân nhân viên lâu năm, cùng cơ chế khen thưởng thâm niên và lộ trình nghề nghiệp gắn với trách nhiệm xã hội sẽ giúp hình thành cam kết đạo đức từ bên trong, thay vì chỉ phụ thuộc vào yếu tố hành chính hay tài chính. Gắn bó chuẩn mực trong môi trường du lịch đa văn hóa cần xuất phát từ sự thấu hiểu và tự hào về vai trò cá nhân trong phát triển cộng đồng, một yếu tố đặc biệt phù hợp với định hướng du lịch bản địa tại Tây Nguyên.

(2) Gắn bó tiếp tục

Với điểm trung bình 2,291, gắn bó tiếp tục cho thấy đa số nhân viên không cảm thấy bị ràng buộc với doanh nghiệp vì lý do tài chính hoặc chi phí chuyển việc. Họ sẵn sàng rời đi nếu có cơ hội tốt hơn, đặc biệt là nhóm lao động trẻ có xu hướng dịch chuyển ra thành phố lớn để tìm kiếm công việc ổn định và thu nhập cao hơn. Để cải thiện, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách đãi ngộ dài hạn như thưởng thâm niên, lương hiệu quả, bảo hiểm mở rộng và phúc lợi bổ sung như quỹ hưu trí tự nguyện. Đồng thời, nên công khai chiến lược phát triển bền vững nhằm tạo cảm giác ổn định và tin tưởng cho người lao động. Việc phát triển hệ sinh thái học tập nội bộ kết hợp với lộ trình nghề nghiệp rõ ràng sẽ giúp nhân viên cân nhắc kỹ trước khi rời bỏ. Khi nhận thấy lợi ích lâu dài cả về

tài chính và phát triển bản thân, họ sẽ có xu hướng gắn bó vững chắc hơn, từ đó giảm tỷ lệ nghỉ việc và giữ chân nhân sự tại khu vực du lịch Tây Nguyên.

(3) Gắn bó tình cảm

Với điểm trung bình 3,739, cao nhất trong ba thành phần, gắn bó tình cảm cho thấy nhân viên có sự kết nối cảm xúc tích cực với doanh nghiệp. Nhiều người sẵn sàng chia sẻ khó khăn và xem thành công của doanh nghiệp là mục tiêu cá nhân. Tuy nhiên, vẫn có một bộ phận chưa thực sự xem doanh nghiệp là phần quan trọng trong đời sống của mình. Để củng cố, doanh nghiệp cần xây dựng văn hóa tổ chức nhân văn, thân thiện, tạo môi trường mà mỗi cá nhân được trân trọng và lắng nghe. Các hoạt động như tri ân nhân viên lâu năm, vinh danh đóng góp, sinh hoạt nội bộ và chia sẻ tầm nhìn phát triển sẽ giúp hình thành sự đồng cảm sâu sắc. Đặc biệt, đối với nhân viên người dân tộc thiểu số, là lực lượng quan trọng trong ngành du lịch Tây Nguyên, nên lồng ghép văn hóa bản địa vào các hoạt động nội bộ để tăng cảm giác tự hào và đồng nhất giá trị. Khi nhân viên cảm nhận mình là một phần không thể thiếu trong hành trình phát triển của doanh nghiệp, sự gắn bó tình cảm sẽ bền vững và góp phần thúc đẩy HVCDDTC mạnh mẽ hơn.

5.2.3. Cải thiện nhận thức về hành vi tổ chức

NTHVTC có tác động trực tiếp đến HVCDDTC ở mức trung bình ($\beta = 0,163$), nhưng lại là một trong những kênh truyền dẫn quan trọng để CLCSCV ảnh hưởng đến HVCDDT. Kết quả này cho thấy vai trò của nhận thức cá nhân về hành vi tổ chức – bao gồm nhận thức về công bằng, hỗ trợ, chính sách, lãnh đạo và trách nhiệm xã hội – là điều kiện cần để nhân viên thể hiện những hành vi vượt ra ngoài nhiệm vụ được giao. Kết quả thống kê mô tả cũng chỉ ra sự khác biệt rõ rệt giữa năm thành phần của NTHVTC (Phụ lục 11).

(1) Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức

Với điểm trung bình 2,795, thấp nhất trong các thành phần, kết quả cho thấy nhân viên chưa cảm nhận rõ sự hỗ trợ thiết thực và kịp thời từ doanh nghiệp, đặc biệt trong các tình huống khó khăn hoặc cần giúp đỡ. Dù doanh nghiệp có triển khai một số chính sách phúc lợi, nhưng các cơ chế hỗ trợ cá nhân khi gặp sự cố vẫn còn hạn chế. Để cải thiện, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống hỗ trợ nội bộ có phản hồi nhanh, từ việc tiếp nhận thông tin đến hành động cụ thể. Cần thiết lập các gói hỗ trợ linh hoạt như tư vấn tâm lý, hỗ trợ tài chính khẩn cấp hoặc hướng nghiệp. Trong điều kiện lao động đặc thù

nghành du lịch tại Tây Nguyên, vốn nhiều áp lực mùa vụ và tiếp xúc khách hàng cao, việc xây dựng văn hóa hỗ trợ lẫn nhau và đào tạo đội ngũ quản lý có năng lực lắng nghe, thấu hiểu là yếu tố then chốt để nhân viên cảm thấy an tâm và gắn bó lâu dài.

(2) Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên

Với điểm trung bình 3,403, ở mức tương đối tích cực, kết quả cho thấy nhân viên cảm nhận được sự quan tâm từ lãnh đạo, nhưng mức độ hồi đáp trong những tình huống cần hỗ trợ vẫn chưa đạt kỳ vọng. Việc cấp trên chủ động sử dụng quyền hạn để hỗ trợ nhân viên chưa thực sự trở thành một quy chuẩn quản trị rõ ràng. Doanh nghiệp cần thiết lập cơ chế giao tiếp hai chiều hiệu quả hơn, như tổ chức họp nhóm định kỳ, phản hồi trực tiếp theo thời gian thực và quy trình hỗ trợ rõ ràng khi nhân viên gặp vấn đề. Quản lý cấp trung đóng vai trò cầu nối cần được đào tạo kỹ năng lắng nghe, phản hồi và giải quyết tình huống đa dạng trong môi trường làm việc đa dân tộc.

(3) Nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp

Với điểm trung bình 3,465, nhân viên đánh giá tích cực về vai trò của doanh nghiệp trong việc bảo vệ môi trường và hỗ trợ cộng đồng, nhưng vẫn chưa hài lòng với mức độ chăm lo cho quyền lợi khách hàng. Điều này cho thấy trách nhiệm xã hội chưa được triển khai đồng đều giữa các nhóm đối tượng liên quan. Doanh nghiệp cần đẩy mạnh các chương trình hành động vì cộng đồng như hỗ trợ giáo dục vùng sâu, bảo tồn rừng đầu nguồn, phát huy bản sắc văn hóa địa phương. Đồng thời, nên áp dụng quy trình vận hành xanh và nâng cao chất lượng dịch vụ khách hàng trong ngành du lịch, lĩnh vực đang ngày càng được yêu cầu cao về tính bền vững và trải nghiệm. Khi thấy doanh nghiệp hành động vì lợi ích cộng đồng và môi trường, nhân viên sẽ cảm thấy tự hào, tăng mức độ đồng cảm và sẵn sàng gắn bó, hỗ trợ tổ chức trong dài hạn.

(4) Nhận thức về công bằng của tổ chức

Với điểm trung bình 3,539, nhân viên đánh giá cao sự công bằng trong việc được tham vấn ý kiến và phân phối phần thưởng theo hiệu suất. Tuy nhiên, họ vẫn cảm nhận chưa rõ sự công bằng trong lương thưởng. Điều này phản ánh kỳ vọng cao hơn về tính minh bạch và nhất quán trong chính sách đãi ngộ. Doanh nghiệp cần minh bạch hóa quy trình trả lương, khen thưởng và bổ nhiệm. Việc công khai tiêu chí đánh giá, phản hồi định kỳ và ghi nhận kịp thời đóng góp sẽ giúp nhân viên thấy được sự công bằng và giảm thiểu cảm giác bị đối xử thiên lệch. Điều này đặc biệt quan trọng tại các

doanh nghiệp gia đình hoặc tư nhân nhỏ ở Tây Nguyên, nơi vẫn còn tồn tại tư duy quản lý cảm tính, dễ tạo cảm giác phân biệt giữa người thân quen và người ngoài. Xây dựng môi trường làm việc công bằng sẽ là nền tảng củng cố niềm tin, động lực và sự gắn bó lâu dài của nhân viên.

(5) Nhận thức về chính sách của tổ chức

Với điểm trung bình 3,697, cao nhất trong các thành phần nhận thức hành vi tổ chức, nhân viên nhìn chung hài lòng với tính minh bạch và công bằng trong các chính sách doanh nghiệp. Tuy nhiên, vẫn còn tồn tại nghi ngờ rằng việc thăng tiến đôi khi bị chi phối bởi mối quan hệ cá nhân thay vì năng lực thực sự. Để cải thiện, doanh nghiệp cần công khai quy trình ra quyết định, đảm bảo tiêu chí tuyển dụng và thăng tiến rõ ràng, công bằng. Việc duy trì các cuộc đối thoại cởi mở, phản hồi hai chiều và thiết lập hệ thống đánh giá khách quan sẽ giúp củng cố niềm tin nội bộ. Trong bối cảnh đặc thù ở Tây Nguyên, nơi nhiều doanh nghiệp vẫn chịu ảnh hưởng của mô hình gia đình hoặc quản lý truyền thống, việc xây dựng văn hóa đạo đức nghề nghiệp, minh bạch và không có chính trị nội bộ sẽ góp phần tạo nên môi trường làm việc chuyên nghiệp và bền vững.

5.2.4. Cải thiện hành vi công dân tổ chức

Kết quả kiểm định mô hình cấu trúc cho thấy HVCDTC chịu ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp từ ba yếu tố: CLCSCV (β tổng = 0,597), SGBTC (β = 0,222) và NTHVTC (β = 0,163). Trong đó, CLCSCV có ảnh hưởng mạnh nhất, vừa trực tiếp vừa thông qua vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC. Điều này khẳng định rằng HVCDTC không phải là kết quả tự phát, mà phản ánh sự đáp ứng tâm lý – tổ chức của nhân viên trước điều kiện làm việc, sự đối xử của doanh nghiệp và mức độ gắn bó tình cảm với doanh nghiệp. Kết quả thống kê mô tả trình bày ở Phụ lục 11.

(1) Lòng vị tha

Lòng vị tha có điểm trung bình thấp nhất trong các thành phần HVCDTC, cho thấy nhân viên chưa chủ động hỗ trợ đồng nghiệp, đặc biệt khi công việc quá tải (mean = 2,535). Sự giúp đỡ chủ yếu mang tính tình huống, như hỗ trợ người mới hoặc thay ca, thay vì thể hiện tinh thần tương trợ thường xuyên. Thực trạng này phản ánh một môi trường làm việc chưa khuyến khích mạnh mẽ sự hợp tác nội bộ. Để cải thiện, doanh nghiệp cần thúc đẩy văn hóa hỗ trợ lẫn nhau thông qua các chương trình đào tạo kỹ năng làm việc nhóm, thiết lập cơ chế cố vấn nội bộ (mentoring) và phát huy vai trò đánh giá ngang hàng (peer review). Việc ghi nhận những hành vi tích cực qua hình thức vinh danh tại các buổi

hợp, hay khen thưởng trong thi đua định kỳ, sẽ khuyến khích tinh thần tương trợ. Trong bối cảnh lao động du lịch tại Tây Nguyên thường có xu hướng làm việc tách biệt theo mùa vụ, các hoạt động liên phòng ban, phân nhóm hỗ trợ luân phiên sẽ góp phần tăng cường lòng vị tha và tính gắn kết trong doanh nghiệp.

(2) Sự lịch sự

Sự lịch sự trong môi trường làm việc được đánh giá ở mức khá tích cực, thể hiện qua việc hạn chế xung đột và không lạm dụng quyền hạn (mean = 3,538). Tuy nhiên, vẫn còn một bộ phận nhân viên chưa nhận thức đầy đủ về ảnh hưởng của hành vi cá nhân đến tâm lý và hiệu quả làm việc của người khác. Để nâng cao mức độ lịch sự và duy trì môi trường làm việc hài hòa, doanh nghiệp cần tổ chức các khóa đào tạo chuyên đề về văn hóa ứng xử và giao tiếp chuyên nghiệp. Những buổi workshop về giao tiếp tích cực, quản lý cảm xúc và giải quyết xung đột sẽ giúp nhân viên điều chỉnh hành vi phù hợp hơn trong tương tác hàng ngày. Đồng thời, cần triển khai cơ chế phản hồi ẩn danh hoặc hệ thống góp ý hành vi nhằm kịp thời nhận diện và xử lý các tình huống tiêu cực trước khi phát sinh mâu thuẫn. Đặc biệt, trong bối cảnh các TCHĐDL Tây Nguyên phục vụ khách quốc tế và khách từ nhiều vùng văn hóa khác nhau, việc đào tạo kỹ năng giao tiếp liên văn hóa là cần thiết nhằm tránh hiểu lầm không đáng có, đồng thời nâng cao hình ảnh chuyên nghiệp và thân thiện của nhân viên ngành dịch vụ địa phương.

(3) Tinh thần chủ động và cống hiến

Nhân viên thể hiện tinh thần chủ động tích cực thông qua việc tham gia các hoạt động không bắt buộc nhằm nâng cao hình ảnh doanh nghiệp (mean = 3,665). Tuy nhiên, sự quan tâm đến việc cập nhật thông tin nội bộ qua các kênh chính thức còn hạn chế, phản ánh khoảng trống trong kết nối thông tin và truyền thông nội bộ. Để thúc đẩy tinh thần cống hiến, doanh nghiệp cần ghi nhận và vinh danh các hành động tự nguyện như đề xuất sáng kiến, hỗ trợ sự kiện, hay tham gia hoạt động cộng đồng. Việc ứng dụng công nghệ thông tin trong truyền thông, như bản tin điện tử, ứng dụng di động nội bộ, nhóm trao đổi qua mạng xã hội doanh nghiệp, sẽ góp phần nâng cao mức độ tương tác và cập nhật thông tin nhanh chóng, hiệu quả. Trong đặc thù ngành du lịch tại Tây Nguyên, yêu cầu cao về tính linh hoạt và sáng tạo, doanh nghiệp nên phát động các phong trào như “Tuần lễ đổi mới sáng tạo”, “Góc sáng kiến” hay “Mỗi tuần một ý tưởng” để khơi dậy tinh thần trách nhiệm, lòng tự hào và mong muốn đóng góp lâu dài của nhân viên đối với sự phát triển bền vững của doanh nghiệp.

(4) Tinh thần làm việc chuyên nghiệp

Tinh thần làm việc chuyên nghiệp được thể hiện qua thái độ tích cực, hạn chế than phiền và khả năng kiểm soát cảm xúc trước áp lực công việc (mean = 3,757). Tuy nhiên, vẫn còn hiện tượng phóng đại khó khăn hoặc xử lý tình huống thiếu khách quan, ảnh hưởng đến hiệu quả phối hợp nhóm và trải nghiệm khách hàng. Điều này một phần xuất phát từ hạn chế về trình độ học vấn và kỹ năng giao tiếp, thực trạng khá phổ biến trong lực lượng lao động ngành du lịch tại Tây Nguyên, đặc biệt ở các vị trí lao động phổ thông, dân tộc thiểu số hoặc nhân sự địa phương mới vào nghề. Doanh nghiệp cần tiếp tục xây dựng văn hóa làm việc tích cực, đề cao tư duy giải pháp thay vì đổ lỗi. Các chương trình đào tạo cần chú trọng kỹ năng mềm cơ bản như quản lý cảm xúc, giao tiếp chuyên nghiệp và phản hồi mang tính xây dựng, thiết kế theo cấp độ phù hợp với trình độ nhân viên. Ngoài ra, truyền thông nội bộ cần đảm bảo rõ ràng, sử dụng ngôn ngữ đơn giản, dễ hiểu để hạn chế hiểu lầm và tạo điều kiện đối thoại cởi mở giữa cấp quản lý và nhân viên.

(5) Sự tận tâm

Sự tận tâm đạt điểm trung bình cao nhất trong các thành phần hành vi công dân tổ chức, phản ánh rằng nhân viên tin tưởng vào giá trị của nỗ lực cá nhân, duy trì thói quen làm việc đúng giờ và tuân thủ quy định ngay cả khi không bị giám sát. Tuy nhiên, mức độ kỳ vọng về sự ghi nhận tương xứng với công sức vẫn còn hạn chế, có thể ảnh hưởng đến động lực lâu dài. Doanh nghiệp cần xây dựng cơ chế khen thưởng rõ ràng, minh bạch, gắn chặt với hiệu suất làm việc thực tế và biểu hiện kỷ luật. Hệ thống này nên dễ hiểu, dễ tiếp cận – phù hợp với trình độ học vấn phổ thông của phần lớn lao động địa phương. Ngoài ra, cần củng cố văn hóa tuân thủ thông qua đào tạo đạo đức nghề nghiệp, phổ biến nội quy bằng hình thức trực quan như bảng nội quy, video minh họa. Việc áp dụng công cụ chấm công linh hoạt, kết hợp phản hồi định kỳ và vinh danh những cá nhân tuân thủ tốt sẽ giúp duy trì thói quen tích cực, từ đó lan tỏa tinh thần tận tâm trong toàn doanh nghiệp – đặc biệt trong bối cảnh ngành du lịch Tây Nguyên còn cần nâng cao tính chuyên nghiệp và kỷ luật dịch vụ.

5.2.5. Phân tích sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học

5.2.5.1. Về giới tính

Kết quả nghiên cứu cho thấy CLCSCV tác động mạnh hơn đến NTHVTC ở nhóm nam so với nhóm nữ, phản ánh sự khác biệt về kỳ vọng và ưu tiên trong đánh giá môi trường làm việc giữa hai giới. Nam giới có xu hướng phản ứng tích cực hơn với các yếu tố vật chất như lương, cơ hội thăng tiến và điều kiện làm việc rõ ràng. Trong ngắn hạn, TCHĐDL cần rà soát và minh bạch hóa hệ thống lương thưởng, điều chỉnh khối lượng

công việc phù hợp với năng lực và thể chất. Ở giai đoạn trung hạn, các chính sách làm việc linh hoạt, chế độ nghỉ phép và hỗ trợ gia đình cần được chú trọng hơn đối với nhóm lao động nữ. Về dài hạn, TCHĐDL nên xây dựng chính sách phúc lợi cá nhân hóa theo giới tính, phát triển văn hóa bình đẳng và tôn trọng, qua đó tạo động lực và tăng cường gắn bó lâu dài giữa nhân viên với doanh nghiệp.

5.2.5.2. Về độ tuổi

CLCSCV ảnh hưởng đến NTHVTC theo từng giai đoạn phát triển nghề nghiệp, thể hiện nhu cầu và ưu tiên khác nhau giữa các nhóm tuổi. Nhân viên dưới 25 tuổi đề cao cơ hội học hỏi và phát triển bản thân, trong khi nhóm 25–40 tuổi ưu tiên sự ổn định và cân bằng giữa công việc với gia đình. Nhóm trên 40 tuổi lại quan tâm nhiều hơn đến sự an toàn và vai trò đóng góp trong tổ chức. Do đó, trong ngắn hạn, TCHĐDL nên đẩy mạnh chương trình đào tạo kỹ năng, khuyến khích sáng tạo và kịp thời ghi nhận thành tích cho nhóm trẻ. Ở trung hạn, cần phát triển phúc lợi gia đình, lộ trình thăng tiến rõ ràng và cơ chế làm việc linh hoạt cho nhóm trung niên. Về dài hạn, nên tăng cường vai trò cố vấn nghề nghiệp và chính sách chăm sóc sức khỏe đối với nhóm lao động lớn tuổi, nhằm củng cố mối quan hệ gắn bó bền vững và tinh thần cống hiến.

Việc áp dụng chiến lược quản trị nhân sự phân hóa theo độ tuổi không chỉ giúp tối ưu hóa tác động của CLCSCV đến NTHVTC mà còn nâng cao hiệu quả quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh lao động đa dạng như ngành du lịch tại Tây Nguyên.

5.2.5.3. Về dân tộc

NTHVTC và SGBTC có sự khác biệt đáng kể giữa các nhóm văn hóa khác nhau. Người Kinh thường ưu tiên hiệu suất cá nhân và hệ thống khen thưởng minh bạch; người Gia Rai đánh giá cao sự gắn kết cộng đồng và tính hỗ trợ nội bộ; người Ê Đê, chịu ảnh hưởng văn hóa mẫu hệ, chú trọng công bằng giới và sự tôn trọng lẫn nhau; trong khi các dân tộc thiểu số khác lại gặp khó khăn về ngôn ngữ, kỹ năng và điều kiện sống. Trong ngắn hạn, TCHĐDL nên triển khai các khóa huấn luyện song ngữ, hỗ trợ phúc lợi cơ bản như giáo dục và sức khỏe. Ở trung hạn, cần phát triển chính sách nhân sự đa văn hóa, lồng ghép các hoạt động cộng đồng và tôn vinh giá trị văn hóa bản địa. Về dài hạn, nên xây dựng môi trường làm việc đa văn hóa bền vững, tích hợp bình đẳng giới và tôn trọng bản sắc địa phương vào chiến lược nhân sự, qua đó nâng cao cam kết và hành vi tích cực của người lao động.

Từ đó, TCHĐDL nên áp dụng mô hình quản trị nhân sự đa văn hóa với định hướng linh hoạt, cá nhân hóa và tôn trọng giá trị bản địa. Đây là nền tảng quan trọng

để nâng cao sự gắn bó tổ chức và thúc đẩy hành vi tích cực trong các TCHĐDL vùng Tây Nguyên có cơ cấu nhân sự đa dạng về dân tộc.

5.2.5.4. Về loại hình tổ chức

Kết quả cho thấy CLCSCV tác động mạnh hơn đến HVCDTC và NTHVTC trong công ty cổ phần và công ty TNHH so với doanh nghiệp tư nhân và hợp tác xã. Nguyên nhân xuất phát từ sự khác biệt trong mức độ chuyên nghiệp của hệ thống quản trị nhân sự. Trong ngắn hạn, các doanh nghiệp tư nhân và hợp tác xã cần chuẩn hóa quy trình tuyển dụng, đánh giá và trả lương, giảm phụ thuộc vào quan hệ cá nhân. Ở trung hạn, nên thiết lập cơ chế phản hồi nội bộ hai chiều, đào tạo cấp quản lý về truyền thông tổ chức và minh bạch hóa cơ hội nghề nghiệp. Về dài hạn, TCHĐDL cần đầu tư xây dựng văn hóa minh bạch, ứng dụng công nghệ quản trị nguồn nhân lực và duy trì các chính sách phát triển nguồn nhân lực dài hạn để thúc đẩy HVCDTC.

5.2.5.5. Về quy mô tổ chức

CLCSCV có tác động khác nhau đến NTHVTC tùy vào quy mô lao động. Trong các TCHĐDL siêu nhỏ, mối quan hệ gần gũi giữa lãnh đạo và nhân viên giúp triển khai các cải tiến nhanh chóng về môi trường làm việc. TCHĐDL nhỏ (11–50 lao động) thường có mức tác động thấp nhất do thiếu chuẩn hóa chính sách và khả năng truyền đạt CLCSCV còn hạn chế. Do đó, trong ngắn hạn, cần tăng cường truyền thông nội bộ và xây dựng văn hóa tổ chức tích cực. Ở trung hạn, nên chuẩn hóa hệ thống nhân sự, đào tạo đội ngũ quản lý cấp trung và áp dụng công nghệ HRTech để theo dõi mức độ CLCSCV. Trong dài hạn, các TCHĐDL vừa và lớn cần tiếp tục đầu tư vào hệ thống quản trị hiện đại, phát triển văn hóa làm việc chuyên nghiệp và duy trì phúc lợi toàn diện để tối ưu hóa sự gắn kết lâu dài.

5.2.5.6. Về lĩnh vực kinh doanh

Tác động của CLCSCV đến NTHVTC khác nhau giữa các nhóm TCHĐDL trong ngành du lịch – dịch vụ. Các nhà hàng và quán cà phê có mức tác động cao hơn do môi trường làm việc linh hoạt và giao tiếp gần gũi, trong khi khách sạn chịu ảnh hưởng bởi quy trình nghiêm ngặt và áp lực phục vụ cao cấp. Do đó, trong ngắn hạn, các doanh nghiệp nhà hàng nên duy trì môi trường thân thiện, khuyến khích giao tiếp và phản hồi tích cực. Ở trung hạn, các khách sạn cần cải thiện cơ chế hỗ trợ nội bộ, tối ưu hóa phân công và ca làm việc nhằm giảm căng thẳng tâm lý. Trong dài hạn, các TCHĐDL ở lĩnh vực khác như điều hành tour, du lịch sinh thái hoặc vận tải khách nên áp dụng chiến lược nhân sự cá nhân hóa, tăng cường đào tạo và đầu tư vào truyền thông

nội bộ để nâng cao nhận thức tích cực của nhân viên. Việc điều chỉnh chính sách nhân sự phù hợp đặc thù từng lĩnh vực sẽ giúp tối ưu hóa tác động của CLCSCV đến NTHVTC, từ đó nâng cao HVCDTC và hiệu quả tổ chức nói chung.

5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu vẫn còn tồn tại một số hạn chế nhất định, mở ra những gợi ý cho các nghiên cứu trong tương lai:

Thứ nhất, về phương pháp chọn mẫu, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu định mức theo tỷ lệ số lao động nhằm bảo đảm mỗi tỉnh được đại diện tương ứng với quy mô lao động thực tế. Điều này có thể ảnh hưởng đến tính đại diện và khả năng khái quát hóa của kết quả nghiên cứu. Các nghiên cứu trong tương lai nên xem xét áp dụng phương pháp chọn mẫu phân tầng theo các tiêu chí, chẳng hạn như giới tính, loại hình tổ chức hoặc dân tộc, để phản ánh sự đa dạng về nhân khẩu học và đặc trưng tổ chức, qua đó tăng cường tính bao quát và độ tin cậy của kết quả.

Thứ hai, SGBTC và NTHVTC mới chỉ giải thích được khoảng 36,04% tác động của CLCSCV đến HVCDTC. Kết quả này cho thấy vẫn còn tồn tại các cơ chế trung gian khác chưa được khám phá, phản ánh rằng mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC có thể chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố tâm lý – tổ chức phức tạp hơn. Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng mô hình lý thuyết bằng cách bổ sung các biến trung gian tiềm năng như: sự hài lòng công việc, động lực nội tại hoặc sự tin tưởng vào lãnh đạo, nhằm làm sáng tỏ hơn cơ chế truyền dẫn ảnh hưởng của CLCSCV đến HVCDTC. Đồng thời, nên xem xét các biến điều tiết như phong cách lãnh đạo hoặc văn hóa tổ chức, để kiểm định sự khác biệt về cường độ và hướng tác động trong các bối cảnh khác nhau, từ đó nâng cao khả năng giải thích và tính toàn diện của mô hình nghiên cứu.

Thứ ba, phạm vi không gian của nghiên cứu còn tương đối hạn chế, khi chỉ tập trung khảo sát tại các TCHĐDL khu vực Tây Nguyên. Đặc thù văn hóa vùng miền, cơ cấu ngành nghề và điều kiện lao động tại khu vực này có thể khác biệt đáng kể so với các trung tâm kinh tế khác như TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng hoặc Hà Nội, dẫn đến giới hạn trong khả năng khái quát hóa kết quả. Do đó, các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi khảo sát sang nhiều địa phương và lĩnh vực khác nhau (ví dụ: dịch vụ, sản xuất, giáo dục, y tế...), nhằm so sánh, đối chiếu và kiểm định tính ổn định của mô hình nghiên cứu trong các bối cảnh khác nhau. Việc này không chỉ nâng cao độ tin cậy và tính khái quát của kết quả, mà còn giúp đưa ra những hàm ý chính sách và quản trị phù hợp hơn với từng vùng, từng ngành cụ thể.

Kết luận chương 5

Kết quả nghiên cứu cho thấy CLCSCV, SGBTC và NTHVTC có tác động tích cực đến HVCDTC của nhân viên tại các TCHĐDL tại Tây Nguyên. Đồng thời, SGBTC và NTHVTC đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC, cho thấy CLCSCV không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn gián tiếp thông qua hai biến này. Ngoài ra, các biến nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, dân tộc, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh có vai trò điều tiết trong mô hình, phản ánh sự khác biệt về mức độ tác động giữa các nhóm nhân khẩu học. Do đó, việc nâng cao CLCSCV, đồng thời tăng cường SGBTC và NTHVTC, cùng với xây dựng chính sách phù hợp theo đặc điểm nhân khẩu học sẽ góp phần thúc đẩy HVCDTC và nâng cao hiệu quả hoạt động của các TCHĐDL.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

Văn bản pháp luật

Đề án số 08-ĐA/TU về “Phát triển du lịch tỉnh Đắk Lắk giai đoạn 2021 – 2025 và định hướng đến năm 2030”, Tỉnh uỷ Đắk Lắk ban hành ngày 08 tháng 04 năm 2022.

Kế hoạch số 46/KH-UBND về việc Bảo tồn, phát huy giá trị văn hóa truyền thống tốt đẹp của các dân tộc thiểu số gắn với phát triển du lịch trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk giai đoạn 2022 – 2025, UBND tỉnh Đắk Lắk ban hành ngày 01 tháng 03 năm 2022.

Kế hoạch số 6195/KH-UBND về việc Triển khai thực hiện chương trình phát triển du lịch nông thôn mới giai đoạn 2023 – 2025 trên địa bàn tỉnh Lâm Đồng, UBND tỉnh Lâm Đồng ban hành ngày 18 tháng 07 năm 2023.

Luật Du lịch (2017), Nxb Lao động, Hà Nội.

Nghị định số 80/2021/NĐ-CP về Quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa, Chính phủ ban hành ngày 26 tháng 08 năm 2021.

Nghị quyết số 07-NQ/TU về phát triển nông nghiệp, công nghiệp chế biến, công nghiệp năng lượng tái tạo và du lịch đến năm 2030, Tỉnh uỷ ban hành ngày 20 tháng 01 năm 2022.

Nghị quyết số 08/2021/NQ-HĐND về hỗ trợ phát triển du lịch cộng đồng tại các thôn, buôn đồng bào dân tộc thiểu số trên địa bàn tỉnh Đắk Lắk giai đoạn 2021 – 2025, Hội đồng nhân dân ban hành ngày 13 tháng 08 năm 2021.

Nghị quyết số 08-NQ/TW về việc phát triển du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn, Bộ Chính trị ban hành ngày 16 tháng 01 năm 2017.

Nghị quyết số 108/2019/NQ-HĐND về quy định một số chính sách hỗ trợ đầu tư du lịch, hoạt động xúc tiến du lịch và phát triển du lịch cộng đồng, Hội đồng nhân dân ban hành ngày 10 tháng 07 năm 2019.

Nghị quyết số 12-NQ/TU về phát triển du lịch tỉnh Kon Tum đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Tỉnh uỷ ban hành ngày 18 tháng 05 năm 2022.

Nghị quyết số 18-NQ/TU về phát triển du lịch chất lượng cao đến năm 2025, định hướng đến năm 2030, Tỉnh uỷ ban hành ngày 25 tháng 07 năm 2022.

Nghị quyết số 23-NQ/TW về phát triển vùng Tây Nguyên đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045, Bộ Chính trị ban hành ngày 06 tháng 10 năm 2022.

Quyết định số 147/QĐ-TTg về Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt ngày 22 tháng 01 năm 2020.

Quyết định số 1849/QĐ-UBND về việc phê duyệt Đề án Phát triển du lịch tỉnh Đắk Nông đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2050, UBND tỉnh Đắk Nông ban hành ngày 29 tháng 12 năm 2022.

Quyết định số 509/QĐ-TTg về Quy hoạch hệ thống du lịch thời kỳ 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2045, Thủ tướng Chính phủ phê duyệt ngày 13 tháng 06 năm 2024.

Quyết định số 757/QĐ-UBND về việc phê duyệt Đề án Phát triển du lịch cộng đồng, du lịch nông thôn gắn với công tác xây dựng nông thôn mới trên địa bàn tỉnh giai đoạn 2022 – 2025, định hướng đến năm 2030, UBND tỉnh Kon Tum ban hành ngày 22 tháng 11 năm 2022.

Tài liệu tham khảo tiếng Việt

Anphabe. (2017). *Báo cáo Nơi Làm Việc Tốt Nhất 2016*. Truy cập ngày 28 tháng 4 năm 2021, từ <https://www.anphabe.com/survey-report/noi-lam-viec-tot-nhat-viet-nam-2016>

Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch. (2024). *Số liệu thống kê*. Truy cập ngày 21 tháng 8 năm 2025, từ <https://bvhttdl.gov.vn/thong-tin-thong-ke/so-lieu-thong-ke.htm>

Bích, N. P. T., Diệu, L. V., Phương, T. Đ., Ngọc, B. N. T., & Bích, H. N. T. (2021). Ảnh hưởng của công bằng tổ chức tới hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp ở Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 290(2), 42–51.

Bùi, T. H. (2024). Đào tạo nhân lực chất lượng cao cho phát triển du lịch khu vực Tây Nguyên. Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch. https://itdr.org.vn/nguyen_cuu/dao-tao-nhan-luc-chat-luong-cao-cho-phat-trien-du-lich-khu-vuc-tay-nguyen/

Đặng, G. D. (2021). Văn hóa công chiêng Tây Nguyên: Những điều trần trở. Tạp chí Ban Tuyên Giáo. <https://tuyengiao.vn/van-hoa-xa-hoi/van-hoa/van-hoa-cong-chieng-tay-nguyen-nhung-dieu-tran-tro-133459>

Diệp, T. L., Long, P. H., & Hằng, T. T. (2020). Biến số nhân khẩu học và hành vi công dân tổ chức: Nghiên cứu trong ngành khách sạn tại Đà Nẵng, Việt Nam. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 129(5C), 113–130. <https://doi.org/10.26459/hueunijed.v129i5C.6065>

Hướng, H. X., & Đức, N. N. (2019, December). Hành vi công dân tổ chức của giảng viên đại học ở Việt Nam: Vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển dạng, cam

kết về khía cạnh cảm xúc và sự vượt qua cái tôi. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á (Journal of Asian Business and Economic Studies)*, 30(12). Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh. <https://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/60061>.

Huyền, N. T. T. (2019). Các yếu tố tác động lên hành vi công dân tổ chức định hướng dịch vụ của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành hàng không Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 14(1), 114–127.

Ketsana, C., Pol, N. V., Hà, P. T. H., & Bảy, V. V. (2024). Khảo sát chất lượng cuộc sống trong công việc của nhân viên y tế tại Bệnh viện Thống Nhất, TP. Hồ Chí Minh năm 2023. *Tạp chí Y học Cộng đồng*, 65(3).

Kim, N. H., & Long, N. L. H. (2021). Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ nhà hàng: Nghiên cứu trường hợp 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*, 16(1), 94–107. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.16.1.1384.2021>

Lê, T. P., Tạ, V. T., & Hà, M. H. (2024). Môi trường làm việc vui vẻ và hành vi công dân tổ chức hướng đến khách hàng của nhân viên khách sạn: Vai trò của cạn kiệt cảm xúc và lòng biết ơn. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 19(12), 76–90. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.19.12.3347.2024>

Ngô, T. T. H. (2019). Các yếu tố tác động lên hành vi công dân tổ chức định hướng dịch vụ của nhân viên tại các doanh nghiệp ngành hàng không Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 14(1), 114–127. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.14.1.504.2019>

Nguyễn, D. D. (2025). Bảo tồn bản sắc văn hóa truyền thống của các dân tộc thiểu số ở Tây Nguyên gắn với phát triển du lịch hiện nay. *Tạp chí Nghiên cứu Dân tộc và Tôn giáo, Tập 1(2)*. <https://doi.org/10.64223/tvj.e2025.v1.i2.a24>

Nguyễn, T. M., Hoàng, V. H., & Nguyễn, T. M. (2018). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức: Nghiên cứu thực nghiệm tại Công ty TNHH Sản xuất và Kinh doanh Thép Đông Á. *Tạp chí Khoa học & Công nghệ*, (18), 45–52.

Quy, H. T. K., Vĩ, T., & Hiếu, P. T. M. (2023). Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển dạng đến hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên và hành vi công dân

tổ chức thông qua vai trò trung gian của cam kết tổ chức: Nghiên cứu trong ngành hàng không tại Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 18(5), 155–167.

Tân, N. N. (2021). Nghiên cứu mối quan hệ giữa công bằng tổ chức và hành vi công dân trong tổ chức: Vai trò nào cho quá trình trao đổi lãnh đạo-thành viên? *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*.

Thành, T. V., & Hiếu, H. M. (2024). Sự kiệt sức trong công việc và hành vi công dân tổ chức của nhân viên ngành khách sạn: Tiếp cận từ lý thuyết bảo tồn nguồn lực. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, 15(7), 74–84. <https://doi.org/10.52932/jfm.v15i7.579>

Thịnh, D. T. T., Trang, H. N., Điều, N. V., & Anh, T. T. (2024). Mối quan hệ của phong cách lãnh đạo chuyên quyền và hành vi làm việc phản tác dụng thông qua vai trò trung gian của sự cam kết nhân viên ngân hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính - Marketing*, 15(7), 85–98.

Tổng cục Du lịch Việt Nam. *Statistics*. Truy cập ngày 12 tháng 7 năm 2025, từ <https://vietnamtourism.gov.vn/statistic>

Tổng cục Thống kê. (2021). *Niên giám thống kê 2021*. NXB Thống kê.

Tổng cục Thống kê. (2023). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2023*. NXB Thống kê.

Tổng cục Thống kê. (2025). *Sách trắng doanh nghiệp Việt Nam năm 2025*. NXB Thống kê.

Trọng, N. L. P., & Lan, T. T. N. (2022). Tác động của nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến hành vi thông qua sự cam kết tổ chức của nhân viên tổ chức y tế tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, (301).

Trương, M. D. (2018). Xu hướng biến đổi văn hóa các dân tộc thiểu số ở Việt Nam trong thời kỳ đổi mới. *Tạp chí Khoa học Xã hội Việt Nam*, (1).

Tú, T. H. C., & Huệ, T. T. P. (2023). Tác động của việc bắt nạt nơi làm việc đối với hành vi công dân tổ chức: Nghiên cứu ở các doanh nghiệp tại TP. HCM. *Journal of Science and Technology*, 5(3), 9. <https://doi.org/10.55401/e4rr1b08>

Tài liệu tham khảo tiếng Anh

Abbasi, A., Amin, M., Baradari, F., Cary, J. C., & Herjanto, H. (2022). How do organizations respond to workplace deviance under the influence of organizational citizenship in public universities? *Jurnal Pengurusan*, 64, 1–14.

Abd Halim, M. S. B., Alsheikh, G. A. A., & Ayassrah, A. Y. (2017). A study on the relationship between organizational culture, leadership style, organizational commitment and organizational citizenship behaviour, intrinsic motivation as mediating with reference to employees working in Jordanian luxury class hotel. *World Applied Sciences Journal*, 35(1), 119–126. <https://doi.org/10.5829/idosi/wasj.seiht.2017.119.126>

Abdulaziz, A., Bashir, M., & Alfalih, A. A. (2022). The impact of work-life balance and work overload on teacher's organizational commitment: Do job engagement and perceived organizational support matter. *Education and Information Technologies*, 27(7), 9641–9663. <https://doi.org/10.1007/s10639-022-11013-8>

Abdullah, M. R., & Kamil, N. L. M. (2020). Demographic characteristics and organisational citizenship behaviour in public institutions. *Institutions and Economies*, 12(2), 89–105.

Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), e14671. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15139>

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.

Adigüzel, Z., Çakır, F., & Atalay, A. (2021). The mediation role of perceived organizational support in the effect of workplace spirituality on job control and organizational citizenship. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 1–17. <https://doi.org/10.16951/atauniiibd.746341>

Adikoeswanto, D., Eliyana, A., Sariwulan, T., Buchdadi, A. D., & Firda, F. (2020). Quality of work life's factors and their impacts on organizational commitments. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 450–461.

Afshari, L., Young, S., Gibson, P., & Karimi, L. (2020). Organizational commitment: Exploring the role of identity. *Personnel Review*, 49(3), 774–790.

Agarwal, S., Garg, P., & Rastogi, R. (2019). Testing the reciprocal relationship between quality of work life and subjective well-being: A path analysis model. *International Journal of Project Organisation and Management*, 11(2), 140–153.

Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863.

Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of psychological contract fulfillment on organizational citizenship behavior: Mediating role of perceived organizational support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001–1015. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0659>

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.

Akar, H., & Ustuner, M. (2019). The relationships between perceptions of teachers' transformational leadership, organizational justice, organizational support and quality of work life. *International Journal of Research in Education and Science*, 5(1), 309–322.

Akbari, M., Nazarian, A., Foroudi, P., Seyyed Amiri, N., & Ezatabadipoor, E. (2021). How corporate social responsibility contributes to strengthening brand loyalty, hotel positioning and intention to revisit? *Current Issues in Tourism*, 24(13), 1897–1917. <https://dx.doi.org/10.1080/13683500.2020.1800601>

Akinbode, G. A. (2011). Demographic and dispositional characteristics as predictors of organizational citizenship behaviour. *IFE Psychologia: An International Journal*, 19(1), 375–404.

Akpor-Robaro, M. O. M., & Oginni, B. O. (2018). Organizational behaviour, management theory and organizational structure: An overview of the inter-relationship. *Archives of Business Research*, 6(6), 1–10. <https://doi.org/10.14738/abr.66.4643>

Al Ahad, A., & Khan, M. R. (2020). Exploring the mediating effect of demographic attributes on the relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior. *International Journal of Management and Sustainability*, 9(1), 11–23. <https://doi.org/10.18488/journal.11.2020.91.11.23>

Al-Haroon, H. I., & Al-Qahtani, M. F. (2020). Assessment of organizational commitment among nurses in a major public hospital in Saudi Arabia. *Journal of Multidisciplinary Healthcare*, 13, 519–526. <https://doi.org/10.2147/JMDH.S256856>

AlKahtani, N., Iqbal, S., Sohail, M., Sheraz, F., Jahan, S., Anwar, B., & Haider, S. (2021). Impact of employee empowerment on organizational commitment through job satisfaction in four and five stars hotel industry. *Management Science Letters*, 11(3), 813–822. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.022>

Allam, Z., & Shaik, A. R. (2020). A study on quality of work life amongst employees working in the Kingdom of Saudi Arabia. *Management Science Letters*, 10(6), 1287–1294. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2019.11.029>

Alrawadieh, Z., Çetin, G., Dinçer, M. Z., & Istanbulu Dinçer, F. (2020). The impact of emotional dissonance on quality of work life and life satisfaction of tour guides. *The Service Industries Journal*, 40(1–2), 50–64. <https://doi.org/10.1080/02642069.2019.1590554>

Alruwaili, A. N. (2025). Transformational nurse leaders and nurse well-being: Examining mediating influences of organizational justice and quality of work life—Mixed methods study. *Journal of Nursing Management*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1155/jonm/4577350>

Alshihabat, K., & Atan, T. (2020). The mediating effect of organizational citizenship behavior in the relationship between transformational leadership and corporate social responsibility practices: Middle Eastern example/Jordan. *Sustainability*, 12(10), 4248. <https://doi.org/10.3390/su12104248>.

Ampofo, E. T., Owusu-Ansah, W., & Owusu, J. (2022). Organizational embeddedness and life satisfaction among star-rated hotel employees in Accra: The role of perceptions of organizational politics and job satisfaction. *Anatolia*, 33(3), 389–403. <https://doi.org/10.1080/13032917.2021.1944885>

Angle, H. L., & Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/2392596>

Ardiansyah, I., & Rahmat, T. (2023). Approach to quality of work-life and affective commitment in sustainable HRM practices for the improvement of organizational citizenship behavior. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik*, 7(1), 125–137. <https://doi.org/10.30988/jmil.v7i1.1126>

Arefin, M. S., Alam, M. S., Islam, N., & Molasy, M. (2020). Organizational politics and work-family conflict: The hospitality industry in Bangladesh. *South Asian Journal of Business Studies*, 9(3), 357–372. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-07-2019-0135>

Aruldos, A., Kowalski, K. B., & Parayitam, S. (2021). The relationship between quality of work life and work-life balance: Mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment—Evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36–62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>

Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 267–285. <https://doi.org/10.1002/job.138>

Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>

Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67–90.

Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67–90. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>

Ashraf, M. A. (2020). Demographic factors, compensation, job satisfaction and organizational commitment in private university: An analysis using SEM. *Journal of Global Responsibility*, 11(4), 407–436. <https://doi.org/10.1108/JGR-01-2020-0010>

Asiamah, N., Opuni, F. F., & Mensah, H. K. (2020). The nexus between internal marketing in hospitals and organizational commitment: Incorporating the mediation roles of key job characteristics. *International Journal of Healthcare Management*, 13(sup1), 385–399. <https://doi.org/10.1080/20479700.2018.1551951>

Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2011). The effect of gender on organizational commitment of teachers: A meta-analytic analysis. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 11(2), 628–632.

Babic, A., Joris, E., & Baijot, E. (2024). Getting workers to engage in organizational citizenship behaviors and decrease their intention to quit: A sequential mediation process model. *Organizational Cultures*, 24(2), 1–35. <https://doi.org/10.18848/2327-8013/CGP/v24i02/1-35>

Barclay, M. J., Smith, C. W., Jr., & Watts, R. L. (1995). The determinants of corporate leverage and dividend policies. *Journal of Applied Corporate Finance*, 7(4), 4–19. <https://doi.org/10.1111/j.1745-6622.1995.tb00259.x>

Barnard, C. I. (1968). *The functions of the executive* (Original work published 1938). Harvard University Press.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>

Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship." *Academy of Management Journal*, 26(4), 587–595.

Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40. <https://doi.org/10.1086/222820>

Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of transformational leadership, perceived organizational support, job satisfaction toward life satisfaction: Evidences from Indonesian teachers. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(3), 5495–5503.

Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29–41. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.29>

Biedma-Ferrer, J. M., Medina-Garrido, J. A., Bogren, M., & Almeida, H. (2024). Work-family policies and perceived organisational support as drivers of well-being and satisfaction among employees in the tourism industry. *Current Issues in Tourism*, 1–19. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2381241>

Bismala, L., Syaifuddin, S., & Sembiring, R. (2023, January 26). The impact of transformational leadership on organizational citizenship behavior with employee engagement mediation. In *Proceeding Medan International Conference on Economics and Business* (Vol. 1, pp. 751–762). Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. <https://proceeding.umsu.ac.id/index.php/Miceb/article/download/185/209>

Biswas, T., & Bhattacharya, S. (2022). Quality of work life, work performance and organizational citizenship behaviour—A study on employees engaged in the corporate sector. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 11(9). <https://doi.org/10.21275/SR22912012543>

Bitner, M. J., & Booms, B. H. (1981). Deregulation and the future of the US travel agent industry. *Journal of Travel Research*, 20(2), 2–7. <https://doi.org/10.1177/004728758102000201>

Blanche, M. T., Blanche, M. J. T., Durrheim, K., & Painter, D. (Eds.). (2006). *Research in practice: Applied methods for the social sciences*. Juta and Company Ltd.

Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>

Blunt, P. (1983). *Organizational theory and behaviour: An African perspective*. London: Longman.

Boisvert, M. P. (1977). The quality of working life: An analysis. *Human Relations*, 30(2), 155–160. <https://doi.org/10.1177/001872677703000204>

Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016). The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations. *The Academy of Management Annals*, 10(1), 599–670. <https://doi.org/10.1080/19416520.2016.1153260>

Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). “Well, I’m tired of tryin’!” Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56–74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>

Boon, C., Jiang, K., & Eckardt, R. (2025). The role of time in strategic human resource management research: A review and research agenda. *Journal of Management*, 51(1), 172–211. <https://doi.org/10.1177/01492063241264250>

Brough, P., Timms, C., O’Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O.-L., Sit, C., & Lo, D. (2014). Work–life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744. <https://doi.org/10.1080/09585192.2014.899262>

Carlson, H. C. (1983). A model of quality of work life as a developmental process. *Education + Training*, 25(1), 27–32. <https://doi.org/10.1108/eb016949>

Carpita, M., & Golia, S. (2012). Measuring the quality of work: The case of the Italian social cooperatives. *Quality & Quantity*, 46, 1659–1685. <https://doi.org/10.1007/s11135-011-9515-0>

Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39–48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)

Çetinkaya, B., & Yeşilada, T. (2022). Inclusive leadership and employee innovative work behaviours: Testing a psychological empowerment and leader–member exchange moderated-mediation model. *Journal of Psychology in Africa*, 32(1), 15–20. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.2002035>

Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person–organization fit. *Academy of Management Review*, 14(3), 333–349. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4279063>

Cheema, S., Afsar, B., & Javed, F. (2020). Employees' corporate social responsibility perceptions and organizational citizenship behaviors for the environment: The mediating roles of organizational identification and environmental orientation fit. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(1), 9–21. <https://doi.org/10.1002/csr.1769>

Cheewakoset, R., Ngamcharoen, P., & Sakdapat, N. (2024). Causal relationship model of quality of work life and leadership skills affecting good organizational citizenship behaviour: A case study of public companies in Thailand. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 16(2), 114–132.

Chen, S. S., & Lai, T. Y. (2023, May). A relational study of psychological contract fulfillment, organizational commitment and organizational citizenship behavior on lifeline telephone crisis supporter (TCS) volunteers in Taiwan. In AIP Conference Proceedings (Vol. 2685, No. 1). AIP Publishing. <https://doi.org/10.1063/5.0138710>

Chen, Z., Jiang, D., Qi, G., & Dai, G. (2019). Human resources in the mixed ownership reform of Chinese ports: The mediating effects of organizational commitment. *Maritime Policy & Management*, 46(4), 453–465. <https://doi.org/10.1080/03088839.2018.1552803>

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.

Chung, Y. W. (2017). The role of person–organization fit and perceived organizational support in the relationship between workplace ostracism and behavioral outcomes. *Australian Journal of Management*, 42(2), 328–349. <https://doi.org/10.1177/0312896215611190>

Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336–354. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.05.001>

Cohen, E. (1988). Authenticity and commoditization in tourism. *Annals of Tourism Research*, 15(3), 371–386. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(88\)90028-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(88)90028-X)

Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

Colquitt, J. A., Greenberg, J., & Zapata-Phelan, C. P. (2013). What is organizational justice? A historical overview. In *Handbook of Organizational Justice* (pp. 3–56). Psychology Press.

Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2014). *Business research methods* (12th ed.). McGraw-Hill Education. (ISBN: 978-1259070952).

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>

Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*, 45(4), 483–499. <https://doi.org/10.1177/0539018406069584>

Curado, C., Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., & Tavares, M. (2022). Commitment in an organizational context: A SET-theoretic approach that provides management tools. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(1), 53–70. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2021-0028>

Das, L., & Mohanty, S. (2023). Impact of organizational justice on organizational citizenship behavior: Empirical evidence from higher educational institutions. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 8(2), 32–49. <https://doi.org/10.1344/jesb2023.8.2.36704>

Das, L., & Mohanty, S. (2024). How to develop human capital through organizational justice, organizational citizenship behavior, and organizational commitment. *Folia Oeconomica Stetinensia*, 24(2), 69–99. <https://doi.org/10.2478/fofi-2024-0017>

Demirdelen Alrawadieh, D., & Alrawadieh, Z. (2022). Perceived organizational support and well-being of tour guides: The mediating effects of quality of work life. *International Journal of Tourism Research*, 24(3), 413–424. <https://doi.org/10.1002/jtr.2511>

Demissie, A. D., Alemu, A. E., & Tensay, A. T. (2024). Servant leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of perceived organizational politics and the moderating role of political skill in public service organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s10672-023-09486-x>

Demissie, A. D., Alemu, A. E., & Tensay, A. T. (2024). The nexus between servant leadership and organizational citizenship behavior through the mediating role of perceived organizational politics in Ethiopian federal public service organizations. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2336653. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2336653>

DePasquale, N., Polenick, C. A., Davis, K. D., Moen, P., Hammer, L. B., & Almeida, D. M. (2017). The psychosocial implications of managing work and family caregiving roles: Gender differences among information technology professionals. *Journal of Family Issues*, 38(11), 1495–1519. <https://doi.org/10.1177/0192513X15584680>

Diaz-Serrano, L., & Cabral Vieira, J. (2005). Low pay, higher pay and job satisfaction within the European Union: Empirical evidence from fourteen countries. *IZA Discussion Paper No. 1558*. <https://www.iza.org/publications/dp/1558/low-pay-higher-pay-and-job-satisfaction-within-the-european-union-empirical-evidence-from-fourteen-countries>

Dirgahayu, P. P., Kepramareni, P., & Nengah Sudja, I. (2020). The influence of organizational commitment, quality of work life (QWL) on organizational citizenship

behavior (OCB) and employees performance. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems*, 12(1), 812–824.

Djaelani, A. K., Sanusi, A., & Triatmanto, B. (2021). Spiritual leadership, job satisfaction, and its effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Management Science Letters*, 11(3), 3907–3914. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.020>

E Mohammed, Z., M Zakaria, A., & Mustafa Abdel-ghani, A. (2020). Organizational justice and its influence on organizational citizenship behavior among staff nurses. *Egyptian Journal of Health Care*, 11(4), 691–702. <https://doi.org/10.21608/ejhc.2020.171364>

Edros, S. A., Samsudin, S. A., & Yusof, W. M. R. W. (2020). Beyond the call of duty: Determinants and consequences of organizational citizenship behaviour on going 21st century. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 10(7), 671–682. <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v10-i7/7595>

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888>

El Badawy, T. A., Chinta, R., & Magdy, M. M. (2018). Does ‘gender’ mediate or moderate the relationship between ‘quality of work life’ and ‘organizational commitment’? Evidence from SMEs in Egypt. *Gender in Management: An International Journal*, 33(4), 332–348. <https://doi.org/10.1108/GM-05-2017-0062>

Els, V., Brouwers, M., & Lodewyk, R. B. (2021). Quality of work life: Effects on turnover intention and organisational commitment amongst selected South African manufacturing organisations. *SA Journal of Human Resource Management*, 19, a1407. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1407>

Emami, F., & Soltani, H. (2018). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior among managers, staff and faculty members of departments of physical education in Iran. *Ido Movement for Culture. Journal of Martial Arts Anthropology*, 18(3), 7–14.

Emran, H. A., & Elhony, F. M. (2023). Determinants of organizational citizenship behavior: An analytical study of the opinions of a sample of workers in the General Electricity Company. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 12(7), 1106–1109. <https://doi.org/10.21275/SR23708090931>

Estiri, M., Seyyed Amiri, N., Khajeheian, D., & Rayej, H. (2018). Leader–member exchange and organizational citizenship behavior in hospitality industry: A study on effect of gender. *Eurasian Business Review*, 8(3), 267–284. <https://doi.org/10.1007/s40821-017-0083-7>

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). (2012). *Trends in job quality in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2012/trends-job-quality-europe>

Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press. ISBN 9780962262845.

Farisi, S. (2025). Determinants of employee engagement and organizational citizenship behavior of nurses in public hospitals in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 23(1). [https://doi.org/10.21511/ppm.23\(1\).2025.44](https://doi.org/10.21511/ppm.23(1).2025.44)

Farooq, O., Rupp, D. E., & Farooq, M. (2017). The multiple pathways through which internal and external corporate social responsibility influence organizational identification and multifoci outcomes: The moderating role of cultural and social orientations. *Academy of Management Journal*, 60(3), 954–985. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0849>

Farh, J.-L., Leong, F. T. L., & Law, K. S. (1998). Cross-cultural validity of Holland's model in Hong Kong. *Journal of Vocational Behavior*, 52(3), 425–440. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1997.1631>

Febriantina, S., Karyaningsih, P. D., Victorynie, I., Faslah, R., & Ramadhini, N. (2021). Impact of school principals' transformational leadership and teacher's organizational commitment on their citizenship behaviour. *MOJEM: Malaysian Online Journal of Educational Management*, 9(2), 18–28.

Ferris, G. R., & Kacmar, K. M. (1992). Perceptions of organizational politics. *Journal of Management*, 18(1), 93–116. <https://doi.org/10.1177/014920639201800107>

Ferris, G. R., Fedor, D. B., Chachere, J. G., & Pondy, L. R. (1989). Myths and politics in organizational contexts. *Group & Organization Studies*, 14(1), 83–103. <https://doi.org/10.1177/105960118901400108>

Ficapal-Cusí, P., Enache-Zegheru, M., & Torrent-Sellens, J. (2020). Linking perceived organizational support, affective commitment, and knowledge sharing with prosocial organizational behavior of altruism and civic virtue. *Sustainability*, 12(24), 10289. <https://doi.org/10.3390/su122410289>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>

Fu, B., Peng, J., & Wang, T. (2022). The health cost of organizational citizenship behavior: Does health-promoting leadership matter? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(10), 6343. <https://doi.org/10.3390/ijerph19106343>

García-Cruz, J., & Valle-Cabrera, R. (2024). The employer's commitment: Conceptualization, development, and validation of a scale. *BRQ Business Research Quarterly*, 27(3), 286–300. <https://doi.org/10.1177/23409444211020759>

Garcia-Pereyra, F., Matute, J., & Argilés-Bosch, J. M. (2023). The relevance of nurses' self-concept in the social exchange process: A serial mediation model. *Management Decision*, 61(13), 172–191. <https://doi.org/10.1108/MD-07-2022-1015>

Geetha, D. R., & Muthumeenakshi, D. M. (2020). Statutory welfare measures and quality of work life in Cooperative and Private Sugar Mills at Tamilnadu. *International Journal of Management*, 11(5).

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-analytic review of leader–member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Ghauri, P., Strange, R., & Cooke, F. L. (2021). Research on international business: The new realities. *International Business Review*, 30(2), 101794. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101794>

Gkorezis, P., & Bellou, V. (2016). The relationship between leader self-deprecating humor and perceived effectiveness: Trust in leader as a mediator. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 882–898. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2014-0231>

Glavas, A., & Piderit, S. K. (2009). How does doing good matter? Effects of corporate citizenship on employees. *Journal of Corporate Citizenship*, 36, 51–70. <https://doi.org/10.9774/GLEAF.4700.2009.wi.00007>

Gond, J.-P., El Akremi, A., Swaen, V., & Babu, N. (2017). The psychological microfoundations of corporate social responsibility: A person-centric systematic review. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 225–246. <https://doi.org/10.1002/job.2170>

Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader–member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)

Green, F., & Mostafa, T. (2012). *Trends in job quality in Europe*. Publications Office of the European Union. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2012/trends-job-quality-europe>

Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>

Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall. (ISBN: 9780131542846).

Guchait, P., Zhao, X., Madera, J., Hua, N., & Okumus, F. (2018). Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender. *Service Business*, 12(4), 757–778. <https://doi.org/10.1007/s11628-018-0374-9>

Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>

Gupta, D. (2021). Construct measurement and validation of organizational citizenship behavior in educational context: Demographic differences. *ISBR Management Journal*, 6(1), 5–15.

Gupta, S., Bhasin, J., & Mushtaq, S. (2021). Employer brand experience and organizational citizenship behavior: Mediating role of employee engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357–382. <https://doi.org/10.1108/APJBA-03-2020-0105>

Hackett, R. D., Wang, A. C., Chen, Z., Cheng, B. S., & Farh, J. L. (2018). Transformational leadership and organisational citizenship behaviour: A moderated mediation model of leader–member exchange and subordinates' gender. *Applied Psychology*, 67(4), 617–644. <https://doi.org/10.1111/apps.12146>

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)

Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7>

Hair, J. F., Jr., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.10008574>

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

Haji, W. H., Widayati, C. C., Madiistriyatno, H., & Febrianto, M. R. (2021). The effect of servant leadership, job satisfaction and quality of work life on organizational citizenship behavior. *Calitatea*, 22(184), 203–210.

Hakim, A. R., Rumijati, A., & Roz, K. (2024). How is organizational citizenship behavior and job satisfaction today? Evidence on retail companies in Indonesia. *Organizational Psychology*, 14(4), 170–195.

Hall, R. H. (1980). Effectiveness theory and organizational effectiveness. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16(4), 536–545. <https://doi.org/10.1177/002188638001600408>

Han, S. H., Seo, G., Li, J., & Yoon, S. W. (2016). The mediating effect of organizational commitment and employee empowerment: How transformational leadership impacts employee knowledge sharing intention. *Human Resource Development International*, 19(2), 98–115. <https://doi.org/10.1080/13678868.2015.1099357>

Hannani, S., Majidian, F., Amiri, F., & Azadi, N. (2022). The relationship between perceived organizational justice with organizational-citizenship behavior and organizational trust among Iranian surgical technologists in Iran University of Medical Sciences in 2021. *Shiraz E-Medical Journal*, 23(10), e122993. <https://doi.org/10.5812/semj-122993>

Hart, T. A., Gilstrap, J. B., & Bolino, M. C. (2016). Organizational citizenship behavior and the enhancement of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69(10), 3981–3988. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.001>

Hayes, A. F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford Press.

Hazzi, O. A. (2018). Organizational citizenship behavior: A holistic review. In *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance* (pp. 1–12). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3677-1

He, J., Zhang, H., & Morrison, A. M. (2019). The impacts of corporate social responsibility on organization citizenship behavior and task performance in hospitality: A sequential mediation model. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(6), 2582–2598. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2018-0378>

Henseler, J., Dijkstra, T. K., Sarstedt, M., Ringle, C. M., Diamantopoulos, A., Straub, D. W., Ketchen, D. J., Hair, J. F., Hult, G. T. M., & Calantone, R. J. (2014). Common beliefs and reality about PLS: Comments on Rönkkö and Evermann (2013). *Organizational Research Methods*, 17(2), 182–209. <https://doi.org/10.1177/1094428114526928>

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>

Heridiansyah, J., Wahyudi, W., Budiyo, R., & Setiyanti, S. W. (2024). Enhancing organizational citizenship behavior using transformational leadership: Role of quality of work life. *Edelweiss Applied Science and Technology*, 8(6), 7050–7062. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3523>

Hermanto, Y. B., Srimulyani, V. A., & Pitoyo, D. J. (2024). The mediating role of quality of work life and organizational commitment in the link between transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 10(6), e27664. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27664>

Hermawanto, A. R., Ahman, E., & Supriadi, Y. N. (2022). Mediation effects of organizational commitment between organization citizenship behavior, transformational leadership, and quality of work life. *Calitatea*, 23(189), 107–117. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.13>

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), Article 8. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Holopainen, L., & Suslova, A. (2019). *Job satisfaction and employee motivation: Case Generation Z* [Bachelor's thesis, Kajaani University of Applied Sciences]. Theseus. <https://www.theseus.fi/handle/10024/174349>

Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>

Howard, M. C., & Cogswell, J. E. (2023). A meta-analysis of polychronicity: Applying modern perspectives of multitasking and person–environment fit. *Organizational Psychology Review*, 13(3), 315–347. <https://doi.org/10.1177/20413866221143370>

Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The influence of servant leadership on organizational citizenship behavior: The mediating effect of organizational commitment. *The South East European Journal of Economics and Business*, 16(1), 70–83. <https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006>

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1–55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>

Huber, G. P., & Power, D. J. (1985). Retrospective reports of strategic-level managers: Guidelines for increasing their accuracy. *Strategic Management Journal*, 6(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060206>

Hurley, J., Fernández-Macías, E., & de Bustillo, R. M. (2012). Assessing recent employment shifts in Europe using a multidimensional job quality indicator. In E. Fernández-Macías, J. Hurley, & D. Storrie (Eds.), *Transformation of the Employment Structure in the EU and USA, 1995–2007* (pp. 147–179). Palgrave Macmillan. https://doi.org/10.1057/9780230369818_7

Husainah, N., Hafnidar, S., & Limakrisna, N. (2022). Determinants of self-efficacy to generation Z job satisfaction. *Journal of Positive School Psychology*, 850–860.

Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945–959. <https://doi.org/10.1037/a0013329>

Irem, C. O., Islam, M. F., Edeh, F. O., Okocha, E. R., Duruzor, I. G., Achilike, N. I., Adama, L., Colman, O. K., Onah, G. O., Benneth, N. O., & Balint, F. (2024). Promoting organisational citizenship behaviour through corporate governance. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 8(2), 103–112. <https://doi.org/10.22495/cgobrv8i2p10>

Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 352–370. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>

Jafari, P., & Bidarian, S. (2012). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 47, 1815–1820. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.06.905>

Jahangiri, P., Hashempour, L., Heshmati, B., & Saberi, M. K. (2020). Predicting the quality of work life of librarians in public libraries based on organizational justice dimensions. *LIBRES: Library and Information Science Research e-Journal*, 30(2), 68–80. <https://doi.org/10.32655/LIBRES.2020.2.2>

Jeffrey Hill, E., Jacob, J. I., Shannon, L. L., Brennan, R. T., Blanchard, V. L., & Martinengo, G. (2008). Exploring the relationship of workplace flexibility, gender, and life stage to family-to-work conflict, and stress and burnout. *Community, Work and Family*, 11(2), 165–181. <https://doi.org/10.1080/13668800802027564>

Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>

Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2020). The mediating role of organizational commitment between organizational justice and organizational citizenship behavior: Power distance as moderator. *Personnel Review*, 49(2), 445–468. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2018-0327>

Jiatong, W., Wang, Z., Alam, M., Murad, M., Gul, F., & Gill, S. A. (2022). The impact of transformational leadership on affective organizational commitment and job performance: The mediating role of employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 831060. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.831060>

Johnson, R. B., Onwuegbuzie, A. J., & Turner, L. A. (2007). Toward a definition of mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133. <https://doi.org/10.1177/1558689806298224>

Joshi, M., Maheshwari, G. C., & Yadav, R. (2021). Understanding the moderation effect of age and gender on the relationship between employee career attitude and organizational citizenship behavior: A developing country perspective. *Managerial and Decision Economics*, 42(6), 1539–1549. <https://doi.org/10.1002/mde.3325>

Jull Sørensen, O., & Buatsi, S. (2002). Internet and exporting: The case of Ghana. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(6), 481–500. <https://doi.org/10.1108/08858620210442839>

Kang, J.-h., Ji, Y.-h., Baek, W.-y., & Byon, K. K. (2020). Structural relationship among physical self-efficacy, psychological well-being, and organizational citizenship behavior among hotel employees: Moderating effects of leisure-time physical activity. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(23), 8856. <https://doi.org/10.3390/ijerph17238856>

Kang, S. P., Byun, J., Law, V., Seo, Y. K., & Ferris, K. (2020). Adaptation and validation of the measure of organizational citizenship behavior in collaborative learning. *Knowledge Management & E-Learning*, 12(3), 280–297. <https://doi.org/10.34105/j.kmel.2020.12.015>

Kanungo, R. N., & Conger, J. A. (1993). Promoting altruism as a corporate goal. *Academy of Management Perspectives*, 7(3), 37–48. <https://doi.org/10.5465/ame.1993.9411302345>

Karadirek, G., & Genç, K. Y. (2022). The mediating role of individualistic–collectivist culture on the relationship between organizational justice, job satisfaction, organizational loyalty, organizational performance and organizational citizenship behaviour. *JOEEP: Journal of Emerging Economies and Policy*, 7(1), 226–238.

Karimi, O., Daraei, M. R., & Farajzadeh, F. (2015). Analyzing the impact of emotional intelligence (EI) on the employees' quality of work life (QWL): Case study central bureaus of Agricultural Bank in Tehran. *Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management*, 3(2), 154–158.

Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9(2), 131–146. <https://doi.org/10.1002/bs.3830090206>

Kaur, N., & Kang, L. S. (2023). Perception of organizational politics, knowledge hiding and organizational citizenship behavior: The moderating effect of political skill. *Personnel Review*, 52(3), 649–670. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0607>

Kegan, R. (1982). *The evolving self: Problem and process in human development*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674039414>

Keskes, I., Sallan, J. M., Simo, P., & Fernandez, V. (2018). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of leader–member exchange. *Journal of Management Development*, 37(3), 271–284. <https://doi.org/10.1108/JMD-04-2017-0132>

Khalifa, S. M. A., & Awad, N. H. A. (2018). The relationship between organizational justice and citizenship behavior as perceived by medical-surgical care nurses. *IOSR Journal of Nursing and Health Science (IOSR-JNHS)*, 7(4), 31–37.

Khan, A., Bibi, S., Lyu, J., Garavelli, A. C., Pontrandolfo, P., & Perez Sanchez, M. D. A. (2020). Uncovering innovativeness in Spanish tourism firms: The role of transformational leadership, OCB, firm size, and age. *Sustainability*, 12(10), 3989. <https://doi.org/10.3390/su12103989>

Khan, N. A., Khan, A. N., & Gul, S. (2019). Relationship between perception of organizational politics and organizational citizenship behavior: Testing a moderated mediation model. *Asian Business & Management*, 18(2), 122–141. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-00057-9>

Khan, N. A., Khan, A. N., Soomro, M. A., & Khan, S. K. (2020). Transformational leadership and civic virtue behavior: Valuing act of thriving and emotional exhaustion in the hotel industry. *Asia Pacific Management Review*, 25(4), 216–225. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2020.05.001>

Khan, R. U., & Ghufuran, H. (2018). The mediating role of perceived organizational support between qualitative job insecurity, organizational citizenship behavior and job performance. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7, 228. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000228>

Khan, S. K., Memon, M. A., Cheing, A., & Ting, H. (2021). Organizational citizenship behaviour and the mediating role of organizational commitment: A study of private universities. *International Journal of Business and Society*, 22(1), 14–32. <https://doi.org/10.33736/ijbs.3160.2021>

Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941–2955. <https://doi.org/10.1002/csr.2013>

Kidder, D. L. (2002). The influence of gender on the performance of organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 28(5), 629–648. <https://doi.org/10.1177/014920630202800504>

Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347–1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>

Kim, H., Im, J., & Shin, Y. H. (2021). The impact of transformational leadership and commitment to change on restaurant employees' quality of work life during a crisis. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 322–330. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.07.010>

Kim, J., Park, J., Sohn, Y. W., & Lim, J. I. (2021). Perceived overqualification, boredom, and extra-role behaviors: Testing a moderated mediation model. *Journal of Career Development*, 48(4), 400–414. <https://doi.org/10.1177/0894845319853879>

Kim, S. H., Kim, M. S., Holland, S., & Han, H. S. (2018). Hospitality employees' citizenship behavior: The moderating role of cultural values. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 662–684. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0116>

Kim, S.-H., Kim, M., & Holland, S. (2019). Effects of intrinsic motivation on organizational citizenship behaviors of hospitality employees: The mediating roles of reciprocity and organizational commitment. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. <https://doi.org/10.1080/15332845.2020.1702866>

Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>

Korschun, D. (2015). Boundary-spanning employees and relationships with external stakeholders: A social identity approach. *Academy of Management Review*, 40(4), 611–629. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0398>

Kristof, A. L. (1996). Person–organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>

Kuehn, K. W., & Al-Busaidi, Y. (2002). Citizenship behavior in a non-Western context: An examination of the role of satisfaction, commitment and job characteristics on self-reported OCB. *International Journal of Commerce and Management*, 12(2), 107–125. <https://doi.org/10.1108/eb047446>

Kunda, M. M., Ataman, G., & Kartaltepe Behram, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47–68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>

Kwahar, N., & Iyortsuun, A. S. (2018). Determining the underlying dimensions of quality of work life (QWL) in the Nigerian hotel industry. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 6(1), 53–70. <https://doi.org/10.15678/EBER.2018.060103>

Lau, R. S. M., & May, B. E. (1998). A win–win paradigm for quality of work life and business performance. *Human Resource Development Quarterly*, 9(3), 211–226. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090302>

Le, T. H. A., Nguyen, T. M. T., Trinh, T. A., & Nguyen, T. H. P. (2021). Factors affecting quality of working life: A study on front-line employees in Vietnamese aviation sector. *Transportation Research Procedia*, 56, 118–126. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2021.09.014>

Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational citizenship behavior and workplace deviance: The role of affect and cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.131>

LePine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: A critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>

Levine, M. F., Taylor, J. C., & Davis, L. E. (1984). Defining quality of working life. *Human Relations*, 37(1), 81–104. <https://doi.org/10.1177/001872678403700105>

Levinson, B. M. (1978). Pets and personality development. *Psychological Reports*, 42(3, Suppl.), 1031–1038. <https://doi.org/10.2466/pr0.1978.42.3c.1031>

Liu, X., Sha, Y., & Yu, X. (2022). The impact of developmental HR practices on career self-management and organizational citizenship behavior: A moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management*, 15, 1193–1208. <https://doi.org/10.2147/PRBM.S355376>

Lovelock, C. H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9–20. <https://doi.org/10.1177/002224298304700303>

Lu, J., Falahat, M., Choong, Y. O., & Cheah, P. K. (2024). From servant leadership to organizational citizenship behavior: A theoretically grounded moderated mediation framework for Chinese private enterprises. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1216. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03751-6>

Luan, Y., Lv, M., & Wang, L. (2022). The spillover effect of life satisfaction on customer satisfaction: The mediating role of service-oriented organizational citizenship and the moderating role of competition climate. *Behavioral Sciences*, 12(8), 276. <https://doi.org/10.3390/bs12080276>

Luturlean, B. S., Prasetio, A. P., & Saragih, R. (2019). The effect of human resource practice, perceived organizational support and work-life balance in enhancing employee's affective commitment. *GATR Journal of Management and Marketing Review*, 4(4), 242–253. [https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/jmmr.2019.4.4(3))

Luu, T. T. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in hotel industry: The moderating roles of corporate entrepreneurship and employee attachment style. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2867–2900. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0080>

Lyons, S. T., Ng, E. S., & Schweitzer, L. (2014). Changing demographics and the shifting nature of careers: Implications for research and human resource development. *Human Resource Development Review*, 13(2), 181–206. <https://doi.org/10.1177/1534484314524201>

Ma, E., & Qu, H. (2011). Social exchange as motivators of hotel employees' organizational citizenship behavior: The proposition and application of a new three-dimensional framework. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 680–688. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.12.003>

Ma, E., Qu, H., Wei, X., & Hsiao, A. (2018). Conceptualization and operationalization of an altruistic and egoistic continuum of OCB motivations. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 42(5), 740–771. <https://doi.org/10.1177/1096348015619412>

Ma, E., Qu, H., Wilson, M., & Eastman, K. (2013). Modeling OCB for hotels: Don't forget the customers. *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(3), 308–317. <https://doi.org/10.1177/1938965513482520>

Ma, E., Wang, D., Wang, L., & Liu, A. (2023). Industry as contexts or theory? A systematic and meta-analysis of status and directions of organizational citizenship behaviors in hospitality. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(5), 877–907. <https://doi.org/10.1177/10963480211019104>

Ma, E., Wang, Y. C., Xu, S. T., & Wang, D. (2022). Clarifying the multi-order multidimensional structure of organizational citizenship behavior: A cross-cultural validation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 83–92. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.12.008>

Madison, K., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Powell, G. N. (2021). Kinship and gender in family firms: New insights into employees' organizational citizenship behavior. *Family Business Review*, 34(3), 270–295. <https://doi.org/10.1177/08944865211008062>

Martel, J. P., & Dupuis, G. (2006). Quality of work life: Theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument. *Social Indicators Research*, 77(2), 333–368. <https://doi.org/10.1007/s11205-004-5368-4>

McDowall, A., & Kinman, G. (2021). Work–life balance and gender: Challenging assumptions and unravelling complexity. In J. Hassard & L. D. Torres (Eds.), *Aligning perspectives in gender mainstreaming: Gender, health, safety, and wellbeing* (pp. 37–60). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53269-7_3

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)

Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>

Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). Drawing valid meaning from qualitative data: Toward a shared craft. *Educational Researcher*, 13(5), 20–30. <https://doi.org/10.3102/0013189X013005020>

Mo, N. T., Van Hue, H., & My, N. T. (2018). Factors affecting the membership of employees with organization: Experimental research in Dong A Steel Trading and Manufacturing Co., Ltd. *Journal of Applied Science and Technology*, 18, 81–87.

Moltot Ayalew, B., & Walia, N. (2024). Does job satisfaction mediate the nexus between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior? Empirical evidence from Ethiopian public higher education institutions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2297801. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2297801>

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1543–1567.

Mowday, R. T. (1982). Expectancy theory approaches to faculty motivation. *New Directions for Teaching and Learning*, 1982(10), 59–70. <https://doi.org/10.1002/tl.37219821008>

Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Organizational linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)

Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour* (7th ed.). Prentice Hall/Financial Times.

Nabahani, P. R., & Riyanto, S. (2020). Job satisfaction and work motivation in enhancing Generation Z's organizational commitment. *Journal of Social Science*, 1(5), 234–240. <https://doi.org/10.46799/jsss.v1i5.39>

Nadler, D. A., & Lawler, E. E. III. (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)

Nafiu, A. T., Emmanuel, M. E., Enimola, D. J., Alogwuja, C. U., Uba, H., & Peter, N. U. (2023). Quality of work life: An investigation of the work environment of small and medium enterprises. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 7(1), 48–63. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2023.132427>

Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungtrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the Thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 170. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030170>

Nazarian, A., Velayati, R., Foroudi, P., Edirisinghe, D., & Atkinson, P. (2021). Organizational justice in the hotel industry: Revisiting GLOBE from a national culture perspective. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(12), 4418–4438. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2021-0449>

Nazarian, A., Zaeri, E., Foroudi, P., Afrouzi, A., & Atkinson, P. (2024). To lead or not to lead? A cultural examination of leadership in independent hotels. *International Hospitality Review*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1108/IHR-02-2024-0009>

Nazir, S., Qun, W., Hui, L., & Shafi, A. (2018). Influence of social exchange relationships on affective commitment and innovative behavior: Role of perceived organizational support. *Sustainability*, 10(12), 4418. <https://doi.org/10.3390/su10124418>

Ndoja, K., & Malekar, S. (2020). Organisational citizenship behaviour: A review. *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 11(2), 89–104. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2020.110629>

Nelwan, O. S., Lengkong, V. P. K., Tewal, B., Pratiknj, M. H., Saerang, R. T., Ratag, S. P., ... & Kawet, R. C. (2024). The effect of job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior on turnover intention in the tourism management and environmental sector in Minahasa Regency–North Sulawesi–Indonesia. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(3), e05242. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n3-077>

Nemr, M. A. A., & Liu, Y. (2021). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1865860. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1865860>

Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781412985772>

Nguyen, M. H., & Ngo, V. M. (2021). Employees' psychological capital, burnout, and quality of work-life in Vietnamese enterprises: Moderating effects of individual and organisational characteristics. *Asian Academy of Management Journal*, 26(1), 89–112. <https://doi.org/10.21315/aamj2021.26.1.4>

Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. (2012). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87–95. <https://doi.org/10.1177/0276146711422065>

Nguyen, T. H., & Tu, V. B. (2020). Social responsibility, organizational commitment, and organizational performance: Food processing enterprises in the Mekong River Delta. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 309–316. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.309>

Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.

Nonnis, M., Mura, A. L., Scrima, F., Cuccu, S., & Fornara, F. (2022). The moderation of perceived comfort and relations with patients in the relationship between secure workplace attachment and organizational citizenship behaviors in elderly facilities staff. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(2), 963. <https://doi.org/10.3390/ijerph19020963>

Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1793521. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>

Ohana, M., & Meyer, M. (2016). Distributive justice and affective commitment in nonprofit organizations: Which referent matters? *Employee Relations*, 38(6), 841–858. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2015-0197>

Oo, E. Y., Jung, H., & Park, I. J. (2018). Psychological factors linking perceived CSR to OCB: The role of organizational pride, collectivism, and person–organization fit. *Sustainability*, 10(7), 2481. <https://doi.org/10.3390/su10072481>

Oreg, S., & Berson, Y. (2018). The impact of top leaders' personalities: The processes through which organizations become reflections of their leaders. *Current Directions in Psychological Science*, 27(4), 241–248. <https://doi.org/10.1177/0963721417748397>

Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: The conflict between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337–349. <https://doi.org/10.1037/a0021100>

O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>

Oreyo, B. A., Kalei, A., & Onyango, R. (2021). Effect of quality of work-life on organizational commitment in the banking sector in Uasin Gishu County, Kenya. *Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 752–765.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/DC Heath and Company.

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452231082>

Özdemir, Y., & Ergun, S. (2015). The relationship between organizational socialization and organizational citizenship behavior: The mediating role of person–environment fit. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 207, 432–443. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.10.113>

Pahlawan, R., Indarti, S., Savitri, E., & Setiawan, D. (2024). Enhancing employee performance through quality work life: The mediating roles of job satisfaction and organizational citizenship behavior in Riau’s government-owned credit insurance sector. *Journal of Ecohumanism*, 3(7), 3639–3648. <https://doi.org/10.62754/joe.v3i7.4495>

Park, I. J., & Hai, S. (2024). Person–organization fit, person–job fit and organizational commitment among hotel employees: The roles of positive affect and calling. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(3), 852–872. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2022-0827>

Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). “That’s not my job”: Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899–929.

Penley, L. E., & Gould, S. (1988). Etzioni’s model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59. <https://doi.org/10.1002/job.4030090105>

Perreira, T. A., Berta, W., & Herbert, M. (2018). The employee retention triad in health care: Exploring relationships amongst organisational justice, affective commitment and turnover intention. *Journal of Clinical Nursing*, 27(7–8), e1451–e1461. <https://doi.org/10.1111/jocn.14263>

Philip, J., & Kosmidou, V. (2024). A meta-analysis of the Big Five traits, organizational citizenship behavior, and counterproductive work behavior in Mechanical Turk workers. *European Management Review*, 21(1), 45–67. <https://doi.org/10.1111/emre.12701>

Pierce, H. R., & Maurer, T. J. (2009). Linking employee development activity, social exchange and organizational citizenship behavior. *International Journal of Training and Development*, 13(3), 139–147. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2009.00323.x>

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers’ trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>

Poornima, K., Manjunatha, T. H., & Sengottuvelu, C. (2022). Organisational Citizenship Behaviour (OCB): A study of demographic factors influencing OCB in banking industry. *Indian Journal of Training and Development*, 52(4), 40–46.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

Qureshi, M. A., Ramish, M. S., Ansari, J., & Bashir, M. A. (2022). Leader's toxicity at workplace: How leader's decadence affect employees? A Pakistani perspective. *SAGE Open*, 12(2), 21582440221096425. <https://doi.org/10.1177/21582440221096425>

Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2022). Organizational justice and organizational citizenship behavior: The mediating role of work engagement. *Heliyon*, 8(5), e09450. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e09450>

Rai, G. D., & Verma, S. (2023). Quality of work life, fear of COVID-19, job satisfaction, and commitment: A moderated mediation model. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(10), 3137–3161. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2021-0578>

Raj, A. B., Subramani, A. K., & Jan, N. A. (2024). Faculty engagement, quality of work-life, organizational commitment and spiritual leadership: Examining the mediation and moderation effects. *Industrial and Commercial Training*, 56(1), 41–52. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2023-0018>

Ramos, A., & Ellitan, L. (2023). Organizational citizenship behavior and organizational performance: A literature review. *Jurnal Cendekia Ilmiah*, 2(4), 354–362. <https://doi.org/10.56799/jceki.v2i4.1709>

Rastogi, M., Rangnekar, S., & Rastogi, R. (2018). Enhancing quality of work life in India: The role of workplace flexibility. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 234–249. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2017-0086>

Raziq, M. M., Wazir, R., Memon, M. A., Rice, J. L., & Moazzam, M. (2025). Empowering leadership, employee organizational commitment and organizational

citizenship behavior: The roles of leader authenticity and trust. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 74(1), 81–106.
<https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2023-0489>

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>

Ritz, A., Giaque, D., Varone, F., & Anderfuhren-Biget, S. (2014). From leadership to citizenship behavior in public organizations: When values matter. *Review of Public Personnel Administration*, 34(2), 128–152. <https://doi.org/10.1177/0734371X14521456>

Rivera, V. A., Sari, J. P., & Damayanti, N. A. (2019). The effect of quality of work life on organizational citizenship behavior of the employees. *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 10(8), 1469–1474. <https://doi.org/10.5958/0976-5506.2019.02107.7>

Robbins, S. P., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior*. Pearson South Africa.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Rose, R. C., Beh, L., Uli, J., & Idris, K. (2006). Quality of work life: Implications of career dimensions. *Journal of Social Sciences*, 2(2), 61–67.
<https://doi.org/10.3844/jssp.2006.61.67>

Rupp, D. E., Shao, R., Thornton, M. A., & Skarlicki, D. P. (2013). Applicants' and employees' reactions to corporate social responsibility: The moderating effects of first-party justice perceptions and moral identity. *Personnel Psychology*, 66(4), 895–933.
<https://doi.org/10.1111/peps.12030>

Sabrina, R., Harahap, M. S. D., & Datuk, B. (2023). The influence of person–organization fit and job crafting on organizational citizenship behavior with work engagement as an intervening variable at Bank Indonesia Representative Office of Sumatera Utara. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(3), e580.
<https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i3.580>

Saleh, A. T., Hamad, A. H., Alsarf, W. S. S., Saeed Almiqdad, I. A., & Alahmari, N. A. M. (2024). The effect of quality of work life on achieving organizational justice in Saudi healthcare organizations: An applied study on the health cluster in Najran, Saudi Arabia. *Journal of International Crisis and Risk Communication Research*, 7(S3), 389.

Sarstedt, M., Hair, J. F., Ringle, C. M., Thiele, K. O., & Gudergan, S. P. (2016). Estimation issues with PLS and CBSEM: Where the bias lies! *Journal of Business Research*, 69(10), 3998–4010. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.06.007>

Saunders, M. N. K. (2012). Choosing research participants. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 35–52). SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781526435620.n3>

Sembiring, M. J., Eliyana, A., Papian, M., Arief, Z., & Yazid, Z. (2023). Antecedents of organizational citizenship behavior of marketing and supply chain employees. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 255–266. [https://doi.org/10.21511/ppm.21\(3\).2023.20](https://doi.org/10.21511/ppm.21(3).2023.20)

Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person- and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 255–267. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.255>

Setyaningrum, R. P., & Ekhsan, M. (2021). The role of job satisfaction in mediating the influence of quality of work life on employee performance. *Management Research Studies Journal*, 2(1), 44–54. <https://doi.org/10.56174/mrsj.v2i1.369>

Shukla, T. D., Giri, P., Rana, P., Krishna, P. V., Thulasimani, T., & Vanisri, S. (2023, December). Predicting work environment and job environment among employees using transfer learning approach. In 2023 2nd International Conference on Automation, Computing and Renewable Systems (ICACRS) (pp. 771–776). IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICACRS58579.2023.10404165>

Siagian, G. F., Setyabudi, C. M., & Mayastinasari, V. (2024). The impact of quality of work life and work-life balance on job satisfaction: The mediating role of perceived organizational support. *Journal La Sociale*, 5(2), 273–286. <https://doi.org/10.37899/journal-la-sociale.v5i2.1053>

Singh, A. P., Gupta, V. K., Dubey, A. P., & Singh, A. K. (2017). The role of work-family culture and personality traits in organizational citizenship behavior (OCB) of first-level managerial personnel. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 16(1), 58–71.

Sinval, J., Sirgy, M. J., Lee, D. J., & Marôco, J. (2020). The quality of work life scale: Validity evidence from Brazil and Portugal. *Applied Research in Quality of Life*, 15(5), 1323–1351. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09730-3>

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241–302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>

Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>

Sojka, L. (2014). Specification of the quality of work life characteristics in the Slovak economic environment. *Sociológia–Slovak Sociological Review*, 46(3), 283–299.

Soni, H., & Rawal, Y. S. (2014). Impact of quality of work life on employee satisfaction in hotel industry. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(3), 37–44. <https://doi.org/10.9790/487X-16343744>

Srinivasiah, R., Swamy, D. R., & Nanjundeswaraswamy, T. S. (2021). Quality of work life and demographic factors in manufacturing SMEs. *Proceedings on Engineering Sciences*, 3(3), 335–344. <https://doi.org/10.24874/PES03.03.009>

Stamm, I. K., Bernhard, F., Hameister, N., & Miller, K. (2023). Lessons from family firms: The use of flexible work arrangements and its consequences. *Review of Managerial Science*, 17(1), 175–208. <https://doi.org/10.1007/s11846-021-00511-7>

Stefana, E., Marciano, F., Rossi, D., Cocca, P., & Tomasoni, G. (2021). Composite indicators to measure quality of working life in Europe: A systematic review. *Social Indicators Research*, 157(3), 1047–1078. <https://doi.org/10.1007/s11205-021-02688-6>

Stewart, L. M., Sellmaier, C., Brannan, A. M., & Brennan, E. M. (2023). Employed parents of children with typical and exceptional care responsibilities: Family demands and workplace supports. *Journal of Child and Family Studies*, 32(4), 1048–1064. <https://doi.org/10.1007/s10826-022-02363-5>

Sumarsi, S., & Rizal, A. (2021). The effect of competence and quality of work life on organizational citizenship behavior (OCB) with organizational commitment mediation. *International Journal of Social and Management Studies*, 2(6), 69–88.

Sun, H. J., & Yoon, H. H. (2022). Linking organizational virtuousness, engagement, and organizational citizenship behavior: The moderating role of individual and organizational factors. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 46(5), 879–904. <https://doi.org/10.1177/1096348020963701>

Sun, S. (2001). *Predicting job satisfaction and organizational citizenship behavior with individualism–collectivism in PR China and the United States* [Doctoral dissertation, University of South Florida].

Sun, U. Y., Lee, S., & Yun, S. (2024). How and when may leader influence tactics affect followers' organizational citizenship behavior? A social cognitive approach. *Group & Organization Management*, 49(6), 1581–1613. <https://doi.org/10.1177/10596011241291293>

Swalhi, A., Zgoulli, S., & Hofaidhllaoui, M. (2017). The influence of organizational justice on job performance: The mediating effect of affective commitment. *Journal of Management Development*, 36(4), 542–559. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2015-0162>

Taamneh, M., Abudoleh, J., Almaaitah, M. F., Taamneh, A., & Eneizan, B. (2021). The effects of organizational support and psychological empowerment on organizational citizenship behavior in the Jordanian health sector. *Journal of Asian Scientific Research*.

Taamneh, M., Aljawarneh, N., Al-Okaily, M., Taamneh, A., & Al-Oqaily, A. (2024). The impact of ethical leadership on organizational citizenship behavior in higher education: The contingent role of organizational justice. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2294834. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2294834>

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston, MA: Pearson/Allyn & Bacon.

Tajfel, H. (1978). *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations*. London: Academic Press.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of intergroup relations* (pp. 7–24). Chicago, IL: Nelson-Hall.

Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33–47). Monterey, CA: Brooks/Cole.

Tan, J. X., Cham, T. H., Zawawi, D., & Abdul Aziz, Y. (2019). Antecedents of organizational citizenship behavior and the mediating effect of organization commitment in the hotel industry. *Asian Journal of Business Research*, 9(2), 121. DOI: <https://doi.org/10.14707/ajbr.190064>

Tanchi, K. R., Amin, M. B., Khatun, S., Karim, M. M., & Erdey, L. (2025). Factors influencing organizational citizenship behavior among employees: Evidence from the commercial banking industry. *Banks and Bank Systems*, 20(1), 51–61. [https://doi.org/10.21511/bbs.20\(1\).2025.05](https://doi.org/10.21511/bbs.20(1).2025.05)

Taye, B. K., & Gebremeskel, M. M. (2023). Antecedents of organizational citizenship behavior among the academic staff in Begemidir college of teacher education. *Bahir Dar Journal of Education*, 23(3), 23–46.

Testa, F., Corsini, F., Gusmerotti, N. M., & Iraldo, F. (2020). Predictors of organizational citizenship behavior in relation to environmental and health & safety issues. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1705–1738. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423099>

Tho, N. D. (2018). A configurational role of human capital resources in the quality of work life of marketers: FsQCA and SEM findings from Vietnam. *Applied Research in Quality of Life*, 13(2), 461–478. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9535-6>

Tran, A. N., To, Q. G., Huynh, V. A. N., Le, K. M., & To, K. G. (2023). Professional quality of life and its associated factors among Vietnamese doctors and nurses. *BMC Health Services Research*, 23, 924. <https://doi.org/10.1186/s12913-023-09908-4>

Tremblay, M., Gaudet, M. C., & Vandenberghe, C. (2019). The role of group-level perceived organizational support and collective affective commitment in the relationship between leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48(2), 417–437. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0172>

Tuan, L. T., & Ngan, V. T. (2021). Leading ethically to shape service-oriented organizational citizenship behavior among tourism salespersons: Dual mediation paths and moderating role of service role identity. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 60, 102421. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102421>

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411–427. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9780-6>

Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2001). Identity and cooperative behavior in groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, 4(3), 207–226. <https://doi.org/10.1177/1368430201004003003>

Ulfa, M., Thoyib, A., & Ratnawati, K. (2021). Quality of work life and organizational citizenship behavior: The mediation role of organizational commitment. *South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*, 25(1), 100–109.

Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283–301. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x>

Van Dyne, L., Graham, J. W., & Dienesch, R. M. (1994). Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 37(4), 765–802.

Vedadi, A., Warkentin, M., Straub, D. W., & Shropshire, J. (2024). Fostering information security compliance as organizational citizenship behavior. *Information & Management*, 61, 103968. <https://doi.org/10.1016/j.im.2024.103968>

Veseli, A., & Çetin, F. (2024). The impact of HRM practices on OCB-I and OCB-O, with mediating roles of organizational justice perceptions: Moderating roles of gender. *Journal of Economics and Management*, 46, 1–24.

Viljoen, A., Kruger, S., & Saayman, M. (2014). Understanding the role that quality of work life of food and beverage employees plays in perceived service delivery and productivity. *Southern African Business Review*, 18(1), 27–52. <https://doi.org/10.25159/1998-8125/5644>

Von Bertalanffy, L. (1968). *General system theory*. George Braziller.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wagner, S. L., & Rush, M. C. (2000). Altruistic organizational citizenship behavior: Context, disposition, and age. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 379–391. <https://doi.org/10.1080/00224540009600478>

Walton, R. E. (1973). QWL indicators: Prospects and problems. In A. H. G. Portugal (Ed.), *Measuring the quality of working life: A symposium on social indicators of working life* (pp. 19–20). Ottawa, Canada: Labour Canada.

Wang, P. Q., Kim, P. B., & Milne, S. (2016). Leader–member exchange (LMX) and its work outcomes: The moderating role of gender. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25(5), 563–585. <https://doi.org/10.1080/19368623.2016.1185989>

Wegner, T. (2010). *Applied business statistics: Methods and Excel-based applications*. Juta and Company Ltd.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Foundations for Organizational Science, Vol. 3). Thousand Oaks, CA: Sage.

Whiting, L. S. (2008). Semi-structured interviews: Guidance for novice researchers. *Nursing Standard*, 22(23), 35–40.

Widodo, W., Gustari, I., & Permana, R. (2023). A mediation model of the effect of visionary leadership on teachers' organizational citizenship behavior. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 22(4), 104–123. <https://doi.org/10.26803/ijlter.22.4.7>

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617. <https://doi.org/10.1177/014920639101700305>

Williams, S., & Shiaw, W. T. (1999). Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions. *The Journal of Psychology*, 133(6), 656–668. <https://doi.org/10.1080/00223989909599771>

Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33–44. <https://doi.org/10.1080/00224540209603883>

Wu, C. M., Chen, T. J., & Wang, Y. C. (2023). Formation of hotel employees' service innovation performance: Mechanism of thriving at work and change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 178–187. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.12.015>

Xu, J., Xie, B., & Chung, B. (2019). Bridging the gap between affective well-being and organizational citizenship behavior: The role of work engagement and collectivist orientation. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 4503. <https://doi.org/10.3390/ijerph16224503>

Yadav, M., Rangnekar, S., & Srivastava, A. P. (2019). Demographic variables as moderators between QWL and OCB. *Industrial and Commercial Training*, 51(7/8), 396–408. <https://doi.org/10.1108/ICT-04-2018-0040>

- Yamane, T. (1967). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). New York: Harper and Row.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
- Yost, A. B., Behrend, T. S., Howardson, G., Badger Darrow, J., & Jensen, J. M. (2019). Reactance to electronic surveillance: A test of antecedents and outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 71–86. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9532-2>
- Youn, H., & Kim, J.-H. (2022). Corporate social responsibility and hotel employees' organizational citizenship behavior: The roles of organizational pride and meaningfulness of work. *Sustainability*, 14(4), 2428. <https://doi.org/10.3390/su14042428>
- Yurcu, G., & Akıncı, Z. (2017). Influence of organizational citizenship behavior on hotel employees' job satisfaction and subjective well-being. *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 5(1), 57–83.
- Zaman, S., & Ansari, A. H. (2022). Quality of work-life: Scale construction and validation. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 40(5), 913–935. <https://doi.org/10.1108/JEAS-07-2021-0118>
- Zampetakis, L. A., & Lanivich, S. E. (2024). The impact of job autonomy, pride, and resource competence on change-oriented OCB. *Journal of Personnel Psychology*, 23(1), 12–22. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000331>
- Zeng, L., Feng, F., Jin, M., Xie, W., Li, X., Li, L., Peng, Y., & Wang, J. (2023). Psychological capital and organizational citizenship behavior among nurses during the COVID-19 epidemic: Mediation of organizational commitment. *BMC Nursing*, 22(1), 172. <https://doi.org/10.1186/s12912-023-01332-7>
- Zhang, S. (2014). Impact of job involvement on organizational citizenship behaviors in China. *Journal of Business Ethics*, 120, 165–174. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1654-x>
- Zhao, F., Zhu, H., & Chen, Y. (2024). Due responsibility and true responsibility: A moderated-mediation model linking green-harmonious human resource practice to employee organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(2), e12399. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12399>
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P., & Jiang, C. (2021). How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the

environment? *Journal of Business Ethics*, 169(2), 371–385.
<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04285-7>

Zia, M. Q., Naveed, M., Fasih, T., & Meero, A. R. (2022). Fostering individual behavior through quality of life variables: The role of Islamic work ethics. *International Journal of Ethics and Systems*, 40(1), 85–102. <https://doi.org/10.1108/IJOES-04-2022-0086>

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH CÔNG BỐ CỦA TÁC GIẢ

TT	Tên bài báo	Số tác giả/Mức độ vai trò tham gia	Tên tạp chí hoặc kỷ yếu khoa học	Tạp chí Quốc tế uy tín (và IF)	Số trích dẫn của bài báo/ISBN	Tập/số	Trang	Tháng/năm công bố
Từ khi bắt đầu nghiên cứu sinh								
1	Factors Influencing the Organizational Commitment of Employees in the Digital Work Environment: A Case of Dak Lak Province in Vietnam.	2/1		The 13th Conference on Information Technology and Its Applications. CITA 2024. Springer	ISSN:2367-3370E-ISSN: 2367-3389. (Scopus) <u>https://doi.org/10.1007/978-3-031-74127-2_36</u>	882		2024
2	Quality of Work-Life, Job Satisfaction, and Organizational Commitment of Employees	2/1		International Journal of Human Resource Development and Management		14(1)	1-29	2024
3	Antecedents and Consequences of Employee-Based Brand Equity: A Case of Tourism Businesses in	2/1		SBS Journal of Applied Business Research (SBS-JABR)	ISSN: 2235-7750 (Online) & 2235-7742 (Printed)	12	11-38	2024

TT	Tên bài báo	Số tác giả/Mức độ vai trò tham gia	Tên tạp chí hoặc kỷ yếu khoa học	Tạp chí Quốc tế uy tín (và IF)	Số trích dẫn của bài báo/ISBN	Tập/số	Trang	Tháng/năm công bố
	Middle Highlands of Vietnam.							
4	Quality of work-life, organizational culture, and organizational commitment of employees: the case of tourism businesses in Dak Lak, Vietnam	1/1	Proceedings of the 6th International Conference in Business, Economics and Finance		ISBN: 978-632-614-029-3	1	754-778	2025
5	Antecedents of organizational citizenship behavior: A systematic literature review and an integrative framework proposal	1/1	The 2025 international conference proceedings on Innovation for Global Development		ISBN: 978-604-67-3315-7	1	517-540	2025
6	Tác động của nhận thức về hành vi tổ chức đến hành vi công dân	1/1	Kinh tế và Dự báo		ISSN: 1859-4972	14	161-165	7/2025

TT	Tên bài báo	Số tác giả/Mức độ vai trò tham gia	Tên tạp chí hoặc kỷ yếu khoa học	Tạp chí Quốc tế uy tín (và IF)	Số trích dẫn của bài báo/ISBN	Tập/số	Trang	Tháng/năm công bố
	tổ chức của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp du lịch ở Tây Nguyên							
7	Thúc đẩy hành vi tổ chức xanh của nhân viên thông qua quản trị nhân sự xanh: Vai trò trung gian của hỗ trợ tổ chức xanh	1/1	Kinh tế và Dự báo		ISSN: 3093-3390	12	136-139	1/2026

PHỤ LỤC 1

Công cụ đo lường được sử dụng trong nghiên cứu hành vi công dân tổ chức

Công cụ đo lường	Các nghiên cứu
Thang đo của Organ (1988) gồm 5 chiều: Lòng vị tha, sự tận tâm, tinh thần làm việc chuyên nghiệp, sự lịch sự, tinh thần chủ động và cống hiến	Emami và Soltani (2018); Zhao và cộng sự (2021); Wu và cộng sự (2023)
Thang đo của Williams & Anderson (1991), phân chia HVCDTC theo hai hướng: HVCDTC hướng cá nhân và HVCDTC hướng tổ chức	Kim và Park (2019); Sun và Yoon (2022); Youn và Kim (2022); Veseli và Çetin (2024)
Thang đo của Bettencourt và cộng sự (2001) gồm 3 chiều: lòng trung thành, sự tham gia, cung cấp dịch vụ	Luu (2017); Tuan và Ngan (2021); Ma và cộng sự (2023)
Mô hình ba cấp, kết hợp hai hướng phân chia: – Theo mục tiêu hành vi: HVCDTC hướng tổ chức, HVCDTC hướng cá nhân, HVCDTC hướng khách hàng; – Theo bản chất hành vi: lòng vị tha, sự lịch sự, sự tận tâm, tinh thần trách nhiệm, chủ động – cống hiến, v.v.	Ma và Qu (2011); Ma và cộng sự (2013); Ma và cộng sự (2023)
Thang đo đơn hướng của Podsakoff và cộng sự (1990)	Nguyễn Hoàng Kim và Nguyễn Lê Hoàng Long (2021); Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự (2021); Trà Ngọc Diệp và cộng sự (2020)

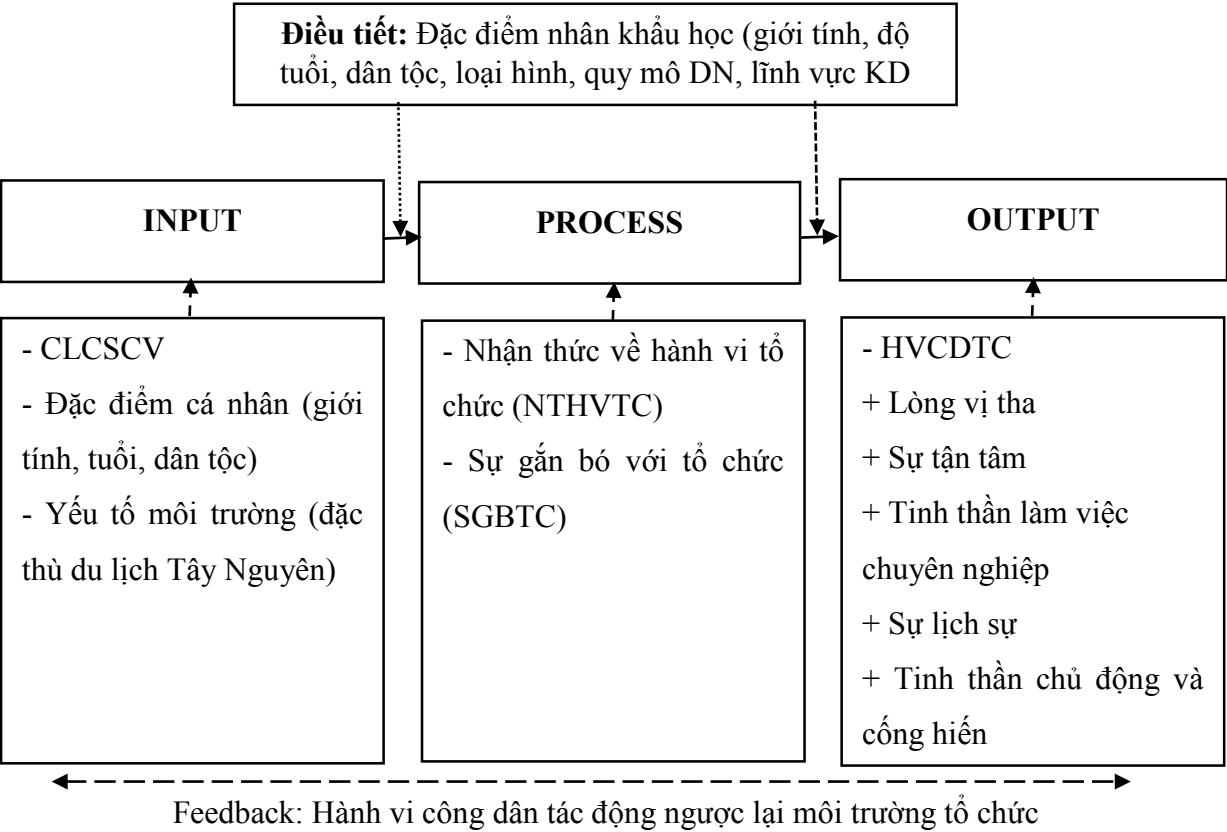
Tổng hợp các nhóm yếu tố tác động đến hành vi công dân tổ chức

Nhóm yếu tố	Nội dung trọng tâm	Các nghiên cứu tiêu biểu
1. Yếu tố cá nhân	Đặc điểm tâm lý, nhân cách, trải nghiệm cá nhân, nhân khẩu học (vốn tâm lý, hợp đồng tâm lý, Big Five, cảm nhận năng lực, phản kháng tâm lý, nhận thức nghề nghiệp...)	Zeng và cộng sự (2023); Chen và Lai (2023); Garcia-Pereyra và cộng sự (2023); Madison và cộng sự (2021); Ilies và cộng sự (2009); Philip và Kosmidou (2024); Kim và cộng sự (2021); Yost và cộng sự (2019).
2. Yếu tố công việc	Điều kiện làm việc, CLCSCV, đạo đức nghề nghiệp, hài lòng công việc, trạng thái cảm xúc trong công việc, sự gắn kết nghề nghiệp, tự chủ công việc	Hermanto và cộng sự (2024); Heridiansyah và cộng sự (2024); Widodo và cộng sự (2023); Zia và cộng sự (2024); Luan và cộng sự (2022); Hermawanto và cộng sự (2022); Xu và cộng sự (2019); Vedadi và cộng sự (2024); Zampetakis & Lanivich (2024); Qureshi và cộng sự (2022); Rivera và cộng sự (2019); Nelwan và cộng sự (2024).
3. Yếu tố tổ chức	Nhận thức công bằng tổ chức, hỗ trợ tổ chức, văn hóa doanh nghiệp, trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR), lãnh đạo, sự phù hợp cá nhân - tổ chức, chính sách tổ chức	Emami & Soltani (2018); Babic và cộng sự (2024); Moltot Ayalew & Walia (2024); Sun và cộng sự (2024); Jehanzeb (2020); Chung (2017); Chen và cộng sự (2019); Sabrina và cộng sự (2023); Oo và cộng sự (2018); Cheema và cộng sự (2020); Arefin và cộng sự (2020).
4. Yếu tố xã hội	Văn hóa doanh nghiệp, thương hiệu tuyển dụng (Employer Brand Experience), sự phù hợp người – môi trường, yếu tố vật lý – xã hội, yếu tố công	Shukla và cộng sự (2023); Fu và cộng sự (2022); Hakim và cộng sự (2024); Zhao và cộng sự (2024); Nonnis và cộng sự (2022).

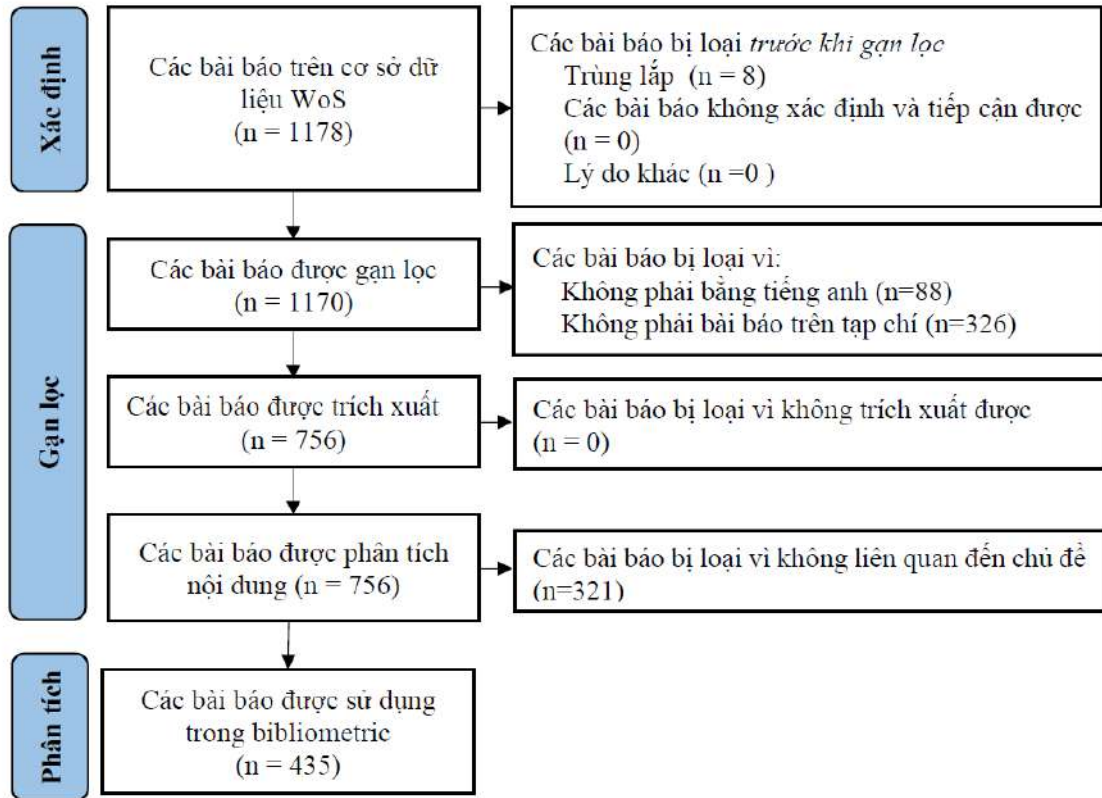
Nhóm yếu tố	Nội dung trọng tâm	Các nghiên cứu tiêu biểu
	nghệ, tác động cộng đồng	
5. Phát triển mô hình lý thuyết	Phát triển các khung lý thuyết mới, tích hợp đa lý thuyết, khái niệm mới (citizenship fatigue, green-harmonious HR, fit đa nhiệm - môi trường...)	Bolino và cộng sự (2015); Zhao và cộng sự (2024); Howard và Cogswell (2023); Gupta và cộng sự (2021).

Nguồn: Tác giả tổng hợp

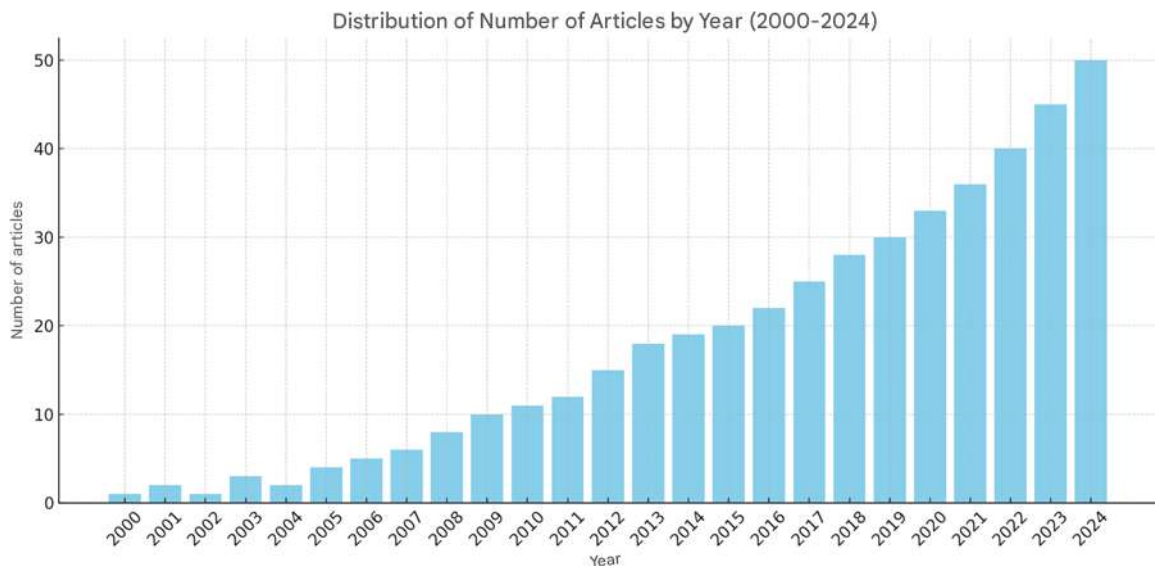
Sơ đồ tóm tắt khung lý thuyết hành vi công dân tổ chức



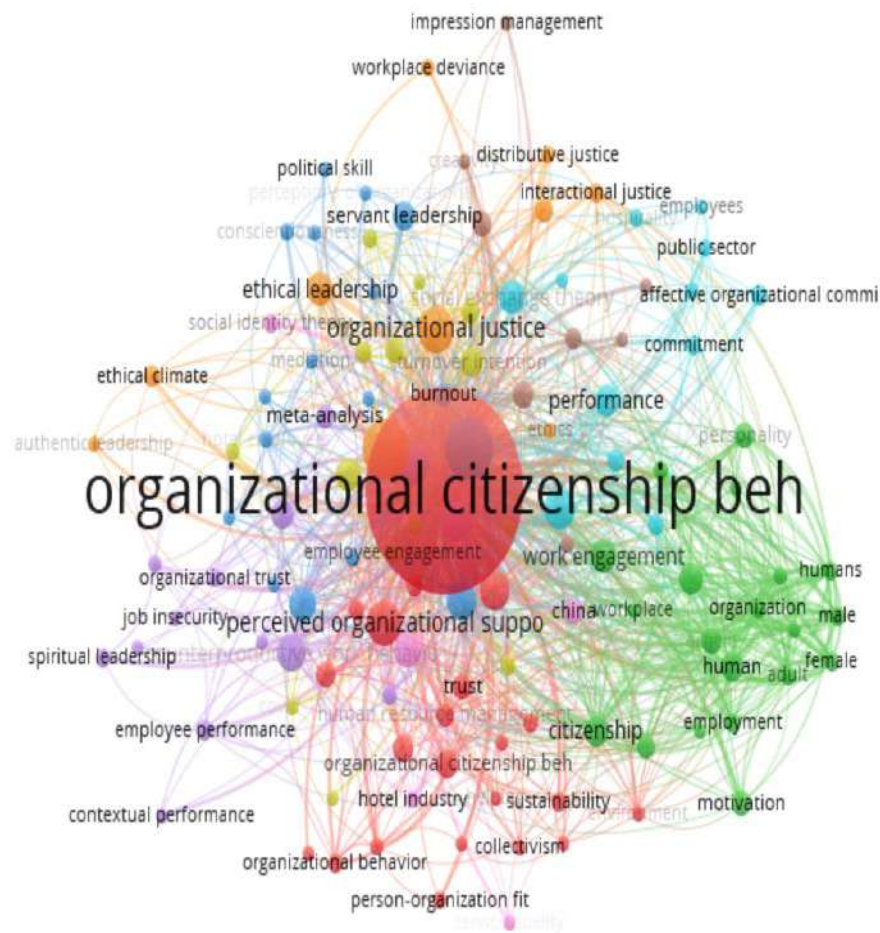
Sơ đồ quy trình phân tích bibliometric



Số lượng bài báo nghiên cứu hằng năm về Hành vi công dân tổ chức (Organizational Citizenship Behavior) trong cơ sở dữ liệu Scopus giai đoạn 2000–2024



Mạng lưới đồng xuất hiện từ khóa trong nghiên cứu về hành vi công dân tổ chức



Tổng hợp các nghiên cứu điển hình

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
Chất lượng cuộc sống – công việc và hành vi công dân tổ chức	Hermawanto và cộng sự	2022	Khách sạn	Kiểm tra vai trò trung gian của sự gắn bó tổ chức giữa các vấn đề về hành vi công dân tổ chức, lãnh đạo chuyển đổi và chất lượng cuộc sống công việc	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 266	Tất cả các biến số như lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn bó tổ chức và chất lượng cuộc sống công việc đều có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hành vi công dân tổ chức. Sự gắn bó tổ chức đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống công việc và lãnh đạo chuyển đổi đối với hành vi công dân tổ chức.
	Cheewakoset và cộng sự	2024	Doanh nghiệp nhà nước	Khám phá tác động của chất lượng cuộc sống – công việc, kỹ năng lãnh đạo và môi trường làm việc đến hành vi công dân tổ chức	Định lượng (CFA). Số mẫu quan sát: 434	Có mối tương quan rất cao giữa mối quan hệ này trong doanh nghiệp và hành vi công dân tổ chức, nhấn mạnh vai trò quan trọng của các mối quan hệ nội bộ trong việc thúc đẩy hành vi tích cực vượt trên yêu cầu công việc.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
	Hermawanto và cộng sự	2024	Trường học	Phân tích mối quan hệ trực tiếp và gián tiếp giữa trao đổi lãnh đạo – nhân viên, chất lượng cuộc sống – công việc và sự gắn bó với tổ chức với hành vi công dân tổ chức	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 165	Các mối quan hệ giữa trao đổi lãnh đạo – nhân viên, chất lượng cuộc sống – công việc, sự gắn bó với tổ chức và hành vi công dân tổ chức đều có ý nghĩa thống kê theo hướng tích cực.
	Pahlawan và cộng sự	2024	Dịch vụ	Kiểm tra tác động của chất lượng cuộc sống – công việc đến hiệu suất làm việc của nhân viên, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của sự hài lòng công việc và hành vi công dân tổ chức.	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 309	Chất lượng cuộc sống – công việc có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến cả sự hài lòng công việc và hành vi công dân tổ chức. Ngoài ra, cả hai yếu tố trung gian này đều góp phần nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
	Heridiansyah và cộng sự	2024	Doanh nghiệp	Kiểm tra tác động của chất lượng cuộc sống – công việc đến hành vi công dân tổ chức.	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 200	Kết quả chỉ ra rằng chất lượng cuộc sống – công việc có tác động trực tiếp và tích cực đến hành vi công dân tổ chức.
Sự gắn bó với tổ chức và hành vi công dân tổ chức	Tan và cộng sự	2019	Khách sạn	Kiểm tra tác động của sự gắn bó với tổ chức và hành vi công dân tổ chức	Định lượng	Sự gắn bó với tổ chức không chỉ có ảnh hưởng trực tiếp mạnh mẽ đến hành vi công dân tổ chức mà còn đóng vai trò trung gian giữa lãnh đạo đạo đức và hành vi công dân tổ chức.
	Ficapal-Cusí và cộng sự	2020	Doanh nghiệp	Kiểm định một mô hình nhằm xem xét các yếu tố thúc đẩy hai hành vi ngoài vai trò không được thưởng (extra-role behaviors) ở cấp độ cá nhân hoặc tổ chức, bao gồm lòng vị tha	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 1350	Kết quả nghiên cứu cho thấy hành vi chia sẻ tri thức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa gắn bó tình cảm và lòng vị tha. Ngoài ra, sự cam kết tình cảm có mối quan hệ đáng kể với tinh thần làm việc chuyên nghiệp và mối quan hệ này trở nên mạnh hơn khi hành vi chia sẻ tri thức

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				(altruism) và tinh thần làm việc chuyên nghiệp (civic virtue), đồng thời đánh giá các mối quan hệ trung gian đa tầng.		đóng vai trò trung gian. Cuối cùng, sự gắn bó tình cảm cũng đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và hành vi chia sẻ tri thức.
	Kim và cộng sự	2020	Khách sạn	Xem xét vai trò thiết yếu của động lực trong môi trường làm việc, cũng như các mối quan hệ qua lại giữa tính có đi có lại, sự gắn bó với tổ chức và hành vi công dân tổ chức.	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 432	Ba loại động lực nội tại nói trên đóng vai trò quan trọng trong việc nuôi dưỡng tinh thần có đi có lại giữa nhân viên và doanh nghiệp, từ đó tăng cường mức độ gắn bó của nhân viên ở cả ba khía cạnh.
	Sembiring và cộng sự	2023	Doanh nghiệp nhà nước	Xem xét cách mà sự gắn bó tình cảm, khối lượng công việc quá tải và xung đột giữa các cá	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 61	Khối lượng công việc quá tải và xung đột giữa các cá nhân có tác động tiêu cực đến các hành vi tích cực, bao gồm hành vi công dân tổ chức và sự gắn bó

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				nhân ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức khi được kết hợp với yếu tố tương tác xã hội.		tình cảm. Ngoài ra, nghiên cứu cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của sự gắn bó tình cảm, vì đây là yếu tố trực tiếp thúc đẩy nhân viên đảm nhận thêm các trách nhiệm ngoài vai trò chính thức.
	Tanchi và cộng sự	2025	Ngân hàng	Khám phá mối quan hệ giữa sự gắn bó với tổ chức, nhận thức về đào tạo, hỗ trợ từ tổ chức và hành vi công dân tổ chức	Định lượng (SPSS). Số mẫu quan sát: 250	Kết quả cho thấy mối quan hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê giữa sự gắn bó với tổ chức, nhận thức về đào tạo, hỗ trợ từ tổ chức và hành vi công dân tổ chức.
	Hồ Xuân Hường và cộng sự	2019	Trường học	kiểm định tác động của ba yếu tố đến hành vi công dân tổ chức của giảng viên, bao gồm: nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên, sự gắn bó tình	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 333	Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên, sự gắn bó tình cảm và sự vượt qua cái tôi có ảnh hưởng tích cực mạnh mẽ đến hành vi công dân tổ chức.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				cảm và sự vượt qua cái tôi.		
	E Mohammed và cộng sự	2020	Bệnh viện	Xác định ảnh hưởng của nhận thức về công bằng của tổ chức đến hành vi công dân tổ chức.	Định lượng. Số mẫu quan sát: 252	Nghiên cứu cho thấy mối tương quan dương có ý nghĩa thống kê giữa nhận thức về công bằng của tổ chức và hành vi công dân tổ chức.
	Hannani và cộng sự	2022	Trường học	Xác định mối quan hệ giữa nhận thức về công bằng của tổ chức với hành vi công dân tổ chức và niềm tin tổ chức.	Định lượng. Số mẫu quan sát: 183	Có mối tương quan dương mạnh và có ý nghĩa thống kê giữa: Nhận thức về công bằng của tổ chức và hành vi công dân tổ chức; Nhận thức về công bằng của tổ chức và niềm tin tổ chức.
	Emran và Elhony	2023	Doanh nghiệp	Xác định các yếu tố quyết định quan trọng nhất của hành vi công dân tổ chức.	Định lượng	Nhận thức về công bằng của tổ chức, sự hài lòng công việc và nhận thức về lãnh đạo tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.
	Das và Mohanty	2024	Trường học	kiểm định tác động của các khía cạnh nhận thức	Định lượng	Các thành phần của nhận thức về công bằng của tổ chức bao gồm công bằng

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				về công bằng của tổ chức đến năm thành phần của hành vi công dân tổ chức.		thủ tục và công bằng thông tin có ảnh hưởng ổn định nhất đến các thành phần của hành vi công dân tổ chức, trong khi công bằng tương tác và công bằng phân phối cũng có tác động tích cực nhưng khác biệt theo từng hành vi cụ thể.
	Farisi	2025	Bệnh viện	Kiểm tra tác động của nhận thức về công bằng của tổ chức và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đến sự gắn bó với tổ chức và hành vi công dân tổ chức.	Định lượng	Nhận thức về công bằng của tổ chức cùng với nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức. Ngoài ra, nghiên cứu cho thấy gắn bó nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa nhận thức về công bằng của tổ chức và hành vi tự nguyện, nhấn mạnh vai trò của nhận thức về công bằng của tổ chức trong

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
						việc xây dựng động lực nội tại cho nhân viên.
	Khan và cộng sự	2019	Du lịch	Kiểm tra tác động của nhận thức về chính sách của tổ chức ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức	Định lượng. Số mẫu quan sát: 392	Kết quả nghiên cứu ủng hộ các giả thuyết được đề xuất và mở ra những hướng nghiên cứu mới trong việc tìm hiểu về nhận thức về chính sách của tổ chức và hành vi công dân tổ chức
	Kaur và Kang	2023	Ngân hàng	Khảo sát mối liên hệ giữa nhận thức về chính sách của tổ chức và hành vi công dân tổ chức, đồng thời xem xét vai trò trung gian của hành vi che giấu tri thức và vai trò điều tiết của kỹ năng chính trị trong quá trình này.	Định lượng (SPSS)	Nhận thức về chính sách của tổ chức có mối liên hệ tiêu cực với ba dạng hành vi công dân tổ chức. Ngoài ra, ảnh hưởng gián tiếp tiêu cực của nhận thức về chính sách của tổ chức đến các dạng hành vi công dân tổ chức thông qua hành vi che giấu tri thức sẽ giảm đi ở những cá nhân có kỹ năng chính trị cao.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
	Demissie và cộng sự	2024	Dịch vụ công	Xem xét tác động gián tiếp của phong cách lãnh đạo đến hành vi công dân tổ chức thông qua nhận thức về chính sách tổ chức, với vai trò điều tiết của kỹ năng chính trị.	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 321	Lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức. Đồng thời, lãnh đạo có ảnh hưởng tiêu cực đến nhận thức về chính sách của tổ chức. Nhận thức về chính sách của tổ chức có ảnh hưởng tiêu cực đến hành vi công dân tổ chức.
	Febriantina và cộng sự	2021	Trường học	Xem xét vai trò của lãnh đạo và sự gắn bó với tổ chức đến hành vi công dân tổ chức.	Định lượng	Kết quả cho thấy giáo viên cảm nhận được sự lãnh đạo và có mức độ gắn bó cao sẽ thể hiện nhiều hành vi công dân tổ chức hơn.
	Raziq và cộng sự	2025	Khách sạn	Khảo sát vai trò của lãnh đạo đối với sự gắn bó với tổ chức và hành vi công dân tổ chức	Định lượng (PLS-SEM Số mẫu quan sát: 153	Niềm tin của nhân viên vào lãnh đạo đóng vai trò trung gian tích cực trong mối quan hệ giữa: Lãnh đạo và hành vi công dân tổ chức; Lãnh đạo và sự gắn bó với tổ chức. Ngoài ra, lãnh đạo có ảnh hưởng trực tiếp đến cả hai kết quả tổ chức nói trên.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
	Kunda và cộng sự	2019	Du lịch	Xem xét ảnh hưởng của nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp của nhân viên hiện tại đối với nhiều nhóm đối tượng liên quan đến hành vi công dân tổ chức.	Định lượng. Số mẫu quan sát: 215	Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hành vi công dân tổ chức.
	He và cộng sự	2019	Khách sạn	Nghiên cứu tác động của nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến hành vi công dân tổ chức và hiệu suất công việc.	Định lượng	Kết quả cho thấy nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức và hiệu suất thông qua cơ chế trung gian của nhận dạng tổ chức.
	Cheema và cộng sự	2020	Doanh nghiệp	kiểm tra vai trò trung gian của sự đồng nhất tổ chức và mức độ phù hợp	Định lượng (PLS-SEM). Số	Nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức vì môi trường của

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				về định hướng môi trường trong mối quan hệ giữa nhận thức của nhân viên về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (CSR) và mức độ tham gia của họ vào các hành vi công dân tổ chức vì môi trường.	mẫu quan sát: 374	nhân viên. Ngoài ra, cả sự đồng nhất tổ chức và sự phù hợp về định hướng môi trường đều đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hành vi công dân tổ chức.
	Ngô Liêm Phước Trọng và Trần Thị Ngọc Lan	2022	Bệnh viện	Kiểm định tác động của nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến hành vi thông qua sự gắn bó với tổ chức.	Định lượng (SPSS và AMOS). Số mẫu quan sát: 215	Nhận thức của nhân viên về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên với tổ chức và nhân tố này tác động cùng chiều đến hành vi công dân tổ chức hướng đến tổ chức, hành vi gắn bó với công việc và tổ chức, hành vi cải tiến công việc

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
Chất lượng cuộc sống – công việc và sự gắn bó với tổ chức	Abebe và Assemie	2023	Trường học	Khám phá các yếu tố liên quan đến chất lượng cuộc sống - công việc và phân tích ảnh hưởng của chất lượng cuộc sống – công việc đến sự gắn bó với tổ chức.	Định lượng (CB-SEM). Số mẫu quan sát: 185	Chất lượng cuộc sống - công việc nói chung có mối liên hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê với sự gắn bó với tổ chức.
	Oreyo và cộng sự	2021	Ngân hàng	Tìm hiểu tác động của bảo đảm việc làm và hỗ trợ xã hội đến sự gắn bó với tổ chức.	Định lượng (thiết kế giải thích). Số mẫu quan sát: 254	Các chương trình về chất lượng cuộc sống - công việc ảnh hưởng cả riêng lẻ và đồng thời đến sự gắn bó với tổ chức trong ngành ngân hàng.
	Rai và Verma	2023	Ngân hàng	Kiểm định mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống - công việc và sự gắn bó với tổ chức; Vai trò trung gian lan tỏa của sự hài lòng công	Định lượng (SPSS, PROCESS macro và AMOS). Số	Tác động tích cực của chất lượng cuộc sống – công việc đến sự gắn bó với tổ chức được truyền hoàn toàn thông qua sự hài lòng công việc.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				việc trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc và sự gắn bó tình cảm.	mẫu quan sát: 318	
	Raj và cộng sự	2024	Trường học	Xem xét vai trò trung gian của sự gắn kết của giảng viên trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống - công việc và sự gắn bó tổ chức.	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 486	Kết quả chỉ ra rằng: sự gắn kết của giảng viên đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống - công việc và sự gắn bó với tổ chức.
Nhận thức về hành vi tổ chức và sự gắn bó với tổ chức	Nguyễn Thanh Hùng và Văn Bình Tú	2019	Doanh nghiệp	Đo lường mối quan hệ giữa nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp với gắn bó tình cảm, gắn bó chuẩn mực và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp	Định lượng (CB-SEM). Số mẫu quan sát: 422	Gắn bó tình cảm có mối quan hệ dương với gắn bó chuẩn mực và cả hai dạng gắn bó này đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Bốn khía cạnh nhận thức về trách nhiệm xã

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
						hội doanh nghiệp liên quan đến nhân viên, khách hàng, môi trường và tuân thủ pháp luật đều có tác động đáng kể đến sự gắn bó với tổ chức.
	Khan và cộng sự	2021	Trường học	Khám phá vai trò của sự gắn bó tổ chức để hiểu rõ về hành vi tổ chức.	Định lượng (PLS-SEM)	Nhận thức về lãnh đạo chuyển đổi, văn hóa tổ chức và công bằng tổ chức đều là các yếu tố dự báo quan trọng đối với sự gắn bó với tổ chức. Đồng thời, sự gắn bó với tổ chức được xác định là yếu tố dự báo mạnh mẽ đối với hành vi công dân tổ chức.
	Jiatong và cộng sự	2022	Khách sạn	Đánh giá tác động của lãnh đạo chuyển đổi đến sự gắn bó tình cảm và hiệu suất công việc, đồng thời kiểm tra vai trò trung gian của mức	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 845	Lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến cả: Sự gắn bó tình cảm; Hiệu suất công việc. Đồng thời, kết quả cũng cho thấy rằng sự gắn kết của nhân viên đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa: Lãnh đạo chuyển đổi

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				độ gắn kết nhân viên trong các mối quan hệ này.		và sự gắn bó tình cảm; Lãnh đạo chuyển đổi và hiệu suất công việc.
	Jehanzeb và Mohanty	2020	Ngân hàng	Kiểm tra mối quan hệ giữa nhận thức về công bằng của tổ chức và hành vi công dân tổ chức, đồng thời xem xét vai trò trung gian của sự gắn bó với tổ chức và vai trò điều tiết của khoảng cách quyền lực trong mối quan hệ này.	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 409	Không tìm thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê giữa nhận thức về công bằng của tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Tuy nhiên, mối quan hệ giữa nhận thức công bằng về tổ chức và sự gắn bó với tổ chức là có ý nghĩa thống kê. Sự gắn bó với tổ chức đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa nhận thức về công bằng của tổ chức và hành vi công dân tổ chức. Ngoài ra, khoảng cách quyền lực điều tiết mối quan hệ giữa nhận thức về công bằng của tổ chức và sự gắn bó với tổ chức.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
	Farisi	2025	Bệnh viện	Kiểm tra mối quan hệ giữa mức độ gắn kết của nhân viên, nhận thức về công bằng của tổ chức, hành vi công dân tổ chức và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức.	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 175	Có mối tương quan đáng kể giữa nhận thức về hỗ trợ tổ chức và hành vi công dân tổ chức, cũng như giữa nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và mức độ gắn kết nhân viên. Tìm thấy mối tương quan mạnh giữa nhận thức về công bằng của tổ chức và hành vi công dân tổ chức cũng như giữa nhận thức về công bằng của tổ chức và sự gắn kết nhân viên.
Chất lượng cuộc sống – công việc và nhận thức về hành vi tổ chức	Abdulaziz và cộng sự	2022	Trường học	Xác định ảnh hưởng của cân bằng giữa công việc và cuộc sống cũng như quá tải công việc đến sự gắn bó với tổ chức đồng thời xem xét vai trò trung gian của mức độ	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 278	Cân bằng giữa công việc và cuộc sống có ảnh hưởng trực tiếp và có ý nghĩa thống kê đến sự gắn bó với tổ chức. Quá tải công việc ảnh hưởng tiêu cực đến sự gắn bó với tổ chức. Mức độ gắn kết công việc đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa cân

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				gắn kết công việc và vai trò điều tiết của nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức.		bằng công việc – cuộc sống và sự gắn bó với tổ chức. Tuy nhiên, tác động điều tiết của nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức là không có ý nghĩa thống kê.
	Saleh và cộng sự	2024	Bệnh viện	Khám phá ảnh hưởng của chất lượng cuộc sống - công việc đến nhận thức công bằng của tổ chức	Định lượng (hồi quy). Số mẫu quan sát: 324	Kết quả cho thấy ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê của chất lượng cuộc sống – công việc đến nhận thức về công bằng của tổ chức, tức là cải thiện chất lượng cuộc sống - công việc góp phần tích cực vào việc nâng cao cảm nhận công bằng trong tổ chức.
	Siagian và cộng sự	2024	Dịch vụ công	Kiểm tra mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, nhận thức về	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 290	Chất lượng cuộc sống công việc và cân bằng giữa công việc và cuộc sống đều có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng trong công việc. Đồng thời, hai yếu tố này cũng ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa đến

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				sự hỗ trợ của tổ chức và sự hài lòng công việc		nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức. Hơn nữa, nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc, cân bằng công việc – cuộc sống và sự hài lòng công việc. Cuối cùng, nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức cũng có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa đến sự hài lòng trong công việc.
	Alruwaili	2025	Bệnh viện	Khám phá tác động trực tiếp và gián tiếp của lãnh đạo chuyển đổi đến sức khỏe tinh thần, tập trung vào vai trò trung gian của nhận thức về công bằng của tổ chức và chất lượng cuộc sống - công việc.	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 580	Lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực cả trực tiếp và gián tiếp đến sức khỏe tinh thần của điều dưỡng viên, thông qua việc cải thiện công bằng tổ chức và chất lượng cuộc sống công việc.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
Chất lượng cuộc sống – công việc, sự gắn bó với tổ chức và hành vi công dân tổ chức	Sumarsi và Rizal	2021	Dịch vụ công	Phân tích mối quan hệ giữa năng lực và chất lượng cuộc sống - công việc đối với hành vi công dân tổ chức, trong đó xem xét vai trò trung gian của sự gắn bó với tổ chức.	Định lượng (hồi quy). Số mẫu quan sát: 102	Nghiên cứu cho thấy rằng cả năng lực và chất lượng cuộc sống - công việc đều là những yếu tố tác động trực tiếp và tích cực đến chất lượng cuộc sống – công việc. Mặc dù sự gắn bó với tổ chức chịu ảnh hưởng từ năng lực và chất lượng cuộc sống – công việc, nhưng không đóng vai trò trung gian trong việc liên kết các yếu tố này với hành vi công dân tổ chức.
	Ulfa và cộng sự	2021	Ngân hàng	Xác định các biến số ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên.	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 160	Chất lượng cuộc sống - công việc có ảnh hưởng đáng kể đến hành vi công dân tổ chức. Sự gắn bó với tổ chức đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống - công việc và hành vi công dân tổ chức.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
	Hermawanto và cộng sự	2022	Khách sạn	Kiểm tra vai trò trung gian của sự gắn bó tổ chức giữa các vấn đề về hành vi công dân tổ chức, lãnh đạo chuyển đổi và chất lượng cuộc sống công việc	Định lượng (PLS-SEM). Số mẫu quan sát: 266	Tất cả các biến số như lãnh đạo chuyển đổi, sự gắn bó tổ chức và chất lượng cuộc sống công việc đều có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hành vi công dân tổ chức. Sự gắn bó tổ chức đóng vai trò trung gian hoàn toàn trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống công việc và lãnh đạo chuyển đổi đối với hành vi công dân tổ chức.
	Ardiansyah và Rahmat	2023	Dịch vụ	Đo lường và giải thích việc thực hành Quản trị nguồn nhân lực bền vững trong việc nâng cao Hành vi công dân tổ chức thông qua hai biến: Chất lượng cuộc sống -	Định lượng (phương pháp phân tích đường dẫn). Số mẫu quan sát: 59	Chất lượng cuộc sống – công việc và sự gắn bó tình cảm đều có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng cho thấy rằng vẫn còn những yếu tố bên ngoài khác ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức, cần được tiếp tục nghiên cứu để bổ

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				công việc và Sự gắn bó tình cảm		sung vào mô hình giải thích hành vi công dân tổ chức bên cạnh hai biến chất lượng cuộc sống – công việc và sự gắn bó tình cảm.
Chất lượng cuộc sống - công việc, nhận thức về hành vi tổ chức và hành vi công dân tổ chức	Adıgüzel và cộng sự	2021	Doanh nghiệp	Xem xét ảnh hưởng của các biến tâm linh tại nơi làm việc và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đến hành vi công dân tổ chức và kiểm soát công việc.	Định lượng (CFA). Số mẫu quan sát: 394	Tâm linh tại nơi làm việc và nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đều có ảnh hưởng tích cực đến kiểm soát công việc và hành vi công dân tổ chức. Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa tâm linh tại nơi làm việc với kiểm soát công việc và hành vi công dân tổ chức.
	Khan và Ghufran	2018	Doanh nghiệp	Kiểm tra vai trò trung gian của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức như một cơ chế trong mối quan hệ giữa bất ổn định	Định lượng (hồi quy). Số mẫu quan sát: 387	Kết quả hồi quy cho thấy ảnh hưởng của bất ổn công việc đến hành vi công dân tổ chức và hiệu suất công việc được trung gian hoàn toàn bởi nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức.

Mối quan hệ	Tác giả	Năm XB	Lĩnh vực nghiên cứu	Mục tiêu nghiên cứu	Phương pháp nghiên cứu	Kết quả chính
				công việc định tính, hành vi công dân tổ chức và hiệu suất công việc.		
	Liu và cộng sự	2022	Doanh nghiệp	Khám phá tác động của các thực hành quản trị nhân sự mang tính phát triển đến quản trị sự nghiệp cá nhân và hành vi công dân tổ chức của nhân viên, thông qua vai trò trung gian của lãnh đạo chuyển đổi trực tiếp và vai trò điều tiết của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức.	Định lượng (hồi quy phân cấp và phân tích bootstrapping). Số mẫu quan sát: 571	Kết quả nghiên cứu cho thấy các thực hành quản trị nhân sự mang tính phát triển có ảnh hưởng tích cực đến quản trị sự nghiệp cá nhân và hành vi công dân tổ chức, với vai trò trung gian một phần của lãnh đạo chuyển đổi trực tiếp. Ngoài ra, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức điều tiết mối quan hệ gián tiếp giữa thực hành HR phát triển, quản trị sự nghiệp cá nhân và hành vi công dân tổ chức thông qua lãnh đạo chuyển đổi.

Tóm tắt một số lý thuyết và nghiên cứu điển hình

STT	Biến độc lập	Biến trung gian	Biến phụ thuộc	Lý thuyết nền sử dụng	Nghiên cứu điển hình
1	Chất lượng cuộc sống – công việc		Hành vi công dân tổ chức	- Lý thuyết trao đổi xã hội - Lý thuyết kỳ vọng	Hermawanto và cộng sự (2022); Cheewakoset và cộng sự (2024); Hermanto và cộng sự (2024); Pahlawan và cộng sự (2024); Heridiansyah và cộng sự (2024)
2	Sự gắn bó với tổ chức		Hành vi công dân tổ chức	- Lý thuyết trao đổi xã hội - Lý thuyết nhận dạng xã hội - Lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức	Ficapal-Cusí và cộng sự (2020); Sembiring và cộng sự (2023); Hermanto và cộng sự (2024); Tanchi và cộng sự (2025); Hồ Xuân Hướng và cộng sự (2019)
3	Nhận thức về hành vi tổ chức		Hành vi công dân tổ chức	- Lý thuyết trao đổi xã hội - Lý thuyết nhận dạng xã hội - Lý thuyết công bằng - Lý thuyết kỳ vọng - Lý thuyết nhận thức tổ chức	(1) Nhận thức về công bằng tổ chức Ndoja và Malekar (2020); Hannani và cộng sự (2022); Rahman và Karim (2022); Das và Mohanty (2024); Emran và Elhony (2023); Farisi (2025); Phạm Thị Bích Ngọc và cộng sự (2021).

STT	Biến độc lập	Biến trung gian	Biến phụ thuộc	Lý thuyết nền sử dụng	Nghiên cứu điển hình
					(2) <i>Nhận thức về chính sách của tổ chức</i> Khan và cộng sự (2019); Kaur và Kang (2023); Demissie và cộng sự (2024); Demissie và cộng sự (2024). (3) <i>Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức</i> Taamneh và cộng sự (2021); Taye và Gebremeskel (2023); Garcia-Pereyra và cộng sự (2023); Farisi (2025); Tanchi và cộng sự (2025). (4) <i>Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên</i> Hồ Xuân Hương và cộng sự (2019); Tan và cộng sự (2019); Djaelani và cộng sự (2021); Febriantina và cộng sự (2021); Raziq và cộng sự (2025).

STT	Biến độc lập	Biến trung gian	Biến phụ thuộc	Lý thuyết nền sử dụng	Nghiên cứu điển hình
					(5) <i>Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp</i> Kunda và cộng sự (2019); He (2019); Cheema và cộng sự (2020); Ngô Liêm Phước Trọng và Trần Thị Ngọc Lan (2021).
4	Chất lượng cuộc sống – công việc		Sự gắn bó với tổ chức	- Lý thuyết trao đổi xã hội - Lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức	Abebe và Assemie (2023); Oreyo và cộng sự (2021); Rai và Verma (2023); Hermanto và cộng sự (2024) Raj và cộng sự (2024).
5	Nhận thức về hành vi tổ chức		Sự gắn bó với tổ chức	- Lý thuyết nhận dạng xã hội - Lý thuyết nhận thức tổ chức - Lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức	Thanh Hùng Nguyễn và Văn Bình Tú (2019); Khan và cộng sự (2021); Jiatong và cộng sự (2022); Jehanzeb và Mohanty (2020); Farisi (2025).
6	Chất lượng cuộc sống – công việc		Nhận thức về hành vi tổ chức	- Lý thuyết trao đổi xã hội - Lý thuyết kỳ vọng	Abdulaziz và cộng sự (2022); Saleh và cộng sự (2024); Siagian và cộng

STT	Biến độc lập	Biến trung gian	Biến phụ thuộc	Lý thuyết nền sử dụng	Nghiên cứu điển hình
					sự (2024); Siagian và cộng sự (2024); Alruwaili (2025)
7	Chất lượng cuộc sống – công việc	Sự gắn bó với tổ chức	Hành vi công dân tổ chức	- Lý thuyết trao đổi xã hội - Lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức	Sumarsi và Rizal (2021); Ulfa và cộng sự (2021); Hermawanto và cộng sự (2022); Ardiansyah và Rahmat (2023)
8	Chất lượng cuộc sống – công việc	Nhận thức về hành vi tổ chức	Hành vi công dân tổ chức	- Lý thuyết trao đổi xã hội - Lý thuyết nhận dạng xã hội - Lý thuyết nhận dạng tổ chức - Lý thuyết kỳ vọng	Gupta và cộng sự (2021); Khan và Ghufran (2018); Liu và cộng sự (2022); Adıgüzel và cộng sự (2021).

PHỤ LỤC 2

Thang đo đề xuất ban đầu

(a) Thang đo của hành vi công dân tổ chức

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
<i>Lòng vị tha</i> (Alshihabat và Atan, 2020)		
1	I help others who have heavy workloads.	Anh/chị giúp đỡ những người khác có khối lượng công việc lớn.
2	I am always ready to lend a helping hand to those around me.	Anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ những người xung quanh.
3	I help others who have been absent.	Anh/chị giúp đỡ những người vắng mặt.
4	I willingly help others who have work related problems.	Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ những người khác có vấn đề liên quan đến công việc.
5	I help orient new people even though it is not required.	Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc.
<i>Sự tận tâm</i> (Alshihabat và Atan, 2020)		
1	I believe in giving an honest day's work for an honest day's pay.	Anh/chị tin vào việc làm việc chân thành được trả công xứng đáng.
2	My attendance at work is above the norm.	Anh/chị luôn đi làm đúng giờ.
3	I don't take extra breaks.	Anh/chị không nghỉ giải lao thêm.
4	Obeys organization rules and regulations even when no one watching.	Anh/chị tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát.
5	I am one of most conscientious employees.	Anh/chị là một trong những nhân viên tận tâm nhất.
<i>Tinh thần làm việc chuyên nghiệp</i> (Alshihabat và Atan, 2020)- <i>câu hỏi ngược</i>		
1	I am the classic "squeaky wheel" who always needs greasing.	Anh/chị là "bánh xe kêu cọt két" điển hình, người luôn cần được bôi trơn.

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
2	I consume a lot of time complaining about trivial matters.	Anh/chị dành nhiều thời gian để phàn nàn về những vấn đề bình thường.
3	I tend to make “mountains out of molehills”.	Anh/chị có xu hướng "làm to chuyện".
4	I always focus on what’s wrong, rather than the positive side.	Anh/chị luôn tập trung vào những gì sai trái, thay vì mặt tích cực.
5	I always find fault with what the organization is doing.	Anh/chị luôn tìm ra lỗi trong những gì doanh nghiệp đang làm.

Sự lịch sự (Alshihabat và Atan, 2020)

1	I try to avoid creating problems for coworkers.	Anh/chị cố gắng tránh tạo ra vấn đề cho đồng nghiệp.
2	I consider the impact of my actions on coworkers.	Anh/chị cân nhắc tác động của hành động của mình đối với đồng nghiệp.
3	I don’t abuse the rights of others.	Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác.
4	I take steps to try to prevent problems with other workers.	Anh/chị thực hiện các bước để cố gắng ngăn ngừa vấn đề với những người lao động khác.
5	I am mindful of how my behavior affects other people’s jobs.)	Anh/chị lưu tâm đến cách hành vi của mình ảnh hưởng đến công việc của người khác.

Tinh thần chủ động và cống hiến (Alshihabat và Atan, 2020)

1	I keep abreast of changes in the organization.	Anh/chị theo dõi những thay đổi trong doanh nghiệp.
2	I attend meetings that are not mandatory, but are considered important.	Anh/chị tham dự các cuộc họp không bắt buộc nhưng được coi là quan trọng.
3	I attend functions that are not required, but help the organization image.	Anh/chị tham dự các chức năng không bắt buộc nhưng giúp hình ảnh doanh nghiệp được cải thiện.

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
4	I read and keep up with organization announcements, memos, and so on.	Anh/chị đọc và theo dõi các thông báo, bản ghi nhớ, v.v. của doanh nghiệp.

(b) Thang đo của chất lượng cuộc sống – công việc

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
<i>Phạm vi công việc (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>		
1	I have autonomy (decision making opportunity) at work.	Anh/chị có quyền tự chủ (cơ hội ra quyết định) trong công việc.
2	I feel that my job has a significant contribution in my organization's performance.	Anh/chị cảm thấy công việc của mình đóng góp đáng kể vào hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.
3	I can perform different tasks related to my expertise at the workplace.	Anh/chị có thể thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau liên quan đến chuyên môn của mình tại nơi làm việc.
4	I feel satisfied with the responsibilities given to me at work.	Anh/chị hài lòng với các trách nhiệm được giao trong công việc.
5	My performance appraisal is satisfactory.	Anh/chị hài lòng với việc đánh giá hiệu suất công việc của mình.
6	I feel satisfied with the quality of the undertaken projects by my company.	Anh/chị hài lòng với chất lượng các dự án mà doanh nghiệp anh/chị thực hiện.
<i>Môi trường làm việc (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>		
1	I feel that I have great working conditions at my workplace.	Anh/chị cảm thấy điều kiện làm việc tại nơi làm việc của mình là tốt.
2	I am satisfied with the technologies my company provides me for working.	Anh/chị hài lòng với các công nghệ mà doanh nghiệp cung cấp để phục vụ công việc.
3	I am satisfied with the norms and rules at my work.	Anh/chị hài lòng với các quy định và nội quy tại nơi làm việc.
4	I feel my individuality is respected at work.	Anh/chị cảm thấy bản sắc cá nhân của mình được tôn trọng tại nơi làm việc.

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
5	Discrimination (social, religious, racial, sexual etc.) is very low at my work.	Tình trạng phân biệt đối xử (tôn giáo, sắc tộc, giới tính, v.v.) tại nơi làm việc của anh/chị là rất thấp.
6	The relationship with my colleagues and bosses are satisfactory.	Mối quan hệ giữa anh/chị với đồng nghiệp và cấp trên là hài hòa.
7	My teams and colleagues are committed to the job assigned.	Đồng nghiệp và nhóm làm việc của anh/chị luôn nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.
<i>Lương thưởng và thăng tiến (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>		
1	I am happy with my current remuneration that my company provides for my participation.	Anh/chị hài lòng với mức thù lao hiện tại mà doanh nghiệp chi trả cho sự đóng góp của mình.
2	I feel satisfied with my remuneration, when I compare it with my colleagues' remuneration.	Anh/chị cảm thấy hài lòng với mức thù lao khi so sánh với mức thù lao của đồng nghiệp.
3	I am satisfied with the extra benefits that company offers me (Medical, Housing, Travel, etc.)	Anh/chị hài lòng với các phúc lợi bổ sung mà doanh nghiệp cung cấp (y tế, nhà ở, đi lại, v.v.)
4	My company provides financial assistance in my further education.	Doanh nghiệp hỗ trợ tài chính cho việc học tập nâng cao của anh/chị.
<i>An toàn công việc (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>		
1	The frequency of resigning at my workplace is low.	Tỷ lệ nghỉ việc tại nơi làm việc của anh/chị là thấp.
2	I am satisfied with the way my company treats its employees	Anh/chị hài lòng với cách doanh nghiệp đối xử với nhân viên.
<i>Phát triển nghề nghiệp (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>		
1	I have professional growth opportunity at my workplace.	Anh/chị có cơ hội phát triển chuyên môn tại nơi làm việc.
2	I am happy with the job trainings provided to me.	Anh/chị hài lòng với các chương trình đào tạo công việc được cung cấp.

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
3	My ideas and initiatives are valued by my colleagues and bosses.	Ý tưởng và sáng kiến của anh/chị được đồng nghiệp và cấp trên đánh giá cao
<i>Hoà nhập xã hội (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>		
1	Discrimination (social, religious, racial, sexual etc.) is very low at my work.	Sự phân biệt đối xử (về xã hội, tôn giáo, chủng tộc, giới tính, v.v.) tại nơi làm việc của anh/chị là rất thấp.
2	The relationship with my colleagues and bosses are satisfactory.	Mối quan hệ giữa anh/chị với đồng nghiệp và cấp trên là hài hòa.
3	My teams and colleagues are committed to the job assigned.	Các thành viên trong nhóm và đồng nghiệp của anh/chị luôn nỗ lực thực hiện tốt công việc được giao.
4	My ideas and initiatives are valued by my colleagues and bosses	Ý tưởng và sáng kiến của anh/chị được đồng nghiệp và cấp trên đánh giá cao.
5	My company contributes a lot to the society	Doanh nghiệp của anh/chị có nhiều đóng góp cho xã hội.
<i>Linh hoạt công việc (Rastogi và cộng sự, 2018)</i>		
1	I am able to arrive and depart from work when I want.	Anh/chị có thể đến và rời khỏi chỗ làm khi anh/chị muốn.
2	I am free to work the hours that are best for my schedule.	Anh/chị tự do làm việc vào những giờ phù hợp nhất với lịch trình của mình.
3	There is flexibility in my schedule.	Có sự linh hoạt trong lịch trình của anh/chị.
4	It is OK with my employer if I work at home.	Sếp của anh/chị chấp nhận nếu anh/chị làm việc tại nhà.
5	I could easily take a day off or work if I wanted to.	Anh/chị có thể dễ dàng xin nghỉ hoặc làm việc, nếu anh/chị muốn.

(c) Thang đo của sự gắn bó với tổ chức

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
<i>Gắn bó tình cảm (Kim và cộng sự, 2019)</i>		
1	I really feel as if this organization's problems are my own.	Anh/chị cảm thấy như những vấn đề của doanh nghiệp này là của chính mình.
2	I feel a strong sense of belonging to my organization.	Anh/chị cảm thấy một sự gắn bó mạnh mẽ với doanh nghiệp của mình.
3	I feel "emotionally attached" to this organization.	Anh/chị cảm thấy "gắn bó về mặt tình cảm" với doanh nghiệp này.
4	I feel like "part of the family" at my organization.	Anh/chị cảm thấy như "một phần của gia đình" tại doanh nghiệp của mình.
5	This organization has a great deal of personal meaning for me.	Doanh nghiệp có ý nghĩa rất lớn với anh/chị.
<i>Gắn bó chuẩn mực (Kim và cộng sự, 2019)</i>		
1	One of the major reasons I continue to work for this organization is that I believe that loyalty is important and therefore feel a sense of moral obligation to remain.	Một trong những lý do chính anh/chị tiếp tục làm việc cho doanh nghiệp là vì tin rằng sự trung thành là quan trọng và do đó cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức để ở lại.
2	Things were better in the days when people stayed with one organization for most of their careers.	Anh/chị tin rằng mọi thứ sẽ tốt hơn khi mọi người ở lại một doanh nghiệp trong phần lớn sự nghiệp của họ.
3	Jumping from organization to organization seems at all unethical to me.	Anh/chị tin rằng việc chuyển từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác dường như không đạo đức.
4	If I got another offer for better job elsewhere I would not feel it was right to leave my organization.	Nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn ở nơi khác, anh/chị sẽ không cảm thấy đúng khi rời bỏ doanh nghiệp của mình.
5	I was taught to believe in the value of remaining loyal to one organization.	Anh/chị được dạy tin vào giá trị của việc trung thành với một doanh nghiệp.

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
<i>Gắn bó tiếp tục (Kim và cộng sự, 2019)</i>		
1	I feel that I have too few options to consider leaving this organization.	Anh/chị cảm thấy mình có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này.
2	One of the few serious consequences of leaving this organization would be scarcity of available alternatives.	Anh/chị tin rằng sẽ khó tìm được một công việc phù hợp khác nếu nghỉ công việc này.
3	One of the major reasons I continue to work for this organization is that leaving would require considerable personal sacrifice.	Một trong những lý do chính anh/chị tiếp tục làm việc cho doanh nghiệp này là vì nếu rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể.
4	I would be too costly for me to leave my organization now.	Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với anh/chị.
5	Too much in my life would be disrupted if I decided I wanted to leave my organization now.	Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu anh/chị quyết định muốn rời khỏi doanh nghiệp của mình bây giờ.

(d) Thang đo của nhận thức về hành vi tổ chức

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
<i>Nhận thức về công bằng của tổ chức (Nazarian và cộng sự, 2021)</i>		
1	I work with my supervisor to resolve all the challenges related to my job	Anh/chị làm việc với cấp trên để giải quyết mọi thách thức liên quan đến công việc của mình.
2	I work with my supervisor to develop future plans	Anh/chị làm việc với cấp trên để phát triển các kế hoạch tương lai.
3	The supervisor asks my opinion on how to improve firm performance	Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.
4	Generally, I feel that my salary is fair	Nói chung, anh/chị cảm thấy mức lương của mình là công bằng.

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
5	I feel that the company gives fairrewards according to my work performance	Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc của mình.
6	I feel that the company gives fairrewards according to my work pressure trust	Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên áp lực công việc mà anh/chị phải chịu đựng.
Nhận thức về chính sách của tổ chức (Ampofo và cộng sự, 2022)		
1	There is a lot of self-serving behaviour going on, and People do what is best for them, not what is best for the organization	Anh/chị nhận thấy có rất nhiều hành vi vụ lợi đang diễn ra và mọi người làm những gì có lợi cho bản thân họ, không phải điều tốt nhất cho doanh nghiệp.
2	People spend too much time sucking up to those who can help them, and People are working behind the scenes to ensure that they get their piece of the pie	Anh/chị nhận thấy mọi người dành quá nhiều thời gian để nịnh bợ những người có thể giúp họ thăng tiến và họ làm việc ngầm để đảm bảo nhận được phần lợi ích của mình.
3	Many employees are trying to manoeuvre their way into the in-group, and Individuals are stabbing each other in the back to look good in front of others	Anh/chị nhận thấy nhiều nhân viên đang cố gắng len lỏi vào nhóm quyền lực và các cá nhân nói xấu lẫn nhau để gây ấn tượng trước người khác.
Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức (Garcia-Pereyra và cộng sự, 2023)		
1	My organization cares about my opinions.	Doanh nghiệp quan tâm đến ý kiến của anh/chị.
2	My organization really cares about my well-being.	Doanh nghiệp của anh/chị thực sự quan tâm đến phúc lợi của anh/chị.
3	My organization strongly considers my goals and values.	Doanh nghiệp của anh/chị coi trọng các mục tiêu và giá trị cá nhân của anh/chị.
4	Help is available from my organization when I have a problem.	Anh/chị có thể nhận được sự giúp đỡ từ doanh nghiệp khi gặp khó khăn.

STT	Thang đo gốc	Thang đo đề xuất ban đầu
5	My organization would forgive an honest mistake on my part.	Doanh nghiệp của anh/chị sẽ tha thứ nếu anh/chị phạm lỗi một cách trung thực.
6	en the opportunity, my organization would take advantage of me (R).	Nếu có cơ hội, doanh nghiệp của anh/chị sẽ lợi dụng anh/chị (câu ngược).
7	My organization shows concern for me.	Doanh nghiệp của anh/chị thể hiện sự quan tâm đến anh/chị.
8	My organization is willing to help me if I need a special favor.	Doanh nghiệp của anh/chị sẵn sàng giúp đỡ nếu anh/chị cần một sự hỗ trợ đặc biệt.
Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (Çetinkaya và Yeşilada, 2022)		
1	My supervisor would personally use his/her power to solve my work problems	Quản lý của anh/chị sẽ sử dụng quyền lực cá nhân để giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị.
2	My supervisor understands my problems and needs well enough	Quản lý của anh/chị hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của anh/chị.
3	I always know how satisfied my supervisor is with what I do	Anh/chị luôn biết được mức độ hài lòng của quản lý đối với công việc của mình.
Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Akbari và cộng sự, 2021)		
1	The Hotel is very concerned with environment protection	Doanh nghiệp rất quan tâm đến việc bảo vệ môi trường.
2	The Hotel is very concerned with the local community	Doanh nghiệp rất quan tâm đến cộng đồng địa phương.
3	The Hotel offers locally manufactured products	Doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm được sản xuất tại địa phương.
4	The Hotel is fair with others	Doanh nghiệp công bằng với các bên khác.
5	The Hotel cares about clients' rights	Doanh nghiệp quan tâm đến quyền lợi của khách hàng.

PHỤ LỤC 3
DANH SÁCH CHUYÊN GIA

STT	Mã hoá	Học hàm/chức vụ	Mô tả kinh nghiệm liên quan
1	NNC1	Tiến sỹ Quản trị kinh doanh	03 công trình nghiên cứu liên quan nguồn nhân lực
2	NNC2	Tiến sỹ Quản trị kinh doanh	02 công trình nghiên cứu liên quan nguồn nhân lực
3	NNC3	Tiến sỹ Quản trị kinh doanh	05 công trình nghiên cứu liên quan nguồn nhân lực
4	NNC4	Tiến sỹ Kinh tế	03 công trình nghiên cứu liên quan nguồn nhân lực
5	NQL1	Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	10 năm quản lý
6	NQL2	Giám đốc	15 năm quản lý
7	NQL3	Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	11 năm quản lý
8	NQL4	Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	12 năm quản lý
9	NQL5	Trưởng phòng Tổ chức cán bộ	7 năm quản lý

PHỤ LỤC 4

DÀN BÀI THẢO LUẬN NHÓM CHUYÊN GIA

Giới thiệu

Xin chào các chuyên gia, tôi tên là Lê Việt Anh, là nghiên cứu sinh của Trường Đại học Lạc Hồng. Tôi đang nghiên cứu về “**CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI CÁC TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TẠI TÂY NGUYÊN**”. Tôi xin chân thành cảm ơn các chuyên gia đã dành thời gian tham gia thảo luận với chúng tôi. Mong rằng buổi thảo luận ngày hôm nay sẽ nhận được nhiều ý kiến quý báu từ Quý chuyên gia cho đề tài nghiên cứu này.

Tôi rất sẵn lòng đón nhận ý kiến quả Quý chuyên gia và xin lưu ý là mọi ý kiến đưa ra không có quan điểm nào là đúng hay sai. Tất cả ý kiến đều đóng góp cho sự thành công cho nghiên cứu của chúng tôi.

Phần 1: Thông tin chung của Quý chuyên gia

1. Chức danh:.....
2. Số năm kinh nghiệm/số công trình nghiên cứu trong lĩnh vực quản lý nguồn nhân lực:.....

Phần 2: Nội dung thảo luận

A. Thảo luận về mô hình nghiên cứu

Trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận dạng xã hội, lý thuyết công bằng, lý thuyết sự phù hợp giữa giá trị cá nhân – tổ chức, lý thuyết kỳ vọng và lý thuyết nhận thức tổ chức, các chuyên gia vui lòng cho biết ý kiến và quan điểm về những điểm cần bổ sung/chỉnh sửa/loại bỏ đối với những gợi ý sau đây của chúng tôi:

Có tồn tại tác động	Kết quả đánh giá của chuyên gia			Kết luận
	Đồng ý	Không đồng ý	Tỷ lệ đồng ý có tác động	
Chất lượng cuộc sống – công việc ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức				
Sự gắn bó với tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức				

Có tồn tại tác động	Kết quả đánh giá của chuyên gia			Kết luận
	Đồng ý	Không đồng ý	Tỷ lệ đồng ý có tác động	
Nhận thức về hành vi tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức				
Chất lượng cuộc sống - công việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức				
Nhận thức về hành vi tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức				
Chất lượng cuộc sống - công việc ảnh hưởng tích cực đến nhận thức về hành vi tổ chức				
Sự gắn bó với tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống - công việc và hành vi công dân tổ chức				
Nhận thức về hành vi tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống - công việc và hành vi công dân tổ chức.				
Giới tính điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.				
Độ tuổi điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.				
Loại hình doanh nghiệp điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.				
Dân tộc điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.				
Quy mô doanh nghiệp điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.				
Lĩnh vực kinh doanh điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.				

B. Thảo luận về các khái niệm nghiên cứu, thang đo đề xuất và biến quan sát

1. Hành vi công dân tổ chức

1.1. Khái niệm hành vi công dân tổ chức

Hành vi công dân tổ chức được Organ (1988) định nghĩa là những hành vi cá nhân tự nguyện, không trực tiếp hoặc rõ ràng được hệ thống khen thưởng chính thức công nhận, nhưng khi tổng hợp lại thì thúc đẩy hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Podsakoff và cộng sự (2000) đã bổ sung rằng các hành vi này không chỉ bao gồm việc giúp đỡ và hỗ trợ đồng nghiệp mà còn bao gồm lòng trung thành, tuân thủ quy định và tham gia tích cực vào các hoạt động của doanh nghiệp. Như vậy, hành vi công dân tổ chức là những hành vi vượt ra ngoài yêu cầu công việc chính thức, không nhận được thưởng trực tiếp nhưng lại đóng góp vào hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Khám phá các yếu tố của hành vi công dân tổ chức: Dựa vào định nghĩa hành vi công dân tổ chức, các chuyên gia vui lòng cho ý kiến và quan điểm của mình về các vấn đề sau:

1.2. Thang đo đề xuất hành vi công dân tổ chức

Thang đo hành vi công dân tổ chức bao gồm các thành phần:

Thang đo	Mức độ đánh giá của chuyên gia		
	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý
1. Lòng vị tha			
2. Sự tận tâm			
3. Tinh thần làm việc chuyên nghiệp			
4. Sự lịch sự			
5. Tinh thần chủ động và cống hiến			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			

1.3. Biến quan sát thang đo hành vi công dân tổ chức

Theo chuyên gia, các biến quan sát nào thể hiện được giá trị nội dung của thang đo hành vi công dân tổ chức, những điểm cần bổ sung/chỉnh sửa/loại bỏ đối với những gợi ý sau đây của chúng tôi:

Hành vi công dân tổ chức	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
<i>Lòng vị tha (Alshihabat và Atan, 2020)</i>			
1. Anh/chị giúp đỡ những người khác có khối lượng công việc lớn.			
2. Anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ những người xung quanh.			
3. Anh/chị giúp đỡ những người vắng mặt.			
4. Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ những người khác có vấn đề liên quan đến công việc.			
5. Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			
<i>Sự tận tâm (Alshihabat và Atan, 2020)</i>			
1. Anh/chị tin vào việc làm việc chân thành được trả công xứng đáng.			
2. Anh/chị luôn đi làm đúng giờ.			
3. Anh/chị không nghỉ giải lao thêm.			
4. Tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát.			
5. Anh/chị là một trong những nhân viên tận tâm nhất.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			
<i>Tinh thần làm việc chuyên nghiệp (Alshihabat và Atan, 2020)- câu hỏi ngược</i>			

Hành vi công dân tổ chức	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
1. Anh/chị là "bánh xe kêu cọt két" điển hình, người luôn cần được bôi trơn.			
2. Anh/chị dành nhiều thời gian để phàn nàn về những vấn đề bình thường.			
3. Anh/chị có xu hướng "làm to chuyện".			
4. Anh/chị luôn tập trung vào những gì sai trái, thay vì mặt tích cực.			
5. Anh/chị luôn tìm ra lỗi trong những gì doanh nghiệp đang làm.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			
Lịch sự (Alshihabat và Atan, 2020)			
1. Anh/chị cố gắng tránh tạo ra vấn đề cho đồng nghiệp.			
2. Anh/chị cân nhắc tác động của hành động của mình đối với đồng nghiệp.			
3. Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác.			
4. Anh/chị thực hiện các bước để cố gắng ngăn ngừa vấn đề với những người lao động khác.			
5. Anh/chị lưu tâm đến cách hành vi của mình ảnh hưởng đến công việc của người khác.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			
Tinh thần chủ động và cống hiến (Alshihabat và Atan, 2020)			

Hành vi công dân tổ chức	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
1. Anh/chị theo dõi những thay đổi trong doanh nghiệp.			
2. Anh/chị tham dự các cuộc họp không bắt buộc nhưng được coi là quan trọng.			
3. Anh/chị tham dự các chức năng không bắt buộc nhưng giúp hình ảnh doanh nghiệp được cải thiện.			
4. Anh/chị đọc và theo dõi các thông báo, bản ghi nhớ, v.v. của doanh nghiệp.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
5.			
6.			
7.			

2. Chất lượng cuộc sống – công việc

2.1. Khái niệm chất lượng cuộc sống – công việc

Chất lượng cuộc sống – công việc là một khái niệm đa chiều bao gồm nhiều nhu cầu như nhu cầu về sức khỏe và an toàn, nhu cầu kinh tế và nhu cầu xã hội (Sirgy và cộng sự, 2001). Như vậy, khái niệm chất lượng cuộc sống – công việc có thể định nghĩa là mức độ mà công việc trong doanh nghiệp có các đặc điểm làm cho nhân viên khỏe mạnh và hạnh phúc. Chất lượng cuộc sống – công việc là mức độ sẵn có của các đặc điểm để đảm bảo cuộc sống làm việc nhân văn cho mỗi nhân viên của doanh nghiệp. chất lượng cuộc sống – công việc là mức độ mà các kỳ vọng hợp lý của nhân viên về việc làm đã được đáp ứng.

2.2. Thang đo đề xuất chất lượng cuộc sống – công việc

Thang đo chất lượng cuộc sống – công việc bao gồm các yếu tố:

Thang đo	Mức độ đánh giá của chuyên gia		
Chất lượng cuộc sống – công việc	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý
1. Phạm vi công việc			
2. Môi trường làm việc			
3. Lương thưởng và thăng tiến			
4. An toàn công việc			
5. Phát triển nghề nghiệp			
6. Hoà nhập xã hội			
7. Linh hoạt công việc			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
8.			
9.			

2.3. Biến quan sát thang đo chất lượng cuộc sống – công việc

Theo chuyên gia, các biến quan sát nào thể hiện được giá trị nội dung của thang đo chất lượng cuộc sống – công việc, những điểm cần bổ sung/chỉnh sửa/loại bỏ đối với những gợi ý sau đây của chúng tôi:

Chất lượng cuộc sống – công việc	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
<i>Phạm vi công việc (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
1. Anh/chị có quyền tự chủ (có hội ra quyết định) trong công việc.			
2. Anh/chị cảm thấy công việc của mình đóng góp đáng kể vào hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.			
3. Anh/chị có thể thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau liên quan đến chuyên môn của mình tại nơi làm việc.			

Chất lượng cuộc sống – công việc	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
4. Anh/chị hài lòng với các trách nhiệm được giao trong công việc.			
5. Anh/chị hài lòng với việc đánh giá hiệu suất công việc của mình.			
6. Anh/chị hài lòng với chất lượng các dự án mà doanh nghiệp anh/chị thực hiện.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
7.			
8.			
9.			
Môi trường làm việc (<i>Jabeen và cộng sự, 2018</i>)			
1. Anh/chị cảm thấy điều kiện làm việc tại nơi làm việc của mình là tốt.			
2. Anh/chị hài lòng với các công nghệ mà doanh nghiệp cung cấp để phục vụ công việc.			
3. Anh/chị hài lòng với các quy định và nội quy tại nơi làm việc.			
4. Anh/chị cảm thấy bản sắc cá nhân của mình được tôn trọng tại nơi làm việc.			
5. Tình trạng phân biệt đối xử (tôn giáo, sắc tộc, giới tính, v.v.) tại nơi làm việc của anh/chị là rất thấp.			
6. Mối quan hệ giữa anh/chị với đồng nghiệp và cấp trên là hài hòa.			
7. Đồng nghiệp và nhóm làm việc của anh/chị luôn nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
8.			
9.			
10.			

Chất lượng cuộc sống – công việc	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
<i>Lương thưởng và thăng tiến (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
1. Anh/chị hài lòng với mức thù lao hiện tại mà doanh nghiệp chi trả cho sự đóng góp của mình.			
2. Anh/chị cảm thấy hài lòng với mức thù lao khi so sánh với mức thù lao của đồng nghiệp.			
3. Anh/chị hài lòng với các phúc lợi bổ sung mà doanh nghiệp cung cấp (y tế, nhà ở, đi lại, v.v.).			
4. Doanh nghiệp hỗ trợ tài chính cho việc học tập nâng cao của anh/chị			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
5.			
6.			
7.			
<i>An toàn công việc (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
1. Tỷ lệ nghỉ việc tại nơi làm việc của anh/chị là thấp.			
2. Anh/chị hài lòng với cách doanh nghiệp đối xử với nhân viên.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
3.			
4.			
5.			
<i>Phát triển nghề nghiệp (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
1. Anh/chị có cơ hội phát triển chuyên môn tại nơi làm việc.			

Chất lượng cuộc sống – công việc	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
2. Anh/chị hài lòng với các chương trình đào tạo công việc được cung cấp.			
3. Ý tưởng và sáng kiến của anh/chị được đồng nghiệp và cấp trên đánh giá cao.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
4.			
5.			
6.			
<i>Hoà nhập xã hội (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
1. Sự phân biệt đối xử (về xã hội, tôn giáo, chủng tộc, giới tính, v.v.) tại nơi làm việc của anh/chị là rất thấp.			
2. Mọi quan hệ giữa anh/chị với đồng nghiệp và cấp trên là hài hòa.			
3. Các thành viên trong nhóm và đồng nghiệp của anh/chị luôn nỗ lực thực hiện tốt công việc được giao.			
4. Ý tưởng và sáng kiến của anh/chị được đồng nghiệp và cấp trên đánh giá cao.			
5. Doanh nghiệp của anh/chị có nhiều đóng góp cho xã hội.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			
<i>Linh hoạt công việc (Rastogi và cộng sự, 2018)</i>			
1. Anh/chị có thể đến và rời khỏi chỗ làm khi anh/chị muốn.			

Chất lượng cuộc sống – công việc	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
2. Anh/chị tự do làm việc vào những giờ phù hợp nhất với lịch trình của mình.			
3. Có sự linh hoạt trong lịch trình của anh/chị.			
4. Sếp của anh/chị chấp nhận nếu anh/chị làm việc tại nhà.			
5. Anh/chị có thể dễ dàng xin nghỉ hoặc làm việc, nếu anh/chị muốn.			
6.			
7.			
8.			

3. Sự gắn bó với tổ chức

3.1. Khái niệm sự gắn bó với tổ chức

Sự gắn bó với tổ chức của nhân viên là một khái niệm đa chiều, phản ánh cảm xúc của nhân viên với doanh nghiệp (Meyer và Herscovitch, 2001). Theo Mowday và cộng sự (1979), thì sự gắn bó với tổ chức của nhân viên thể hiện niềm tin mạnh mẽ và chấp nhận mục tiêu và các giá trị của doanh nghiệp, cũng như thể hiện mong muốn được duy trì lâu dài là thành viên của doanh nghiệp và thể hiện sự nỗ lực hết mình vì sự tồn tại và phát triển cùng doanh nghiệp. Meyer và Allen (2004), cũng cho rằng sự gắn bó với tổ chức của nhân viên là cảm xúc gắn bó, mong muốn được dấn thân vào trong doanh nghiệp, cũng như sự sẵn sàng nỗ lực làm việc và cảm thấy như là sự bắt buộc và có nghĩa vụ gắn kết lâu dài với doanh nghiệp.

3.2. Thang đo đề xuất sự gắn bó với tổ chức

Khám phá các yếu tố của sự gắn bó với tổ chức: Dựa vào định nghĩa sự gắn bó của nhân viên được phát triển bởi Mowday và cộng sự (1979) và Meyer và Allen (2004), các chuyên gia vui lòng cho ý kiến và quan điểm của mình về các vấn đề sau:

Thang đo sự gắn bó với tổ chức bao gồm các thành phần:

Thang đo	Mức độ đánh giá của chuyên gia		
Sự gắn bó với tổ chức	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý
1. Gắn bó tình cảm			
2. Gắn bó chuẩn mực			
3. Gắn bó tiếp tục			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
4.			
5.			
6.			

3.3. Biến quan sát thang đo sự gắn bó với tổ chức

Theo chuyên gia, các biến quan sát nào thể hiện được giá trị nội dung của thang đo sự gắn bó với tổ chức của nhân viên, những điểm cần bổ sung/chỉnh sửa/loại bỏ đối với những gợi ý sau đây của chúng tôi:

Sự gắn bó với tổ chức	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
<i>Gắn bó tình cảm (Kim và cộng sự, 2019)</i>			
1. Anh/chị cảm thấy như những vấn đề của doanh nghiệp này là của chính mình.			
2. Anh/chị cảm thấy một sự gắn bó mạnh mẽ với doanh nghiệp của mình.			
3. Anh/chị cảm thấy “gắn bó về mặt tình cảm” với doanh nghiệp này.			
4. Anh/chị cảm thấy như “một phần của gia đình” tại doanh nghiệp của mình.			
5. Doanh nghiệp có ý nghĩa cá nhân rất lớn.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			
<i>Gắn bó chuẩn mực (Kim và cộng sự, 2019)</i>			
1. Một trong những lý do chính Anh/chị tiếp tục làm việc cho doanh nghiệp là vì tin rằng sự trung			

thành là quan trọng và do đó cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức để ở lại.			
2. Mọi thứ sẽ tốt hơn khi mọi người ở lại một doanh nghiệp trong phần lớn sự nghiệp của họ.			
3. Việc nhảy từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác đối với Anh/chị dường như không đạo đức.			
4. Nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn ở nơi khác, Anh/chị sẽ không cảm thấy đúng khi rời bỏ doanh nghiệp của mình.			
5. Anh/chị được dạy tin vào giá trị của việc trung thành với một doanh nghiệp.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			
<i>Gắn bó tiếp tục (Kim và cộng sự, 2019)</i>			
1. Anh/chị cảm thấy mình có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này.			
2. Một trong những điều đáng lo ngại nhất khi rời khỏi doanh nghiệp này là rất khó để tìm được một công việc phù hợp khác			
3. Một trong những lý do chính Anh/chị tiếp tục làm việc cho doanh nghiệp này là vì nếu rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể.			
4. Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với Anh/chị.			
5. Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu Anh/chị quyết định muốn rời khỏi doanh nghiệp của mình bây giờ.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			

4. Nhận thức về hành vi tổ chức

4.1. Khái niệm nhận thức về hành vi tổ chức

Trong hành vi tổ chức, nhận thức đề cập đến quá trình nhận thức mà qua đó các cá nhân lựa chọn, tổ chức, diễn giải và gán ý nghĩa cho các kích thích khác nhau trong môi trường làm việc của họ. Nhận thức về hành vi tổ chức là quá trình mà qua đó các cá nhân diễn giải và hiểu môi trường của mình, bao gồm con người, sự kiện và tình huống tại nơi làm việc. Trong khuôn khổ động của hành vi tổ chức, nhận thức đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành thái độ, quyết định và tương tác của nhân viên. Cách mà các cá nhân nhận thức về vai trò của mình, đồng nghiệp và văn hóa tổ chức ảnh hưởng rất lớn đến mức độ hài lòng trong công việc, hiệu suất và đóng góp chung của họ cho nơi làm việc.

4.2. Thang đo đề xuất nhận thức về hành vi tổ chức

Thang đo nhận thức về hành vi tổ chức bao gồm các thành phần:

Thang đo	Mức độ đánh giá của chuyên gia		
Nhận thức về hành vi tổ chức	Đồng ý	Không ý kiến	Không đồng ý
1. Nhận thức về công bằng của tổ chức			
2. Nhận thức về chính sách của tổ chức			
3. Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức			
4. Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên			
5. Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			

4.3. Biến quan sát thang đo nhận thức về hành vi tổ chức

Theo chuyên gia, các biến quan sát nào thể hiện được giá trị nội dung của thang đo nhận thức về hành vi tổ chức, những điểm cần bổ sung/chỉnh sửa/loại bỏ đối với những gợi ý sau đây của chúng tôi:

Nhận thức về hành vi tổ chức	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
<i>Nhận thức về công bằng của tổ chức (Nazarian và cộng sự, 2021)</i>			
1. Anh/chị làm việc với cấp trên để giải quyết mọi thách thức liên quan đến công việc của mình.			
2. Anh/chị làm việc với cấp trên để phát triển các kế hoạch tương lai.			
3. Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.			
4. Nói chung, anh/chị cảm thấy mức lương của mình là công bằng.			
5. Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc của mình.			
6. Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên áp lực công việc mà anh/chị phải chịu đựng.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
7.			
8.			
9.			
<i>Nhận thức về chính sách của tổ chức (Ampofo và cộng sự, 2022)</i>			
1. Anh/chị nhận thấy có rất nhiều hành vi vụ lợi đang diễn ra và mọi người làm những gì có lợi cho bản thân họ, không phải điều tốt nhất cho doanh nghiệp.			
2. Anh/chị nhận thấy mọi người dành quá nhiều thời gian để nịnh bợ những người có thể giúp họ thăng tiến và họ làm việc ngàm để đảm bảo nhận được phần lợi ích của mình.			

Nhận thức về hành vi tổ chức	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
3. Anh/chị nhận thấy nhiều nhân viên đang cố gắng len lỏi vào nhóm quyền lực và các cá nhân nói xấu lẫn nhau để gây ấn tượng trước người khác.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
4.			
5.			
6.			
<i>Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức (Garcia-Pereyra và cộng sự, 2023)</i>			
1. Doanh nghiệp của anh/chị quan tâm đến ý kiến của anh/chị.			
2. Doanh nghiệp của anh/chị thực sự quan tâm đến phúc lợi của anh/chị.			
3. Doanh nghiệp của anh/chị coi trọng các mục tiêu và giá trị cá nhân của anh/chị.			
4. Anh/chị có thể nhận được sự giúp đỡ từ doanh nghiệp khi gặp khó khăn.			
5. Doanh nghiệp của anh/chị sẽ tha thứ nếu anh/chị phạm lỗi một cách trung thực.			
6. Nếu có cơ hội, doanh nghiệp của anh/chị sẽ lợi dụng anh/chị (câu ngược).			
7. Doanh nghiệp của anh/chị thể hiện sự quan tâm đến anh/chị.			
8. Doanh nghiệp của anh/chị sẵn sàng giúp đỡ nếu anh/chị cần một sự hỗ trợ đặc biệt.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
9.			
10.			
11.			

Nhận thức về hành vi tổ chức	Không đại diện	Đại diện tương đối	Đại diện một cách rõ ràng
<i>Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (Çetinkaya và Yeşilada, 2022)</i>			
1. Quản lý của anh/chị sẽ sử dụng quyền lực cá nhân để giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị.			
2. Quản lý của anh/chị hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của anh/chị.			
3. Anh/chị luôn biết được mức độ hài lòng của quản lý đối với công việc của mình.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
4.			
5.			
6.			
Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Akbari và cộng sự, 2021)			
1. Doanh nghiệp rất quan tâm đến việc bảo vệ môi trường.			
2. Doanh nghiệp rất quan tâm đến cộng đồng địa phương.			
3. Doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm được sản xuất tại địa phương.			
4. Doanh nghiệp công bằng với các bên khác.			
5. Doanh nghiệp quan tâm đến quyền lợi của khách hàng.			
Các thành phần khác (xin ghi rõ):			
6.			
7.			
8.			

Phần 3: Kết thúc

Xin chân thành cảm ơn sự tham gia đóng góp quý báu của Quý chuyên gia!

PHỤ LỤC 5

Thư mời khảo sát (nhà nghiên cứu)

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI CÁC TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TẠI TÂY NGUYÊN

Tháng 3 năm 2024

Kính gửi Quý vị,

Tôi hiện đang theo học Nghiên cứu sinh Quản trị kinh doanh tại Đại học Lạc Hồng, Đồng Nai. Tôi mong muốn nhận được sự hỗ trợ của Quý vị trong việc nghiên cứu điều tra “Các yếu tố tác động đến hành vi công dân tổ chức: Nghiên cứu đối với các tổ chức hoạt động du lịch tại Tây Nguyên”.

Kinh nghiệm và ý kiến của Quý vị đóng vai trò quan trọng trong việc tìm ra các yếu tố tác động đến hành vi công dân tổ chức và đo lường các khái niệm này tại các tổ chức hoạt động du lịch ở Tây Nguyên. Rất mong Quý vị có thể sắp xếp thời gian để tham gia buổi thảo luận nhóm về vấn đề này.

Mọi thông tin thu thập được sẽ được bảo mật hoàn toàn và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu. Tên của Quý vị hoặc tên doanh nghiệp sẽ không được tiết lộ. Tất cả dữ liệu thu thập sẽ được lưu giữ trong ba năm và sau đó sẽ bị hủy sau khi nghiên cứu hoàn thành. Nếu có thắc mắc hoặc cần làm rõ, vui lòng liên hệ với tôi qua số điện thoại 0979736729.

Sự tham gia của Quý vị vào cuộc thảo luận này sẽ đóng góp rất lớn vào thành công của nghiên cứu. Tôi xin chân thành cảm ơn!

Trân trọng,

Người nghiên cứu: Lê Việt Anh

Thư mời khảo sát (nhân viên)**CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC:
NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI CÁC TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG DU LỊCH DU LỊCH
TẠI TÂY NGUYÊN****Tháng 6 năm 2024****Kính gửi Anh/chị,**

Tôi hiện đang theo học Nghiên cứu sinh Quản trị kinh doanh tại Đại học Lạc Hồng, Đồng Nai. Tôi mong muốn nhận được sự hỗ trợ của anh/chị trong việc hoàn thành các câu hỏi trong bản khảo sát đính kèm. Nghiên cứu của tôi nhằm điều tra các yếu tố tác động đến hành vi công dân tổ chức: Nghiên cứu đối với các tổ chức hoạt động du lịch tại Tây Nguyên.

Vì kinh nghiệm và ý kiến của anh/chị rất quan trọng trong việc tìm ra cách nâng cao hành vi công dân tổ chức đối với các tổ chức hoạt động du lịch tại Tây Nguyên, doanh nghiệp của anh/chị được chọn tham gia cuộc khảo sát này. Tôi rất biết ơn nếu anh/chị có thể dành khoảng 20 phút để hoàn thành bảng câu hỏi đính kèm.

Bằng cách điền vào bảng câu hỏi này, anh/chị đồng ý tự nguyện tham gia cuộc khảo sát. Mọi thông tin thu thập được sẽ được bảo mật hoàn toàn và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu này. Tên của anh/chị hoặc tên doanh nghiệp sẽ không được tiết lộ. Tất cả dữ liệu thu thập sẽ được lưu giữ trong ba năm và sau đó sẽ bị hủy sau khi nghiên cứu hoàn thành. Tôi rất mong anh/chị có thể hoàn thành khảo sát trước ngày 30/9/2024 để thu thập kết quả. Nếu có thắc mắc hoặc cần làm rõ, vui lòng liên hệ với tôi qua số điện thoại 0979736729.

Sự tham gia của anh/chị vào cuộc khảo sát này sẽ đóng góp rất lớn vào thành công của nghiên cứu. Tôi xin chân thành cảm ơn!

Trân trọng,

Người nghiên cứu: Lê Việt Anh

PHIẾU ĐỒNG Ý THAM GIA PHÒNG VẤN

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI CÁC TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TẠI TÂY NGUYÊN

Biểu mẫu này trình bày các quyền của tôi với tư cách là người tham gia nghiên cứu.

- Việc tham gia của tôi hoàn toàn tự nguyện. Mọi thông tin cung cấp trong buổi phỏng vấn sẽ được bảo mật. Tôi đồng ý tham gia phỏng vấn cho mục đích nghiên cứu này.

- Tôi đã được cung cấp đầy đủ thông tin về dự án và có cơ hội để yêu cầu làm rõ hoặc giải thích thêm nếu cần.

- Tôi đồng ý rằng buổi phỏng vấn có thể được ghi âm lại.

- Tôi có quyền từ chối trả lời bất kỳ câu hỏi nào.

- Tôi có quyền rút lại sự đồng ý tham gia nghiên cứu này bằng cách thông báo cho nhà nghiên cứu trong vòng hai tuần sau ngày phỏng vấn. Nếu tôi làm như vậy, mọi thông tin tôi đã cung cấp sẽ bị hủy bỏ.

- Tôi hiểu rằng danh tính của tôi sẽ không bị tiết lộ trong bất kỳ bài thuyết trình hay ấn phẩm nào từ nghiên cứu này.

- Tôi sẽ có cơ hội xem lại ghi chú nếu cần để đảm bảo quan điểm của tôi được ghi nhận chính xác.

- Tôi hiểu rằng dữ liệu sẽ được sử dụng cho luận án nghiên cứu sinh của nhà nghiên cứu. Tôi cũng hiểu rằng nghiên cứu có thể được xuất bản trên các tạp chí học thuật hoặc chuyên môn và được trình bày tại các hội thảo học thuật hoặc chuyên môn.

- Tôi hiểu rằng sau khi nghiên cứu này hoàn tất, dữ liệu thô thu thập từ nghiên cứu sẽ được lưu giữ trong 3 năm và sau đó sẽ bị tiêu hủy.

Tên người được phỏng vấn:

Chữ ký người được phỏng vấn:

Vui lòng đánh dấu vào đây nếu bạn muốn nhận bản tóm tắt của nghiên cứu này:

☐ Có, vui lòng cung cấp địa chỉ email của anh/chị

☐ Không

PHỤ LỤC 6

KẾT QUẢ THẢO LUẬN CHUYÊN GIA

1. Kết quả mô hình nghiên cứu

Kết quả thảo luận chuyên gia về mô hình nghiên cứu:

Có tồn tại tác động	Tỷ lệ đồng ý	Tỷ lệ không ý kiến
Chất lượng cuộc sống – công việc ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức	100%	0%
Sự gắn bó với tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức	100%	0%
Nhận thức về hành vi tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức	100%	0%
Chất lượng cuộc sống - công việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức	100%	0%
Nhận thức về hành vi tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức	100%	0%
Chất lượng cuộc sống - công việc ảnh hưởng tích cực đến nhận thức về hành vi tổ chức	100%	0%
Sự gắn bó với tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống - công việc và hành vi công dân tổ chức	100%	0%
Nhận thức về hành vi tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống - công việc và hành vi công dân tổ chức.	100%	0%
Giới tính điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.	100%	0%
Độ tuổi điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.	100%	0%
Loại hình doanh nghiệp điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.	100%	0%
Dân tộc điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.	100%	0%
Quy mô doanh nghiệp điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.	100%	0%
Lĩnh vực kinh doanh điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.	100%	0%

2. Kết quả thang đo và biến quan sát

Kết quả thảo luận chuyên gia về thang đo của mô hình nghiên cứu:

Thang đo	Thành phần/yếu tố	Tỷ lệ đồng ý	Tỷ lệ không ý kiến
Hành vi công dân tổ chức		100%	0%
	Lòng vị tha	100%	0%
	Sự tận tâm		
	Tinh thần làm việc chuyên nghiệp	100%	0%
	Sự lịch sự	100%	0%
	Tinh thần chủ động và cống hiến	100%	0%
Chất lượng cuộc sống – công việc		100%	0%
	Phạm vi công việc	100%	0%
	Môi trường làm việc	100%	0%
	Lương thưởng và thăng tiến	100%	0%
	An toàn công việc	100%	0%
	Phát triển nghề nghiệp	100%	0%
	Hoà nhập xã hội	100%	0%
	Linh hoạt công việc		
Sự gắn bó với tổ chức		100%	0%
	Gắn bó tình cảm	100%	0%
	Gắn bó chuẩn mực	100%	0%
	Gắn bó tiếp tục	100%	0%
Nhận thức về hành vi tổ chức		100%	0%
	Nhận thức về công bằng của tổ chức	88.89%	10.11%
	Nhận thức về chính sách của tổ chức	100%	0%
	Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức	100%	0%
	Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên	100%	0%
	Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp	88.89%	10.11%

Trong đó:

a. Thang đo sơ bộ hành vi công dân tổ chức

Thang đo HVCDTC gồm 5 thành phần

(1) Lòng vị tha

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Lòng vị tha (Alshihabat và Atan, 2020)</i>			
Anh/chị giúp đỡ những người khác có khối lượng công việc lớn.	Giữ lại và gộp	Nhấn mạnh việc hỗ trợ đồng nghiệp khi họ gặp khó khăn trong công việc, thể hiện tinh thần sẵn lòng giúp đỡ người khác. Việc gộp lại giúp câu hỏi bao quát và ngắn gọn hơn, phản ánh rõ ràng sự sẵn lòng hỗ trợ trong môi trường làm việc.	Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ có khối lượng công việc lớn hoặc gặp khó khăn trong công việc.
Anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ những người xung quanh.	Loại	Mang tính chung chung và không cụ thể về hoàn cảnh hoặc hình thức giúp đỡ, nên khó đo lường	
Anh/chị giúp đỡ những người vắng mặt.	Giữ lại	Cho thấy sự chia sẻ trách nhiệm trong nhóm và hỗ trợ đồng đội trong những tình huống cần thiết.	
Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ những người khác có vấn đề liên quan đến công việc.	Giữ lại và gộp	Nhấn mạnh việc hỗ trợ đồng nghiệp khi họ gặp khó khăn trong công việc, thể hiện tinh thần sẵn lòng giúp đỡ người khác. Việc gộp lại giúp câu hỏi bao quát và ngắn gọn hơn, phản ánh rõ ràng sự sẵn lòng hỗ trợ trong môi trường làm việc.	
Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc.	Giữ lại	Thể hiện tính chủ động và sẵn sàng hỗ trợ người mới mà không cần yêu cầu, phản ánh rõ nét lòng vị tha và sự quan tâm đến đồng nghiệp.	Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc.

Thang đo “Lòng vị tha” của Alshihabat và Atan (2020) gồm 5 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, 2 biến “Anh/chị giúp đỡ những người khác có khối lượng công việc lớn” và “Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ những người khác có vấn đề liên quan đến công việc” đều thể hiện tinh thần hỗ trợ đồng nghiệp trong lúc khó khăn. Do đó, hai biến này được gộp lại thành một biến: “Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ có khối lượng công việc lớn hoặc gặp khó khăn trong công việc”. Việc gộp này giúp tránh trùng lặp, đồng thời đảm bảo phạm vi câu hỏi đủ rộng để đo lường nhiều tình huống hỗ trợ thường gặp. Biến “Anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ những người xung quanh” bị loại bỏ vì diễn đạt quá chung chung, không xác định rõ bối cảnh hoặc hình thức giúp đỡ, từ đó làm giảm độ chính xác và khả năng phân biệt trong đo lường. 2 biến còn lại được giữ lại nguyên vẹn vì mang tính đại diện cao: “Anh/chị giúp đỡ những người vắng mặt” phản ánh hành vi chia sẻ trách nhiệm, thể hiện tinh thần đồng đội cao trong doanh nghiệp – một đặc điểm tiêu biểu của lòng vị tha; “Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc” là một biểu hiện rõ nét của hành vi hỗ trợ tự nguyện, không mang tính trách nhiệm chính thức nhưng xuất phát từ sự quan tâm và chủ động vì lợi ích chung.

Kết quả các biến quan sát của thang đo lòng vị tha:

Ký hiệu	Biến quan sát
LVT	Lòng vị tha
LVT1	Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ có khối lượng công việc lớn hoặc gặp khó khăn trong công việc.
LVT 2	Anh/chị giúp đỡ những người vắng mặt.
LVT 3	Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc.

(2) Sự tận tâm

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Sự tận tâm (Alshihabat và Atan, 2020)</i>			
1. Anh/chị tin vào việc làm việc chân thành được trả công xứng đáng.	Giữ lại	Mang tính chủ quan và liên quan đến niềm tin cá nhân hơn là hành vi tận tâm cụ thể.	Anh/chị tin rằng làm việc chăm chỉ sẽ được trả công xứng đáng.

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
2. Anh/chị luôn đi làm đúng giờ.	Giữ lại	Đi làm đúng giờ là biểu hiện cơ bản và rõ ràng của sự tận tâm trong công việc, cho thấy tính kỷ luật và trách nhiệm cá nhân.	
3. Anh/chị không nghỉ giải lao thêm.	Loại	Tiêu chí này quá cụ thể và không phản ánh toàn diện sự tận tâm trong công việc.	
4. Tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát.	Giữ lại	thể hiện tính tự giác và đạo đức nghề nghiệp, cho thấy nhân viên luôn tuân thủ quy tắc, thể hiện sự tận tâm và ý thức về trách nhiệm.	
5. Anh/chị là một trong những nhân viên tận tâm nhất.	Loại	Mang tính đánh giá chủ quan, phụ thuộc vào quan điểm cá nhân và khó đo lường khách quan.	

Thang đo “Sự tận tâm” Alshihabat và Atan (2020) gồm 5 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Anh/chị tin vào việc làm việc chân thành được trả công xứng đáng” được giữ lại nhưng được chỉnh sửa thành: “*Anh/chị tin rằng làm việc chăm chỉ sẽ được trả công xứng đáng*”. Việc điều chỉnh nhằm diễn đạt rõ hơn niềm tin gắn với động lực làm việc, từ đó phản ánh khía cạnh nội tâm của sự tận tâm – đó là làm việc chăm chỉ không chỉ vì trách nhiệm, mà còn vì niềm tin tích cực vào kết quả. Biến “Anh/chị luôn đi làm đúng giờ” được giữ lại vì đây là hành vi cụ thể, dễ quan sát, thể hiện tính kỷ luật, sự tôn trọng công việc và là biểu hiện thiết thực của sự tận tâm. Biến “Anh/chị không nghỉ giải lao thêm” bị loại bỏ vì quá chi tiết, dễ gây phản cảm và không phản ánh đầy đủ bản chất tận tâm – sự tận tâm không nên được giới hạn vào việc giám sát thời gian nghỉ mà nên tập trung vào hành vi chủ động và tinh thần trách nhiệm. Biến “Tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát” được giữ lại vì phản ánh rõ ý thức trách nhiệm cá nhân và sự chủ động

tuân thủ, thể hiện bản chất đạo đức nghề nghiệp – yếu tố cốt lõi trong khái niệm tận tâm. Ngược lại, biến “Anh/chị là một trong những nhân viên tận tâm nhất” bị loại bỏ vì mang tính đánh giá chủ quan, khó xác định mức độ và dễ bị thiên lệch trong tự nhận thức.

Kết quả các biến quan sát của thang đo sự tận tâm:

Ký hiệu	Biến quan sát
STT	Sự tận tâm
STT1	Anh/chị tin rằng làm việc chăm chỉ sẽ được trả công xứng đáng.
STT2	Anh/chị luôn đi làm đúng giờ
STT3	Anh/chị tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát.

(3) Tinh thần làm việc chuyên nghiệp

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Tinh thần làm việc chuyên nghiệp (Alshihabat và Atan, 2020)- câu hỏi ngược</i>			
Anh/chị là "bánh xe kêu cọt két" điển hình, người luôn cần được bôi trơn.	Loại	mang tính ẩn dụ và có thể gây hiểu lầm hoặc làm người trả lời cảm thấy khó chịu, thiếu tính khách quan và không phản ánh chính xác tinh thần làm việc chuyên nghiệp.	
Anh/chị dành nhiều thời gian để phàn nàn về những vấn đề bình thường.	Giữ lại	giúp đánh giá mức độ tập trung của nhân viên vào công việc chính thay vì mất thời gian cho những chuyện không quan trọng. Việc chỉnh sửa giúp câu hỏi trở nên tích cực hơn và dễ hiểu hơn.	Anh/chị không lãng phí thời gian phàn nàn về những vấn đề nhỏ nhặt.
Anh/chị có xu hướng "làm to chuyện".	Giữ lại	đánh giá tính ổn định và tinh thần chuyên nghiệp	Anh/chị không phóng đại các vấn

		của nhân viên trong việc xử lý các tình huống.	đề của doanh nghiệp.
Anh/chị luôn tập trung vào những gì sai trái, thay vì mặt tích cực.	Giữ lại	đánh giá thái độ tích cực của nhân viên đối với công việc và môi trường làm việc.	Anh/chị thường tập trung vào điểm tích cực hơn là những sai sót.
Anh/chị luôn tìm ra lỗi trong những gì doanh nghiệp đang làm.	Loại	mang tính phê phán và dễ gây cảm giác tiêu cực cho người trả lời.	

Thang đo “Tinh thần làm việc chuyên nghiệp” Alshihabat và Atan (2020) gồm 5 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, thang đo ban đầu bao gồm các câu hỏi mang tính phản biện hoặc tiêu cực, thường được dùng như các câu hỏi đảo chiều để đo lường mức độ chuyên nghiệp thông qua hành vi thiếu hợp tác, bi quan hoặc phóng đại. Một số câu có hình thức ẩn dụ hoặc diễn đạt không rõ ràng, dễ gây hiểu nhầm cho người trả lời hoặc làm giảm chất lượng dữ liệu khảo sát. Biến “Anh/chị là 'bánh xe kêu cọt két' điển hình, người luôn cần được bồi trơn” bị loại bỏ vì mang tính ẩn dụ, khó hiểu trong văn hóa Việt Nam, có thể khiến người trả lời cảm thấy khó chịu hoặc bị đánh giá cá nhân. Tương tự, biến “Anh/chị luôn tìm ra lỗi trong những gì doanh nghiệp đang làm” cũng bị loại bỏ do diễn đạt mang tính phê phán trực tiếp, không mang lại giá trị đo lường tích cực và có nguy cơ làm sai lệch phản hồi. Ba biến còn lại được giữ lại nhưng chỉnh sửa thành câu khẳng định tích cực để dễ hiểu hơn, tránh gây phản cảm và tăng tính khách quan: “Anh/chị dành nhiều thời gian để phân nản...” được chuyển thành “Anh/chị không lãng phí thời gian phân nản về những vấn đề nhỏ nhặt”, nhằm đo lường sự tập trung vào công việc thay vì tiêu cực hóa các tình huống nhỏ; “Anh/chị có xu hướng ‘làm to chuyện’” được chỉnh lại thành “Anh/chị không phóng đại các vấn đề của doanh nghiệp”, đánh giá thái độ điềm tĩnh, cân nhắc và tinh thần giải quyết thay vì gây rối; “Anh/chị luôn tập trung vào những gì sai trái...” chuyển thành “Anh/chị thường tập trung vào điểm tích cực hơn là những sai sót”, phản ánh tinh thần tích cực và chủ động trong môi trường làm việc.

Kết quả các biến quan sát của thang đo tinh thần làm việc chuyên nghiệp:

Ký hiệu	Biến quan sát
TTCN	Tinh thần làm việc chuyên nghiệp
TTCN1	Anh/chị không lãng phí thời gian phàn nàn về những vấn đề nhỏ nhất.
TTCN2	Anh/chị không phóng đại các vấn đề của doanh nghiệp.
TTCN3	Anh/chị thường tập trung vào điểm tích cực hơn là những sai sót.

(4) Sự lịch sự

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Sự lịch sự (Alshihabat và Atan, 2020)</i>			
Anh/chị cố gắng tránh tạo ra vấn đề cho đồng nghiệp.	Loại	Tương đồng với câu "Anh/chị thực hiện các bước để cố gắng ngăn ngừa vấn đề với những người lao động khác" nhưng câu "thực hiện các bước" cụ thể và tích cực hơn, nhấn mạnh hành động chủ động.	
Anh/chị cân nhắc tác động của hành động của mình đối với đồng nghiệp.	Gộp	Thể hiện ý thức xem xét tác động của hành vi cá nhân lên người khác, nên có thể gộp lại thành một câu ngắn gọn và súc tích hơn.	Anh/chị cân nhắc và chú ý đến tác động của hành vi mình đối với đồng nghiệp và công việc của họ.
Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác.	Giữ lại	Đánh giá về đạo đức và tinh thần tôn trọng quyền hạn của người khác trong công việc.	Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác.
Anh/chị thực hiện các bước để cố gắng ngăn ngừa vấn đề với những người lao động khác.	Giữ lại	Thể hiện sự lịch sự và tinh thần trách nhiệm cao trong mối quan hệ đồng nghiệp.	Anh/chị chủ động thực hiện các biện pháp để ngăn ngừa xung đột hoặc vấn đề với đồng nghiệp.

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
Anh/chị lưu tâm đến cách hành vi của mình ảnh hưởng đến công việc của người khác.	Gộp	Thể hiện ý thức xem xét tác động của hành vi cá nhân lên người khác, nên có thể gộp lại thành một câu ngắn gọn và súc tích hơn.	

Thang đo “Sự lịch sự” Alshihabat và Atan (2020) gồm 5 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Anh/chị cố gắng tránh tạo ra vấn đề cho đồng nghiệp” bị loại bỏ vì nội dung gần giống với câu “Anh/chị thực hiện các bước để cố gắng ngăn ngừa vấn đề với những người lao động khác”, nhưng lại yếu hơn về mặt hành vi chủ động. Câu sau được đánh giá cụ thể hơn khi nhấn mạnh hành động phòng ngừa thay vì chỉ là ý định tránh. Hai biến “Anh/chị cân nhắc tác động của hành động của mình đối với đồng nghiệp” và “Anh/chị lưu tâm đến cách hành vi của mình ảnh hưởng đến công việc của người khác” có nội dung tương đồng nên được gộp lại thành một biến mới: “Anh/chị cân nhắc và chú ý đến tác động của hành vi mình đối với đồng nghiệp và công việc của họ”. Việc gộp này giúp giảm trùng lặp và tạo nên một chỉ báo đầy đủ, rõ ràng hơn cho tinh thần lịch sự và có ý thức cộng tác. Biến “Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác” được giữ lại nguyên vẹn vì phản ánh rõ nét hành vi tôn trọng quyền hạn và giới hạn cá nhân trong môi trường làm việc – một nội dung thiết yếu của sự lịch sự và đạo đức nghề nghiệp. Biến “Anh/chị thực hiện các bước để cố gắng ngăn ngừa vấn đề với những người lao động khác” cũng được giữ lại, nhưng diễn đạt lại tích cực hơn: “Anh/chị chủ động thực hiện các biện pháp để ngăn ngừa xung đột hoặc vấn đề với đồng nghiệp”. Cách diễn đạt này phản ánh tinh thần trách nhiệm và chủ động gìn giữ mối quan hệ hài hòa trong doanh nghiệp.

Kết quả các biến quan sát của thang đo sự lịch sự:

Ký hiệu	Biến quan sát
SLS	Sự lịch sự
SLS1	Anh/chị cân nhắc và chú ý đến tác động của hành vi mình đối với đồng nghiệp và công việc của họ.
SLS2	Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác.
SLS3	Anh/chị chủ động thực hiện các biện pháp để ngăn ngừa xung đột hoặc vấn đề với đồng nghiệp.

(5) Tinh thần chủ động và cống hiến

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Tinh thần chủ động và cống hiến (Alshihabat và Atan, 2020)</i>			
Anh/chị theo dõi những thay đổi trong doanh nghiệp.	Loại	Khá chung chung và không phản ánh rõ ràng tinh thần chủ động và cống hiến của nhân viên.	
Anh/chị tham dự các cuộc họp không bắt buộc nhưng được coi là quan trọng.	Giữ lại	Nói về tinh thần chủ động tham gia vào các hoạt động không bắt buộc nhưng mang lại lợi ích cho doanh nghiệp	Anh/chị tham dự các cuộc họp và sự kiện không bắt buộc nhưng có ý nghĩa đối với doanh nghiệp.
Anh/chị tham dự các chức năng không bắt buộc nhưng giúp hình ảnh doanh nghiệp được cải thiện.	Giữ lại	Nói về tinh thần chủ động tham gia vào các hoạt động không bắt buộc nhưng mang lại lợi ích cho doanh nghiệp.	Anh/chị tham dự các hoạt động góp phần cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp.
Anh/chị đọc và theo dõi các thông báo, bản ghi nhớ, v.v. của doanh nghiệp.	Giữ lại	Thể hiện tinh thần chủ động trong việc cập nhật thông tin nội bộ, giúp nhân viên nắm bắt kịp thời các thay đổi và chỉ đạo từ doanh nghiệp.	Anh/chị thường xuyên cập nhật thông tin qua các thông báo và bản ghi nhớ của doanh nghiệp.

Thang đo “Tinh thần chủ động và cống hiến” Alshihabat và Atan (2020) gồm 4 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Anh/chị theo dõi những thay đổi trong doanh nghiệp” bị loại bỏ do nội dung còn chung chung, không thể hiện cụ thể hành vi cống hiến hoặc mức độ gắn bó với tổ chức. Ba biến còn lại được giữ lại và chỉnh sửa để trở nên rõ ràng, tích cực và dễ hiểu hơn. Biến đầu tiên là “Anh/chị tham dự các cuộc họp và sự kiện không bắt buộc nhưng có ý nghĩa đối với doanh nghiệp” nhằm đo lường tinh thần chủ động tham gia vào các hoạt động nội bộ mang tính giá trị, mặc dù không có yêu cầu bắt buộc. Biến thứ hai “Anh/chị tham dự các hoạt động góp phần cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp” phản ánh tinh thần sẵn sàng đóng góp vào việc xây dựng hình ảnh tích cực cho tổ chức, dù không thuộc phạm vi công việc

chính thức. Cuối cùng, biến “Anh/chị thường xuyên cập nhật thông tin qua các thông báo và bản ghi nhớ của doanh nghiệp” cho thấy sự chủ động trong việc tiếp cận thông tin tổ chức – một yếu tố quan trọng giúp nhân viên nắm bắt kịp thời định hướng, chính sách và nhiệm vụ mới.

Kết quả các biến quan sát của thang đo tinh thần chủ động và cống hiến:

Ký hiệu	Biến quan sát
TTCH	Tinh thần chủ động và cống hiến
TTCH1	Anh/chị tham dự các cuộc họp và sự kiện không bắt buộc nhưng có ý nghĩa đối với doanh nghiệp.
TTCH2	Anh/chị tham dự các hoạt động góp phần cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp.
TTCH3	Anh/chị thường xuyên cập nhật thông tin qua các thông báo và bản ghi nhớ của doanh nghiệp.

b. Thang đo sơ bộ chất lượng cuộc sống - công việc

Thang đo CLCSCV gồm 7 yếu tố

(1) Phạm vi công việc

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Phạm vi công việc (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
Anh/chị có quyền tự chủ (cơ hội ra quyết định) trong công việc	Giữ lại	Đây là chỉ báo cốt lõi phản ánh mức độ tự do trong thực hiện nhiệm vụ, thể hiện phạm vi ảnh hưởng của cá nhân trong công việc.	Công việc mang lại cho anh/chị sự tự do đáng kể trong việc thực hiện nhiệm vụ.
Anh/chị cảm thấy công việc của mình đóng góp đáng kể vào hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp	Loại	Biến này đo ý nghĩa công việc, mang tính giá trị cảm nhận hơn là phạm vi công việc, không trực tiếp phản ánh quyền chủ động hay tính chất công việc.	
Anh/chị có thể thực hiện nhiều nhiệm vụ khác nhau liên quan đến chuyên môn của mình tại nơi làm việc	Loại	Mặc dù phản ánh tính đa dạng công việc, nhưng dễ gây chồng chéo với câu phần “tải trọng công việc” (job load). Mặt khác, trong một số tổ chức, tính chuyên môn	

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
		hóa cao sẽ làm câu này thiếu phù hợp.	
Anh/chị hài lòng với các trách nhiệm được giao trong công việc	Loại	Đây là biến thỏa mãn công việc, phản ánh thái độ chứ không trực tiếp phản ánh phạm vi công việc.	
Anh/chị hài lòng với việc đánh giá hiệu suất công việc của mình	Loại	Thuộc nhóm cảm nhận về hệ thống đánh giá, không liên quan trực tiếp đến phạm vi công việc cá nhân.	
Anh/chị hài lòng với chất lượng các dự án mà công ty thực hiện	Loại	Câu hỏi ở cấp độ tổ chức, không đo đặc điểm công việc của cá nhân.	
Anh/chị có thể linh hoạt điều chỉnh giờ làm việc để phù hợp với nhu cầu cá nhân.	Bổ sung	Biến này phản ánh sự linh hoạt thời gian – một chiều quan trọng của phạm vi công việc trong xu hướng hiện đại, được xác nhận qua thảo luận chuyên gia.	
Anh/chị có thể làm việc độc lập mà không cần giám sát thường xuyên từ cấp trên.	Bổ sung	Biến đại diện cho mức độ độc lập, đo mức độ được giao quyền và sự tin tưởng – nội dung phù hợp với phạm vi công việc.	

Thang đo “Phạm vi công việc” của Jabeen và cộng sự (2018) gồm 6 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, giữ lại biến “Anh/chị có quyền tự chủ trong công việc” vì phản ánh rõ mức độ tự chủ – yếu tố cốt lõi của phạm vi công việc. Biến này được điều chỉnh thành: “Công việc mang lại cho anh/chị sự tự do đáng kể trong việc thực hiện nhiệm vụ” để thể hiện rõ hơn quyền quyết định và tính chủ động. Các biến như “đóng góp vào hiệu quả doanh nghiệp”, “hài lòng với trách nhiệm”, “đánh giá hiệu suất” và “chất lượng dự án” bị loại do thiên về cảm nhận chủ quan hoặc phản ánh cấp độ doanh nghiệp. Biến “thực hiện nhiều nhiệm vụ” cũng bị loại vì dễ gây nhầm lẫn với tải trọng công việc và không phù hợp với các vị trí chuyên môn hóa cao. Thông qua phỏng vấn chuyên gia, hai biến mới được bổ sung gồm: “Anh/chị có thể linh hoạt điều chỉnh giờ làm việc để phù hợp với nhu cầu cá nhân” và “Anh/chị có thể làm việc

độc lập mà không cần giám sát thường xuyên từ cấp trên”. Hai biến này phản ánh quyền chủ động về thời gian và mức độ độc lập, phù hợp với xu hướng làm việc hiện đại. Kết quả, thang đo được điều chỉnh còn lại 3 biến quan sát đại diện cho phạm vi công việc.

Kết quả các biến quan sát của thang đo phạm vi công việc:

Ký hiệu	Biến quan sát
PVCV	Phạm vi công việc
PVCV1	Công việc mang lại cho anh/chị sự tự do đáng kể trong việc thực hiện nhiệm vụ.
PVCV2	Anh/chị có thể linh hoạt điều chỉnh giờ làm việc để phù hợp với nhu cầu cá nhân.
PVCV3	Anh/chị có thể làm việc độc lập mà không cần giám sát thường xuyên từ cấp trên.

(2) Môi trường làm việc

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
Môi trường làm việc (Jabeen và cộng sự, 2018)			
Anh/chị cảm thấy điều kiện làm việc tại nơi làm việc của mình là tốt	Giữ lại	Phản ánh đánh giá tổng thể về môi trường làm việc vật lý và tổ chức – cơ sở để đánh giá môi trường làm việc.	Khối lượng công việc của anh/chị là hợp lý và có thể hoàn thành dễ dàng
Anh/chị hài lòng với các công nghệ mà doanh nghiệp cung cấp để phục vụ công việc	Loại	Thiên về mức độ hài lòng và mang tính cụ thể kỹ thuật, không phù hợp để phản ánh toàn diện môi trường làm việc.	
Anh/chị hài lòng với các quy định và nội quy tại nơi làm việc	Loại	Mang tính đánh giá chính sách, phản ánh sự tuân thủ hơn là điều kiện môi trường.	

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
Anh/chị cảm thấy bản sắc cá nhân của mình được tôn trọng tại nơi làm việc	Giữ lại	Quan trọng về mặt giá trị, nhưng được tái hiện gián tiếp qua biến “ý kiến được xem xét” trong môi trường dân chủ, tôn trọng.	
Tình trạng phân biệt đối xử (tôn giáo, sắc tộc, giới tính...) là rất thấp	Loại	Nhạy cảm văn hóa, có thể gây khó khăn khi khảo sát; dễ thiên lệch xã hội.	
Mối quan hệ giữa anh/chị với đồng nghiệp và cấp trên là hài hòa	Loại	Khái quát và trùng lặp với biến bổ sung về mối quan hệ hỗ trợ từ cấp trên.	
Đồng nghiệp và nhóm làm việc luôn nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ	Loại	Mang tính mô tả hành vi nhóm, không đo trực tiếp môi trường làm việc.	
Cấp trên giúp anh/chị làm việc tốt hơn	Bổ sung	Phản ánh sự hỗ trợ từ quản lý – yếu tố quan trọng trong môi trường làm việc tích cực.	
Ý kiến của anh/chị được xem xét khi giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc	Bổ sung	Đại diện cho yếu tố dân chủ, tôn trọng trong môi trường làm việc – phản ánh môi trường cởi mở, gắn kết.	

Thang đo “Môi trường làm việc” theo Jabeen và cộng sự (2018) gồm 7 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Anh/chị cảm thấy điều kiện làm việc tại nơi làm việc là tốt” được giữ lại, vì đây là biến tổng hợp phản ánh cảm nhận chung về môi trường làm việc vật lý và doanh nghiệp. Tuy nhiên, biến này được diễn đạt lại trong các thảo luận theo hướng cụ thể hóa qua các khía cạnh có thể đo lường rõ hơn. Một số biến bị loại bỏ vì mang tính mô tả hoặc trùng lặp nội dung với biến khác. Ví dụ, biến “hài lòng với các công nghệ mà doanh nghiệp cung cấp” và “hài lòng với các quy định và nội quy” được đánh giá là phản ánh mức độ thỏa mãn hơn là điều kiện thực tế của môi trường làm việc. Tương tự, biến “Đồng nghiệp và nhóm làm việc của anh/chị luôn nỗ lực hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao” mang tính mô tả hành vi nhóm nhiều hơn là đánh giá môi trường làm việc. Biến “tình trạng phân biệt đối xử

là rất thấp” tuy quan trọng nhưng dễ gây cảm giác nhạy cảm khi khảo sát trong bối cảnh văn hóa Việt Nam, nên cũng được loại bỏ để tránh rào cản tâm lý khi trả lời. Các biến được đề xuất là “Khối lượng công việc của anh/chị là hợp lý và có thể hoàn thành dễ dàng”, thể hiện mức độ phù hợp giữa yêu cầu công việc và năng lực cá nhân – một yếu tố góp phần giảm căng thẳng môi trường làm việc; và “Ý kiến của anh/chị được xem xét khi giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc”, đại diện cho yếu tố tôn trọng tiếng nói của nhân viên trong môi trường làm việc dân chủ.

Kết quả các biến quan sát của thang đo môi trường làm việc:

Ký hiệu	Biến quan sát
MTLV	Môi trường làm việc
MTLV1	Cấp trên giúp anh/chị làm việc tốt hơn.
MTLV2	Khối lượng công việc của anh/chị là hợp lý và có thể hoàn thành dễ dàng.
MTLV3	Ý kiến của anh/chị được xem xét khi giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc.

(3) Lương, thưởng và thăng tiến

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Lương thưởng và thăng tiến (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
Anh/chị hài lòng với mức thù lao hiện tại mà doanh nghiệp chi trả cho sự đóng góp của mình	Giữ lại	Phản ánh trực tiếp mức độ đánh giá sự công bằng trong trả lương theo nỗ lực cá nhân.	Lương của anh/chị tương xứng với nỗ lực và đóng góp trong công việc.
Anh/chị cảm thấy hài lòng với mức thù lao khi so sánh với mức thù lao của đồng nghiệp	Loại	Mang tính so sánh chủ quan, dễ gây thiên lệch nhận thức và không phản ánh chính sách cụ thể từ phía doanh nghiệp.	

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
Anh/chị hài lòng với các phúc lợi bổ sung mà doanh nghiệp cung cấp (y tế, nhà ở, đi lại, v.v.)	Giữ lại	Phản ánh chính sách đãi ngộ phi tài chính.	Doanh nghiệp có chính sách thăng tiến và phúc lợi hợp lý cho anh/chị.
Doanh nghiệp hỗ trợ tài chính cho việc học tập nâng cao của anh/chị	Loại	Quá cụ thể, mang tính trường hợp; dễ gây hiểu lầm nếu tổ chức không có chính sách học tập chính thức.	
Lương thưởng của anh/chị có liên quan trực tiếp đến hiệu suất công việc	Bổ sung	Phản ánh nguyên tắc lương theo hiệu quả làm việc, thể hiện tính công bằng và khuyến khích trong chính sách nhân sự.	

Thang đo “Lương, thưởng và thăng tiến” theo Jabeen và cộng sự (2018) gồm 4 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “hài lòng với mức thù lao hiện tại” được giữ lại nhưng được diễn đạt lại thành: “Lương của anh/chị tương xứng với nỗ lực và đóng góp trong công việc” để làm rõ mối quan hệ giữa đóng góp cá nhân và sự đền đáp từ doanh nghiệp. Biến “hài lòng khi so sánh với đồng nghiệp” bị loại do mang tính chủ quan và dễ bị ảnh hưởng bởi thiên kiến cá nhân. Tương tự, biến “doanh nghiệp hỗ trợ tài chính học tập” bị loại vì quá cụ thể và không phổ biến trong tất cả các doanh nghiệp. Trong khi đó, biến “hài lòng với các phúc lợi bổ sung” được giữ lại và kết hợp nội dung vào một biến khái quát hơn: “Doanh nghiệp có chính sách thăng tiến và phúc lợi hợp lý cho anh/chị” nhằm phản ánh cả phúc lợi tài chính lẫn phi tài chính. Đồng thời, một biến mới được bổ sung dựa trên thảo luận chuyên gia là: “Lương thưởng của anh/chị có liên quan trực tiếp đến hiệu suất công việc”, phản ánh nguyên tắc trả lương theo hiệu quả, tính minh bạch và động lực làm việc.

Kết quả các biến quan sát của thang đo lương, thưởng và thăng tiến:

Ký hiệu	Biến quan sát
LTTT	Lương, thưởng và thăng tiến
LTTT1	Lương của anh/chị tương xứng với nỗ lực và đóng góp trong công việc.
LTTT2	Doanh nghiệp có chính sách thăng tiến và phúc lợi hợp lý cho anh/chị.
LTTT3	Lương thưởng của anh/chị có liên quan trực tiếp đến hiệu suất công việc.

(4) An toàn công việc

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>An toàn công việc (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
Tỷ lệ nghỉ việc tại nơi làm việc của anh/chị là thấp	Giữ lại	Là chỉ báo gián tiếp về mức độ ổn định tổ chức; nếu diễn đạt theo hướng cảm nhận, phản ánh được sự an tâm của nhân viên.	
Anh/chị hài lòng với cách doanh nghiệp đối xử với nhân viên	Loại	Nội dung rộng, liên quan đến công bằng hoặc đạo đức doanh nghiệp hơn là an toàn công việc; không phản ánh trực tiếp sự ổn định vị trí làm việc.	
Điều kiện công việc của anh/chị đảm bảo an toàn và hiệu quả	Bổ sung	Phản ánh môi trường làm việc vật lý an toàn, hỗ trợ hiệu quả công việc – mở rộng chiều cạnh an toàn nghề nghiệp.	
Anh/chị cảm thấy an tâm về công việc hiện tại	Bổ sung	Phản ánh trực tiếp trạng thái tâm lý ổn định, an toàn và không lo sợ mất việc.	

Thang đo “An toàn công việc” theo Jabeen và cộng sự (2018) gồm 2 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Tỷ lệ nghỉ việc tại nơi làm việc của anh/chị là thấp” được giữ lại vì phản ánh gián tiếp sự ổn định của môi trường làm việc, cung cấp thông

tin có giá trị về mức độ an toàn tâm lý mà người lao động cảm nhận thông qua quan sát hành vi rời bỏ của người khác. Biến “Anh/chị hài lòng với cách doanh nghiệp đối xử với nhân viên” bị loại bỏ vì mang tính bao quát và không đo trực tiếp cảm giác an toàn nghề nghiệp. Nội dung này phù hợp hơn với thang đo về công bằng tổ chức hoặc đạo đức doanh nghiệp. Hai biến mới được bổ sung nhằm cụ thể hóa và tăng tính đại diện cho khái niệm an toàn công việc: “Anh/chị cảm thấy an tâm về công việc hiện tại” – phản ánh sự ổn định và tâm lý yên tâm với công việc, là biểu hiện cốt lõi nhất của an toàn việc làm. “Điều kiện công việc của anh/chị đảm bảo an toàn và hiệu quả” – phản ánh môi trường lao động không nguy hiểm và cho phép thực hiện công việc hiệu quả, mở rộng nội hàm khái niệm từ góc độ thể chất và môi trường làm việc. Ba biến này được lựa chọn dựa trên khả năng bao quát ba khía cạnh chính của an toàn công việc: an tâm tâm lý, an toàn vật lý và ổn định doanh nghiệp.

Kết quả các biến quan sát của thang đo an toàn công việc:

Ký hiệu	Biến quan sát
ATCV	An toàn công việc
ATCV1	Anh/chị cảm thấy an tâm về công việc hiện tại.
ATCV2	Điều kiện công việc của anh/chị đảm bảo an toàn và hiệu quả.
ATCV3	Tỷ lệ nghỉ việc tại nơi làm việc của anh/chị là thấp

(5) Phát triển nghề nghiệp

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Phát triển nghề nghiệp (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
Anh/chị có cơ hội phát triển chuyên môn tại nơi làm việc	Giữ lại	Phản ánh đúng nội hàm cốt lõi của khái niệm phát triển nghề nghiệp: tạo điều kiện phát triển kiến thức và kỹ năng.	Anh/chị có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc.
Anh/chị hài lòng với các chương trình đào tạo công việc được cung cấp	Loại	Thiên về cảm nhận thỏa mãn, không phản ánh cụ thể nội dung phát triển hay sự tiến bộ nghề nghiệp.	
Ý tưởng và sáng kiến của anh/chị được đồng	Loại	Gắn với sự ghi nhận hoặc môi trường sáng tạo, không phản ánh trực tiếp	

nghiệp và cấp trên đánh giá cao		tiến trình phát triển nghề nghiệp của cá nhân.	
Doanh nghiệp có tổ chức đánh giá để xác định tiến bộ trong công việc của anh/chị	Bổ sung	Phản ánh rõ cơ chế theo dõi và ghi nhận sự phát triển nghề nghiệp của nhân viên – yếu tố quan trọng trong chiến lược nhân sự hiện đại.	
Anh/chị có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tương lai	Bổ sung	Đại diện cho kết quả cụ thể của phát triển nghề nghiệp, gắn với động lực cá nhân và định hướng dài hạn.	

Thang đo “Phát triển nghề nghiệp” của Jabeen và cộng sự (2018) gồm 3 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “cơ hội phát triển chuyên môn” được giữ lại và diễn đạt lại thành “Anh/chị có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc” nhằm làm rõ nội dung phát triển năng lực cá nhân. Hai biến còn lại trong thang đo gốc bị loại bỏ: biến “hài lòng với chương trình đào tạo” thiên về cảm xúc chủ quan và không đo trực tiếp quá trình phát triển; trong khi đó, biến “ý tưởng được đánh giá cao” lại nghiêng về sự ghi nhận hoặc văn hóa đổi mới, không phản ánh trực tiếp sự phát triển nghề nghiệp. Dựa trên phỏng vấn chuyên gia, hai biến quan sát mới được bổ sung: “Doanh nghiệp có tổ chức đánh giá để xác định tiến bộ trong công việc” và “Anh/chị có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tương lai”. Hai biến này giúp thang đo phản ánh rõ hơn quá trình phát triển năng lực và kết quả cụ thể của sự nghiệp trong môi trường doanh nghiệp.

Kết quả các biến quan sát của thang đo phát triển nghề nghiệp:

Ký hiệu	Biến quan sát
PTNN	Phát triển nghề nghiệp
PTNN1	Anh/chị có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc.
PTNN2	Doanh nghiệp có tổ chức đánh giá để xác định tiến bộ trong công việc của anh/chị.
PTNN3	Anh/chị có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tương lai.

(6) Hoà nhập xã hội

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Hoà nhập xã hội (Jabeen và cộng sự, 2018)</i>			
Sự phân biệt đối xử (về xã hội, tôn giáo, chủng tộc, giới tính, v.v.) tại nơi làm việc của anh/chị là rất thấp.	Giữ lại	Phản ánh mức độ công bằng xã hội và sự tôn trọng sự đa dạng trong môi trường làm việc	Công việc phù hợp với các giá trị cá nhân của anh/chị.
Mối quan hệ giữa anh/chị với đồng nghiệp, cấp trên và đối tác là hài hòa.	Giữ lại	Mối quan hệ hài hòa phản ánh môi trường hỗ trợ, giúp nhân viên cảm thấy được chấp nhận, lắng nghe.	Công việc của anh/chị cho phép đóng góp tích cực cho xã hội.
Các thành viên trong nhóm và đồng nghiệp của anh/chị luôn nỗ lực thực hiện tốt công việc được giao.	Giữ lại	Phản ánh tinh thần tập thể và sự phối hợp giữa các thành viên, tạo ra môi trường gắn kết.	Anh/chị và đồng nghiệp làm việc cùng nhau như một đội, hỗ trợ lẫn nhau.
Ý tưởng và sáng kiến của anh/chị được đồng nghiệp và cấp trên đánh giá cao.	Loại	Thường được phân loại vào thang đo về môi trường hỗ trợ đổi mới hoặc sự tham gia doanh nghiệp	

Thang đo “Hoà nhập xã hội” ban đầu của Jabeen và cộng sự (2018) gồm 4 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Sự phân biệt đối xử (về xã hội, tôn giáo, chủng tộc, giới tính, v.v.) tại nơi làm việc của anh/chị là rất thấp” được giữ lại do phản ánh sự công bằng và đa dạng – yếu tố nền tảng của hoà nhập xã hội. Tuy nhiên, thay vì nhấn mạnh nội dung tiêu cực (phân biệt), biến này được tái diễn đạt thành “Công việc phù hợp với các giá trị cá nhân của anh/chị”, nhằm chuyển hướng đo lường sang sự đồng thuận văn hóa – một biểu hiện tích cực của hoà nhập. Biến “Mối quan hệ giữa anh/chị với đồng nghiệp và cấp trên là hài hòa” cũng được giữ lại vì thể hiện sự kết nối xã hội

và cảm giác thuộc về doanh nghiệp, nhưng được điều chỉnh thành “Công việc của anh/chị cho phép đóng góp tích cực cho xã hội” để mở rộng nội hàm từ mối quan hệ nội bộ đến vai trò xã hội của công việc. Ngoài ra, biến “Các thành viên trong nhóm và đồng nghiệp của anh/chị luôn nỗ lực thực hiện tốt công việc được giao” tiếp tục được sử dụng, vì phản ánh rõ nét tinh thần làm việc tập thể – một yếu tố quan trọng của hòa nhập xã hội và được diễn đạt lại thành “Anh/chị và đồng nghiệp làm việc cùng nhau như một đội, hỗ trợ lẫn nhau” để nhấn mạnh tính tương trợ thay vì chỉ là trách nhiệm. Ngược lại, biến “Ý tưởng và sáng kiến của anh/chị được đồng nghiệp và cấp trên đánh giá cao” bị loại bỏ vì thiên về khía cạnh công nhận cá nhân hoặc trao quyền, phù hợp hơn với các thang đo về đổi mới hoặc sự tham gia hơn là hòa nhập xã hội.

Kết quả các biến quan sát của thang đo hoà nhập xã hội:

Ký hiệu	Biến quan sát
HNXH	Hoà nhập xã hội
HNXH1	Công việc của anh/chị cho phép đóng góp tích cực cho xã hội.
HNXH2	Anh/chị và đồng nghiệp làm việc cùng nhau như một đội, hỗ trợ lẫn nhau.
HNXH3	Công việc phù hợp với các giá trị cá nhân của anh/chị.

(7) Linh hoạt trong công việc

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
Linh hoạt công việc (Rastogi và cộng sự, 2018)			
Anh/chị có thể đến và rời khỏi chỗ làm khi anh/chị muốn.	Loại	Không phù hợp với đặc thù của ngành du lịch, nơi các công việc có thể đòi hỏi giờ làm cố định trong các ca để phục vụ khách hàng.	
Anh/chị tự do làm việc vào những giờ phù hợp nhất với lịch trình của mình.	Giữ lại	Đo lường mức độ linh hoạt mà doanh nghiệp cho phép trong việc tự điều chỉnh giờ làm, tạo sự thoải mái và thuận tiện cho nhân viên trong việc cân đối thời gian cá nhân và công việc.	Anh/chị có thể dễ dàng thay đổi lịch làm việc khi cần thiết.

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
Có sự linh hoạt trong lịch trình của anh/chị.	Giữ lại	Phản ánh mức độ linh hoạt trong việc chọn giờ làm, giúp đo lường sự tự chủ của nhân viên trong việc điều chỉnh thời gian phù hợp với nhu cầu cá nhân.	Anh/chị có thể tự do chọn thời gian làm việc phù hợp với lịch trình của mình.
Sếp của anh/chị chấp nhận nếu anh/chị làm việc tại nhà.	Loại	Không phản ánh đúng nhu cầu và thực tế công việc trong ngành du lịch, nơi nhân viên thường phải làm việc tại chỗ để đảm bảo chất lượng dịch vụ.	
Anh/chị có thể dễ dàng xin nghỉ hoặc làm việc, nếu anh/chị muốn.	Giữ lại	Phản ánh sự linh hoạt trong việc sắp xếp nghỉ phép, giúp nhân viên cảm thấy được hỗ trợ trong việc cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân, đặc biệt trong những khoảng thời gian không bận rộn.	Anh/chị dễ dàng xin nghỉ phép khi cần thiết.

Thang đo “Linh hoạt công việc” của Rastogi (2018) gồm 5 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Anh/chị có thể đến và rời khỏi chỗ làm khi anh/chị muốn” bị loại bỏ vì không phản ánh đúng đặc điểm vận hành của TCHDDL, nơi nhân viên thường không có toàn quyền quyết định giờ làm việc do phải tuân theo lịch phục vụ. Tương tự, biến “Sếp của anh/chị chấp nhận nếu anh/chị làm việc tại nhà” cũng không phù hợp, bởi môi trường làm việc tại ngành du lịch phần lớn yêu cầu sự hiện diện thực tế để đảm bảo trải nghiệm khách hàng. Ba biến được giữ lại có nội dung phản ánh sát hơn với mức độ linh hoạt có thể cho phép trong bối cảnh ngành. Biến “Anh/chị tự do làm việc vào những giờ phù hợp nhất với lịch trình của mình” được chỉnh sửa lại thành “Anh/chị có thể tự do chọn thời gian làm việc phù hợp với lịch trình của mình”, thể hiện khả năng thỏa thuận khung giờ trong các ca làm việc hoặc luân phiên hợp lý. Biến “Có sự linh hoạt trong lịch trình của anh/chị” cũng được giữ lại với tinh

chỉnh nhằm đo lường khả năng điều chỉnh khung giờ làm phù hợp với hoàn cảnh cá nhân trong phạm vi cho phép và điều chỉnh thành “Anh/chị có thể dễ dàng thay đổi lịch làm việc khi cần thiết”. Ngoài ra, biến “Anh/chị có thể dễ dàng xin nghỉ hoặc làm việc, nếu anh/chị muốn” được điều chỉnh thành “Anh/chị dễ dàng xin nghỉ phép khi cần thiết”, giúp thể hiện sự hỗ trợ từ doanh nghiệp trong những tình huống cá nhân phát sinh ngoài kế hoạch, đặc biệt trong các thời điểm vắng khách.

Kết quả các biến quan sát của thang đo linh hoạt công việc:

Ký hiệu	Biến quan sát
LHCV	Linh hoạt công việc
LHCV1	Anh/chị có thể tự do chọn thời gian làm việc phù hợp với lịch trình của mình.
LHCV2	Anh/chị có thể dễ dàng thay đổi lịch làm việc khi cần thiết.
LHCV3	Anh/chị dễ dàng xin nghỉ phép khi cần thiết.

c. Thang đo sơ bộ sự gắn bó với tổ chức

Thang đo SGBTC gồm 3 thành phần

(1) Gắn bó tình cảm

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Gắn bó tình cảm (Kim và cộng sự, 2019)</i>			
Anh/chị cảm thấy như những vấn đề của doanh nghiệp này là của chính mình.	Giữ lại	Phản ánh mức độ quan tâm và trách nhiệm cá nhân của nhân viên đối với doanh nghiệp, thể hiện sự gắn bó ở mức độ sâu sắc.	
Anh/chị cảm thấy một sự gắn bó mạnh mẽ với doanh nghiệp của mình.	Loại	Các câu khác đã thể hiện rõ hơn sự gắn bó mạnh mẽ ở nhiều khía cạnh cụ thể (trách nhiệm, cảm giác gia đình, ý nghĩa cá nhân).	
Anh/chị cảm thấy “gắn bó về mặt tình	Loại	Có thể gây hiểu lầm hoặc khó diễn đạt, vì “gắn bó về	

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
cảm” với doanh nghiệp này.		mặt tình cảm” là một khái niệm trừu tượng.	
Anh/chị cảm thấy như “một phần của gia đình” tại doanh nghiệp của mình.	Giữ lại	Nhấn mạnh tinh thần đồng đội và sự gắn gũi trong môi trường làm việc, giúp nhân viên cảm thấy thoải mái và thân thuộc.	Anh/chị cảm thấy như một phần của gia đình tại doanh nghiệp của mình.
Doanh nghiệp có ý nghĩa cá nhân rất lớn.	Giữ lại	Phản ánh sự gắn bó về mặt cá nhân, cho thấy nhân viên không chỉ làm việc vì trách nhiệm mà còn vì ý nghĩa cá nhân mà doanh nghiệp mang lại.	Doanh nghiệp có ý nghĩa cá nhân rất lớn đối với anh/chị.

Thang đo “Gắn bó tình cảm” của Kim và cộng sự (2019) gồm 5 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Anh/chị cảm thấy như những vấn đề của doanh nghiệp này là của chính mình” được giữ lại vì phản ánh rõ mức độ đồng cảm và trách nhiệm cá nhân của nhân viên, thể hiện một mối liên kết cảm xúc sâu sắc với doanh nghiệp. Tương tự, biến “Anh/chị cảm thấy như một phần của gia đình tại doanh nghiệp của mình” cũng được giữ lại nhờ thể hiện khía cạnh gắn gũi, thân thuộc – một biểu hiện rõ ràng của sự gắn bó tình cảm trong môi trường làm việc. Ngoài ra, biến “Doanh nghiệp có ý nghĩa cá nhân rất lớn đối với anh/chị” được đánh giá cao vì phản ánh mức độ kết nối nội tại giữa cá nhân và doanh nghiệp, vượt lên trên trách nhiệm nghề nghiệp thông thường. Ngược lại, hai biến “Anh/chị cảm thấy một sự gắn bó mạnh mẽ với doanh nghiệp của mình” và “Anh/chị cảm thấy gắn bó về mặt tình cảm với doanh nghiệp này” bị loại bỏ. Cả hai đều mang tính trừu tượng và có nguy cơ gây nhầm lẫn hoặc trùng lặp ý nghĩa với các biến được giữ lại, đồng thời thiếu sự cụ thể về hành vi hoặc trạng thái cảm xúc có thể nhận diện.

Kết quả các biến quan sát của thang đo gắn bó tình cảm:

Ký hiệu	Biến quan sát
GBTC	Gắn bó tình cảm
GBTC1	Anh/chị cảm thấy như những vấn đề của doanh nghiệp này là của chính mình.
GBTC2	Anh/chị cảm thấy như một phần của gia đình tại doanh nghiệp của mình.
GBTC3	Doanh nghiệp có ý nghĩa cá nhân rất lớn đối với anh/chị.

(2) Gắn bó chuẩn mực

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Gắn bó chuẩn mực (Kim và cộng sự, 2019)</i>			
Một trong những lý do chính Anh/chị tiếp tục làm việc cho doanh nghiệp là vì tin rằng sự trung thành là quan trọng và do đó cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức để ở lại.	Giữ lại	Phản ánh tinh thần trung thành và nghĩa vụ đạo đức mà nhân viên có đối với doanh nghiệp.	Anh/chị cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức để ở lại làm việc cho doanh nghiệp vì tin rằng sự trung thành là quan trọng.
Mọi thứ sẽ tốt hơn khi mọi người ở lại một doanh nghiệp trong phần lớn sự nghiệp của họ.	Loại	Mang tính chung chung và không phản ánh rõ ràng sự gắn bó chuẩn mực từ góc nhìn cá nhân.	
Việc nhảy từ doanh nghiệp này sang doanh nghiệp khác đối với Anh/chị dường như không đạo đức.	Loại	Diễn đạt khá tiêu cực và có thể gây khó hiểu hoặc khiến người trả lời không thoải mái.	
Nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn ở nơi khác, Anh/chị sẽ không cảm	Giữ lại	Nhấn mạnh việc nhân viên có cân nhắc đến yếu tố đạo đức và lòng trung thành khi	Anh/chị cảm thấy không đúng khi rời bỏ doanh nghiệp nếu nhận được lời

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
thấy đúng khi rời bỏ doanh nghiệp của mình.		đổi mặt với cơ hội làm việc khác.	mời làm việc hấp dẫn hơn.
Anh/chị được dạy tin vào giá trị của việc trung thành với một doanh nghiệp.	Giữ lại	Thể hiện sự tin tưởng vào giá trị trung thành, phản ánh cam kết cá nhân của nhân viên đối với doanh nghiệp.	Anh/chị tin vào giá trị của sự trung thành với một doanh nghiệp.

Thang đo “Gắn bó chuẩn mực” của Kim và cộng sự (2019) gồm 5 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Anh/chị cảm thấy mình có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này” được giữ lại vì thể hiện rõ cảm nhận về sự hạn chế trong các cơ hội nghề nghiệp bên ngoài. Biến “Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với anh/chị” cũng được giữ lại, vì đo lường mức độ ràng buộc về tài chính, thời gian, công sức – những yếu tố lý tính khiến nhân viên tiếp tục ở lại. Ngoài ra, biến “Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu anh/chị quyết định rời khỏi doanh nghiệp này” được giữ lại và diễn đạt lại nhẹ nhàng hơn, nhằm phản ánh ảnh hưởng rộng của công việc hiện tại đến các khía cạnh cá nhân và gia đình. Ngược lại, biến “Một trong những điều đáng lo ngại nhất khi rời khỏi doanh nghiệp này là rất khó để tìm được một công việc phù hợp khác” bị loại bỏ vì có nội dung gần giống với biến đầu tiên, làm giảm tính độc lập giữa các chỉ báo. Biến “Một trong những lý do chính anh/chị tiếp tục làm việc... là vì rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh đáng kể” cũng bị loại bỏ do diễn đạt quá dài và mơ hồ, dễ gây khó hiểu và khó phản hồi.

Kết quả các biến quan sát của thang đo gắn bó chuẩn mực:

Ký hiệu	Biến quan sát
GBQC	Gắn bó chuẩn mực
GBQC1	Anh/chị cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức để ở lại làm việc cho doanh nghiệp vì tin rằng sự trung thành là quan trọng.
GBQC2	Anh/chị cảm thấy không đúng khi rời bỏ doanh nghiệp nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn.
GBQC3	Anh/chị tin vào giá trị của sự trung thành với một doanh nghiệp.

(3) Gắn bó tiếp tục

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Gắn bó tiếp tục (Kim và cộng sự, 2019)</i>			
Anh/chị cảm thấy mình có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này.	Giữ lại	Phản ánh cảm giác hạn chế về các lựa chọn bên ngoài và sự phụ thuộc của nhân viên vào doanh nghiệp hiện tại.	
Một trong những điều đáng lo ngại nhất khi rời khỏi doanh nghiệp này là rất khó để tìm được một công việc phù hợp khác	Loại	Trùng lặp về ý với câu "Anh/chị cảm thấy có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này"	
Một trong những lý do chính Anh/chị tiếp tục làm việc cho doanh nghiệp này là vì nếu rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể.	Loại	Diễn đạt phức tạp và không rõ ràng, dễ gây khó hiểu cho người trả lời.	
Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với Anh/chị.	Giữ lại		
Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu Anh/chị quyết định muốn rời khỏi doanh nghiệp của mình bây giờ.	Giữ lại	Đánh giá sự ổn định và ảnh hưởng của công việc đến cuộc sống cá nhân của nhân viên.	Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu anh/chị quyết định rời khỏi doanh nghiệp này.

Thang đo “Gắn bó tiếp tục” của Kim và cộng sự (2019) gồm 5 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Anh/chị cảm thấy mình có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này” được giữ lại vì thể hiện rõ ràng nhận thức về sự hạn chế cơ hội việc làm bên ngoài – một trong những biểu hiện điển hình của gắn bó tiếp tục. Biến “Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với anh/chị” cũng được giữ lại, phản ánh chi phí tiềm ẩn (về tài chính, thời gian, hoặc tâm lý) nếu thay đổi công việc trong thời điểm hiện tại. Ngoài ra, biến “Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu anh/chị quyết định rời khỏi doanh nghiệp này” được giữ lại và chỉnh sửa nhẹ về ngôn ngữ để giúp người trả lời dễ hiểu và phản ánh mức độ ảnh hưởng sâu rộng của công việc đến cuộc sống cá nhân và gia đình. Hai biến còn lại bị loại bỏ. Cụ thể, biến “Một trong những điều đáng lo ngại nhất khi rời khỏi doanh nghiệp này là rất khó để tìm được một công việc phù hợp khác” bị loại do nội dung trùng lặp với biến đầu tiên về việc thiếu lựa chọn thay thế. Biến “Một trong những lý do chính anh/chị tiếp tục làm việc... là vì rời đi sẽ đòi hỏi sự hy sinh cá nhân đáng kể” cũng bị loại vì diễn đạt phức tạp và trừu tượng, có thể gây khó hiểu hoặc không nhất quán khi đo lường.

Kết quả các biến quan sát của thang đo gắn bó tiếp tục:

Ký hiệu	Biến quan sát
GBTT	Gắn bó tiếp tục
GBTT1	Anh/chị cảm thấy có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này.
GBTT2	Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với anh/chị.
GBTT3	Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu anh/chị quyết định rời khỏi doanh nghiệp này.

d. Thang đo sơ bộ nhận thức hành vi tổ chức

Thang đo NTHVTC gồm 5 thành phần

(1) Nhận thức về công bằng của tổ chức

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
Nhận thức về công bằng của tổ chức (Nazarian và cộng sự, 2021)			
Anh/chị làm việc với cấp trên để giải quyết mọi thách thức	Loại	Không thực sự đo lường công bằng tổ chức mà mang tính	

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
liên quan đến công việc của mình.		hợp tác trong công việc.	
Anh/chị làm việc với cấp trên để phát triển các kế hoạch tương lai.	Loại	Khá mơ hồ và không liên quan chặt chẽ đến nhận thức công bằng tổ chức, mà thiên về vai trò phát triển kế hoạch.	
Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.	Giữ lại	Thể hiện công bằng quy trình và sự tôn trọng ý kiến của nhân viên.	Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.
Nói chung, anh/chị cảm thấy mức lương của mình là công bằng.	Giữ lại	Mức độ công bằng của lương là yếu tố cơ bản và quan trọng trong nhận thức công bằng của nhân viên.	Anh/chị cảm thấy mức lương của mình là công bằng.
Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc của mình.	Giữ lại	Là yếu tố quan trọng để khuyến khích và ghi nhận nỗ lực của nhân viên.	Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc.
Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên áp lực công việc mà anh/chị phải chịu đựng.	Loại	Mang tính chủ quan và khó đo lường chính xác về cảm nhận công bằng, có thể gây hiểu nhầm.	

Thang đo “Nhận thức về công bằng của tổ chức” của Nazarian và cộng sự (2021) gồm 6 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, 3 biến được giữ lại thể hiện rõ các thành phần chính của nhận thức về công bằng của tổ chức. Thứ nhất, biến “Anh/chị

cảm thấy mức lương của mình là công bằng” phản ánh công bằng phân phối, một yếu tố cơ bản và dễ nhận biết đối với người lao động. Thứ hai, biến “Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc” làm rõ nguyên tắc phân phối dựa trên thành tích, phản ánh sự ghi nhận khách quan trong tổ chức. Thứ ba, biến “Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp” được giữ lại vì phản ánh công bằng quy trình, cho thấy sự tham gia của nhân viên trong việc ra quyết định và cải tiến hiệu quả doanh nghiệp. Ngược lại, ba biến còn lại bị loại bỏ. Biến “Anh/chị làm việc với cấp trên để giải quyết mọi thách thức...” và “Anh/chị làm việc với cấp trên để phát triển các kế hoạch tương lai” thiên về nội dung hợp tác, phát triển kỹ năng hơn là công bằng, do đó không phù hợp với khái niệm cần đo. Biến “Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên áp lực công việc mà anh/chị phải chịu đựng” bị loại vì mang tính chủ quan cao và khó đo lường chính xác, dễ tạo ra sự mơ hồ trong đánh giá.

Kết quả các biến quan sát của thang đo nhận thức về công bằng của tổ chức:

Ký hiệu	Thang đo đề xuất
NTCBTC	Nhận thức về công bằng của tổ chức
NTCBTC1	Anh/chị cảm thấy mức lương của mình là công bằng.
NTCBTC2	Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc.
NTCBTC3	Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.

(2) Nhận thức về chính sách của tổ chức

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Nhận thức về chính sách của tổ chức (Ampofo và cộng sự, 2022)</i>			
Anh/chị nhận thấy có rất nhiều hành vi vụ lợi đang diễn ra và mọi người làm những gì có lợi cho bản thân họ, không phải điều tốt nhất	Giữ lại	Đánh giá mức độ nhân viên nhận thấy tính ích kỷ và vụ lợi cá nhân trong doanh nghiệp của mình.	Anh/chị không nhận thấy có nhiều hành vi mang tính vụ lợi diễn ra và mọi người thường làm điều tốt cho doanh nghiệp hơn là cho bản thân.

Anh/chị nhận thấy mọi người dành quá nhiều thời gian để nịnh bợ những người có thể giúp họ thăng tiến và họ làm việc ngấm để đảm bảo nhận được phần lợi ích của mình.	Giữ lại	Đo lường sự nhận thức của nhân viên về việc nịnh bợ và các hoạt động không công khai nhằm đạt được lợi ích cá nhân trong môi trường làm việc.	Anh/chị không nghĩ rằng nhiều người dành thời gian để lấy lòng những người có thể giúp họ thăng tiến hay làm việc ngấm để đạt được lợi ích cá nhân.
Anh/chị nhận thấy nhiều nhân viên đang cố gắng len lỏi vào nhóm quyền lực và các cá nhân nói xấu lẫn nhau để gây ấn tượng trước người khác.	Giữ lại	Phản ánh mức độ cảm nhận về sự cạnh tranh tiêu cực và chính trị nội bộ trong doanh nghiệp.	Anh/chị không thấy nhiều nhân viên cố gắng gia nhập vào nhóm quyền lực hay nói xấu lẫn nhau để tạo ấn tượng trước người khác.

Thang đo “Nhận thức về chính sách của tổ chức” của Ampofo và cộng sự (2022) gồm 3 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, giữ lại ba biến ban đầu nhưng đồng thời chuyển hướng diễn đạt sang dạng phủ định để phù hợp với chuẩn khảo sát tích cực, giúp giảm cảm giác phản kháng khi trả lời và đảm bảo sự dễ hiểu trong văn hóa khảo sát của người Việt Nam. Cụ thể: Biến đầu tiên phản ánh nhận thức về sự vụ lợi cá nhân, được diễn đạt lại thành: “Anh/chị không nhận thấy có nhiều hành vi mang tính vụ lợi diễn ra và mọi người thường làm điều tốt cho doanh nghiệp hơn là cho bản thân.” Cách viết lại giúp thể hiện nhận thức tích cực và đồng thời đo lường ngược lại mức độ chính trị tổ chức. Biến thứ hai nói về hành vi nịnh bợ và thao túng, thể hiện việc nhân viên cố gắng gây ảnh hưởng để đạt lợi ích cá nhân. Biến này cũng được viết lại theo hướng phủ định để đảm bảo cảm giác dễ chịu khi khảo sát. Biến thứ ba đo lường sự len lỏi vào nhóm quyền lực và nói xấu người khác, phản ánh nhận thức về môi trường làm việc không lành mạnh và mang tính ganh đua. Cách viết lại phủ định giúp duy trì sự nhất quán trong bảng hỏi. Các biến này đều được giữ nguyên nội dung cốt lõi nhưng được diễn đạt tích cực hóa để thuận tiện trong đánh giá định lượng và tránh phản ứng tiêu cực từ người tham gia khảo sát.

Kết quả các biến quan sát của thang đo nhận thức về chính sách của tổ chức:

Ký hiệu	Biến quan sát
NTCSTC	Nhận thức về chính sách của tổ chức
NTCSTC1	Anh/chị không nhận thấy có nhiều hành vi mang tính vụ lợi diễn ra và mọi người thường làm điều tốt cho doanh nghiệp hơn là cho bản thân.
NTCSTC2	Anh/chị không nghĩ rằng nhiều người dành thời gian để lấy lòng những người có thể giúp họ thăng tiến hay làm việc ngầm để đạt được lợi ích cá nhân.
NTCSTC3	Anh/chị không thấy nhiều nhân viên cố gắng gia nhập vào nhóm quyền lực hay nói xấu lẫn nhau để tạo ấn tượng trước người khác.

(3) Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức (Garcia-Pereyra và cộng sự, 2023)</i>			
Doanh nghiệp của anh/chị quan tâm đến ý kiến của anh/chị.	Loại	Mang tính định hướng dân chủ, nhưng chưa phản ánh trực tiếp sự hỗ trợ cụ thể mà nhân viên nhận được.	
Doanh nghiệp của anh/chị thực sự quan tâm đến phúc lợi của anh/chị.	Giữ lại	Là biểu hiện điển hình của sự hỗ trợ về mặt tinh thần, vật chất từ doanh nghiệp.	
Doanh nghiệp của anh/chị coi trọng các mục tiêu và giá trị cá nhân của anh/chị.	Loại	Nội dung thiên về giá trị tương thích.	
Anh/chị có thể nhận được sự giúp đỡ từ doanh nghiệp khi gặp khó khăn.	Giữ lại	Phản ánh rõ hành vi hỗ trợ, đúng trọng tâm khái niệm.	
Doanh nghiệp của anh/chị sẽ tha thứ nếu anh/chị phạm lỗi một cách trung thực.	Loại	Nội dung liên quan đến lòng khoan dung, không phản ánh hành vi hỗ trợ cụ thể và khó đo lường ổn định.	

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
Nếu có cơ hội, doanh nghiệp của anh/chị sẽ lợi dụng anh/chị (câu đảo)	Loại	Mặc dù là biến đảo ngược, câu hỏi mang tính tiêu cực, dễ gây phản cảm hoặc hiểu nhầm khi khảo sát.	
Doanh nghiệp của anh/chị thể hiện sự quan tâm đến anh/chị.	Loại	Trùng ý và khái quát hơn so với NTH TTC2; giữ lại sẽ gây chồng lặp.	
Doanh nghiệp của anh/chị sẵn sàng giúp đỡ nếu anh/chị cần một sự hỗ trợ đặc biệt.	Giữ lại	Đo lường sự hỗ trợ cá nhân hóa, phù hợp trong các tình huống khẩn cấp hoặc đặc biệt.	

Thang đo “Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức” của Garcia-Pereyra và cộng sự (2022) gồm 3 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Doanh nghiệp của anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ khi anh/chị gặp vấn đề” được giữ lại vì phản ánh trực tiếp mức độ hỗ trợ thực tế mà nhân viên có thể nhận được trong môi trường làm việc. Biến “Doanh nghiệp của anh/chị quan tâm đến phúc lợi của anh/chị” được lựa chọn vì thể hiện mối quan tâm dài hạn của doanh nghiệp đến đời sống và sức khỏe tổng thể của người lao động. Ngoài ra, biến “Doanh nghiệp của anh/chị sẵn sàng giúp đỡ anh/chị nếu anh/chị cần một sự hỗ trợ đặc biệt” được giữ lại do nhấn mạnh tính linh hoạt và hỗ trợ cá nhân hóa từ phía doanh nghiệp. Ngược lại, một số biến bị loại do không phù hợp hoặc trùng lặp. Biến “Doanh nghiệp của anh/chị quan tâm đến ý kiến của anh/chị” và “Doanh nghiệp của anh/chị coi trọng các mục tiêu và giá trị cá nhân của anh/chị” mang tính khái quát, liên quan nhiều hơn đến nhận thức tổ chức dân chủ hoặc sự tương thích giá trị hơn là hỗ trợ cụ thể. Biến “Doanh nghiệp sẽ tha thứ nếu anh/chị phạm lỗi một cách trung thực” và “Nếu có cơ hội, doanh nghiệp sẽ lợi dụng anh/chị” bị loại do khó đo lường ổn định và dễ gây phản ứng tiêu cực từ người trả lời.

Kết quả các biến quan sát của thang đo nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức:

Ký hiệu	Biến quan sát
NHTTTC	Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức
NHTTTC1	Doanh nghiệp của anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ khi anh/chị gặp vấn đề.
NHTTTC2	Doanh nghiệp của anh/chị quan tâm đến phúc lợi của anh/chị.
NHTTTC3	Doanh nghiệp của anh/chị sẵn sàng giúp đỡ anh/chị nếu anh/chị cần một sự hỗ trợ đặc biệt.

(4) Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (Çetinkaya và Yeşilada, 2022)			
Quản lý của anh/chị sẽ sử dụng quyền lực cá nhân để giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị.	Giữ lại	Nhấn mạnh sự sẵn sàng của quản lý trong việc hỗ trợ và giúp đỡ nhân viên khi cần thiết.	Quản lý của anh/chị sẵn sàng sử dụng quyền hạn của mình để hỗ trợ giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị.
Quản lý của anh/chị hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của anh/chị.	Giữ lại	Phản ánh sự quan tâm và thấu hiểu của quản lý đối với nhân viên.	Quản lý của anh/chị hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của anh/chị trong công việc.
Anh/chị luôn biết được mức độ hài lòng của quản lý đối với công việc của mình.	Giữ lại	Đánh giá mức độ rõ ràng trong giao tiếp và phản hồi từ phía quản lý.	Anh/chị luôn biết được quản lý hài lòng ở mức độ nào với công việc của mình.

Thang đo “Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên” của Çetinkaya và Yeşilada (2022) gồm 3 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến đầu tiên được giữ lại và điều chỉnh thành: “Quản lý của anh/chị sẵn sàng sử dụng quyền hạn của mình để hỗ trợ giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị”. Cách diễn đạt này làm nổi bật tính chủ động và thiện chí hỗ trợ từ lãnh đạo, thay vì nhấn mạnh yếu tố “quyền lực cá nhân” vốn dễ gây hiểu lầm. Biến thứ hai, “Quản lý của anh/chị hiểu rõ

các vấn đề và nhu cầu của anh/chị trong công việc” thể hiện sự quan tâm và thấu hiểu ở cấp độ cá nhân – một khía cạnh then chốt trong xây dựng niềm tin và cam kết tổ chức. Biến thứ ba, “Anh/chị luôn biết được quản lý hài lòng ở mức độ nào với công việc của mình” nhấn mạnh tầm quan trọng của sự rõ ràng trong phản hồi và đánh giá hiệu suất, giúp nhân viên điều chỉnh hành vi làm việc một cách tích cực.

Kết quả các biến quan sát của thang đo nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên:

Ký hiệu	Biến quan sát
NTLDNV	Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên
NTLDNV1	Quản lý của anh/chị sẵn sàng sử dụng quyền hạn của mình để hỗ trợ giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị.
NTLDNV2	Quản lý của anh/chị hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của anh/chị trong công việc.
NTLDNV3	Anh/chị luôn biết được quản lý hài lòng ở mức độ nào với công việc của mình.

(5) Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
<i>Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (Akbari và cộng sự, 2021)</i>			
Doanh nghiệp rất quan tâm đến việc bảo vệ môi trường.	Giữ lại	Phản ánh một khía cạnh quan trọng trong trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, đặc biệt liên quan đến tính bền vững và bảo vệ môi trường.	
Doanh nghiệp rất quan tâm đến cộng đồng địa phương.	Giữ lại	Đề cập đến mối quan hệ và sự đóng góp của doanh nghiệp đối với cộng đồng xung quanh.	
Doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm được sản	Loại	Mặc dù việc sử dụng sản phẩm địa phương có thể đóng góp cho cộng đồng và bền vững, nhưng câu này không bao quát trách nhiệm xã hội một cách tổng thể và có thể ít liên quan đến	

	Kết quả	Lý do	Chỉnh sửa
xuất tại địa phương.		tất cả nhân viên nếu họ không trực tiếp làm việc với chuỗi cung ứng hoặc sản phẩm.	
Doanh nghiệp công bằng với các bên khác.	Loại	Mang tính khái quát và có thể không rõ ràng đối với nhân viên, đặc biệt nếu không xác định rõ các bên liên quan.	
Doanh nghiệp quan tâm đến quyền lợi của khách hàng.	Giữ lại	Là một yếu tố thiết yếu trong việc xây dựng lòng tin và sự trung thành của khách hàng, đồng thời là một biểu hiện quan trọng của trách nhiệm xã hội.	

Thang đo “Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp” của Akbari và cộng sự (2021) gồm 5 tiêu chí. Qua nghiên cứu định tính, biến “Doanh nghiệp rất quan tâm đến việc bảo vệ môi trường” được giữ lại vì thể hiện rõ khía cạnh trách nhiệm môi trường – một trụ cột cốt lõi trong mô hình TNXH hiện đại. Tương tự, biến “Doanh nghiệp rất quan tâm đến cộng đồng địa phương” cũng được giữ lại, phản ánh cam kết đóng góp xã hội, nhất là trong các hoạt động hướng tới sự phát triển cộng đồng nơi doanh nghiệp hoạt động. Biến thứ ba, “Doanh nghiệp quan tâm đến quyền lợi của khách hàng” được đánh giá là đại diện cho khía cạnh trách nhiệm đối với khách hàng, góp phần xây dựng uy tín và duy trì lòng trung thành từ thị trường. Ngược lại, biến “Doanh nghiệp cung cấp các sản phẩm được sản xuất tại địa phương” bị loại bỏ vì mang tính mô tả cụ thể, không phản ánh toàn diện trách nhiệm xã hội và có thể không liên quan đến nhận thức của tất cả nhân viên, đặc biệt là những người không trực tiếp tham gia vào quy trình sản xuất. Biến “Doanh nghiệp công bằng với các bên khác” cũng bị loại vì quá khái quát, thiếu định hướng đối tượng và dễ gây hiểu nhầm trong quá trình đo lường.

Kết quả các biến quan sát của thang đo nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp:

Ký hiệu	Biến quan sát
NTTNXH	Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp
NTTNXH1	Doanh nghiệp rất quan tâm đến việc bảo vệ môi trường.
NTTNXH2	Doanh nghiệp rất quan tâm đến cộng đồng địa phương.
NTTNXH3	Doanh nghiệp quan tâm đến quyền lợi của khách hàng.

PHỤ LỤC 7

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT SƠ BỘ

Phần 1: Giới thiệu

Tôi là nghiên cứu sinh của Trường Đại Học Lạc Hồng. Tôi đang nghiên cứu về đề tài **“CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI CÁC TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TẠI TÂY NGUYÊN”**.

Trước tiên, cảm ơn anh/chị đã tham gia vào khảo sát này. Khảo sát bao gồm các câu hỏi về hành vi công dân tổ chức, sự gắn bó với tổ chức, chất lượng cuộc sống – công việc, nhận thức về hành vi tổ chức. Xin lưu ý rằng tất cả câu trả lời của anh/chị sẽ được bảo mật và không thể truy ngược lại bạn hoặc doanh nghiệp của anh/chị. Không có câu trả lời đúng hay sai, vì vậy, vui lòng trả lời từng câu hỏi một cách đầy đủ và chính xác nhất có thể. Hãy cho biết phản hồi của anh/chị bằng cách chọn câu trả lời phù hợp, thể hiện mức độ anh/chị đồng ý hay không đồng ý với các tuyên bố sau đây. Vui lòng đánh dấu hoặc khoanh tròn lựa chọn của anh/chị.

Phần 2: Nội dung khảo sát

Anh/chị vui lòng cho biết lựa chọn của anh/chị với các phát biểu sau đây. Mỗi phát biểu chỉ có một lựa chọn với các mức độ từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý với quy ước như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Trung lập
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
Hành vi công dân tổ chức						
Lòng vị tha						
1	Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ có khối lượng công việc lớn hoặc gặp khó khăn trong công việc.					

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
2	Anh/chị giúp đỡ những người vắng mặt.					
3	Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc.					
<i>Sự tận tâm</i>						
4	Anh/chị tin rằng làm việc chăm chỉ sẽ được trả công xứng đáng.					
5	Anh/chị luôn đi làm đúng giờ					
6	Anh/chị tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát.					
<i>Tinh thần làm việc chuyên nghiệp</i>						
7	Anh/chị không lãng phí thời gian phàn nàn về những vấn đề nhỏ nhặt.					
8	Anh/chị không phóng đại các vấn đề của doanh nghiệp.					
9	Anh/chị thường tập trung vào điểm tích cực hơn là những sai sót.					
<i>Sự lịch sự</i>						
10	Anh/chị cân nhắc và chú ý đến tác động của hành vi mình đối với đồng nghiệp và công việc của họ.					
11	Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác.					
12	Anh/chị chủ động thực hiện các biện pháp để ngăn ngừa xung đột hoặc vấn đề với đồng nghiệp.					
<i>Tinh thần chủ động và cống hiến</i>						
13	Anh/chị tham dự các cuộc họp và sự kiện không bắt buộc nhưng có ý nghĩa đối với doanh nghiệp.					
14	Anh/chị tham dự các hoạt động góp phần cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp.					
15	Anh/chị thường xuyên cập nhật thông tin qua các thông báo và bản ghi nhớ của doanh nghiệp.					

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý					
		1	2	3	4	5	
Sự gắn bó với tổ chức							
<i>Gắn bó tình cảm</i>							
16	Anh/chị cảm thấy như những vấn đề của doanh nghiệp này là của chính mình.						
17	Anh/chị cảm thấy như một phần của gia đình tại doanh nghiệp của mình.						
18	Doanh nghiệp có ý nghĩa cá nhân rất lớn đối với anh/chị.						
<i>Gắn bó chuẩn mực</i>							
19	Anh/chị cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức để ở lại làm việc cho doanh nghiệp vì tin rằng sự trung thành là quan trọng.						
20	Anh/chị cảm thấy không đúng khi rời bỏ doanh nghiệp nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn.						
21	Anh/chị tin vào giá trị của sự trung thành với một doanh nghiệp.						
<i>Gắn bó tiếp tục</i>							
22	Anh/chị cảm thấy có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này.						
23	Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với anh/chị.						
24	Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu anh/chị quyết định rời khỏi doanh nghiệp này.						
Chất lượng cuộc sống – công việc							
<i>Phạm vi công việc</i>							
25	Công việc mang lại cho anh/chị sự tự do đáng kể trong việc thực hiện nhiệm vụ.						
26	Anh/chị có thể linh hoạt điều chỉnh giờ làm việc để phù hợp với nhu cầu cá nhân.						

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
27	Anh/chị có thể làm việc độc lập mà không cần giám sát thường xuyên từ cấp trên.					
Môi trường làm việc						
28	Cấp trên giúp anh/chị làm việc tốt hơn.					
29	Khối lượng công việc của anh/chị là hợp lý và có thể hoàn thành dễ dàng.					
30	Ý kiến của anh/chị được xem xét khi giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc.					
Lương, thưởng và thăng tiến						
31	Lương của anh/chị tương xứng với nỗ lực và đóng góp trong công việc.					
32	Doanh nghiệp có chính sách thăng tiến và phúc lợi hợp lý cho anh/chị.					
33	Lương thưởng của anh/chị có liên quan trực tiếp đến hiệu suất công việc.					
An toàn công việc						
34	Anh/chị cảm thấy an tâm về công việc hiện tại.					
35	Điều kiện công việc của anh/chị đảm bảo an toàn và hiệu quả.					
36	Tỷ lệ nghỉ việc tại nơi làm việc của anh/chị là thấp.					
Phát triển nghề nghiệp						
37	Anh/chị có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc.					
38	Doanh nghiệp có tổ chức đánh giá để xác định tiến bộ trong công việc của anh/chị.					
39	Anh/chị có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tương lai.					
Hoà nhập xã hội						

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
40	Công việc của anh/chị cho phép đóng góp tích cực cho xã hội.					
41	Anh/chị và đồng nghiệp làm việc cùng nhau như một đội, hỗ trợ lẫn nhau.					
42	Công việc phù hợp với các giá trị cá nhân của anh/chị.					
Linh hoạt công việc						
43	Anh/chị có thể tự do chọn thời gian làm việc phù hợp với lịch trình của mình.					
44	Anh/chị có thể dễ dàng thay đổi lịch làm việc khi cần thiết.					
45	Anh/chị dễ dàng xin nghỉ phép khi cần thiết.					
Nhận thức về hành vi tổ chức						
Nhận thức về công bằng của tổ chức						
46	Anh/chị cảm thấy mức lương của mình là công bằng.					
47	Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc.					
48	Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.					
Nhận thức về chính sách của tổ chức						
49	Anh/chị không nhận thấy có nhiều hành vi mang tính vụ lợi diễn ra và mọi người thường làm điều tốt cho doanh nghiệp hơn là cho bản thân.					
50	Anh/chị không nghĩ rằng nhiều người dành thời gian để lấy lòng những người có thể giúp họ thăng tiến hay làm việc ngầm để đạt được lợi ích cá nhân.					

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
51	Anh/chị không thấy nhiều nhân viên cố gắng gia nhập vào nhóm quyền lực hay nói xấu lẫn nhau để tạo ấn tượng trước người khác.					
Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức						
52	Doanh nghiệp của anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ khi anh/chị gặp vấn đề.					
53	Doanh nghiệp của anh/chị quan tâm đến phúc lợi của anh/chị.					
54	Doanh nghiệp của anh/chị sẵn sàng giúp đỡ anh/chị nếu anh/chị cần một sự hỗ trợ đặc biệt.					
Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên						
55	Quản lý của anh/chị sẵn sàng sử dụng quyền hạn của mình để hỗ trợ giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị.					
56	Quản lý của anh/chị hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của anh/chị trong công việc.					
57	Anh/chị luôn biết được quản lý hài lòng ở mức độ nào với công việc của mình.					
Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp						
58	Doanh nghiệp rất quan tâm đến việc bảo vệ môi trường.					
59	Doanh nghiệp rất quan tâm đến cộng đồng địa phương.					
60	Doanh nghiệp quan tâm đến quyền lợi của khách hàng.					

Phần 3: Ý kiến đóng góp

1. Các anh/chị có gặp khó khăn nào trong quá trình trả lời?
2. Các anh/chị có hiểu hoặc bối rối khi trả lời các câu hỏi không?
3. Nếu không, xin anh/chị vui lòng cho biết câu cụ thể.
4. Các anh/chị có góp ý thêm về hình thức, trình bày cho bảng hỏi?

PHỤ LỤC 8
DANH SÁCH CÁC DOANH NGHIỆP KHẢO SÁT SƠ BỘ

STT	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
1	Công ty TNHH Cao Nguyên F&B	65 Phan Chu Trinh, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	02623855960	5
2	Công ty TNHH TMDV lữ hành Daklak Bazan Xanh	Số 51/7 Đỗ Nhuận, Phường Tân Lợi, TP.Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0914575779	5
3	DNTN Khách sạn Thiên Mã	52 Hai Bà Trưng, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	02623853963	5
4	Công ty du lịch lữ hành Daklak Vietravel	170 Ngô Quyền, Tân An, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	02623924666	5
5	Friendly Homestay	32 Ngô Tất Tố, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0972965560	5
6	Passion Coffee	Số 548 Nguyễn Huệ, Phường Quyết Thắng, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0768 666 647	5
7	Công ty TNHH Chum Kon Tum	Số 27, Đường Thi Sách, Phường Thắng Lợi, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0905 811 400	5
8	Công ty TNHH Minh Đạt Kon Tum	Số nhà 47, Đường Tổ Hữu, Phường Quyết Thắng, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0969 700 191	5
9	Chi nhánh Công ty TNHH MTV NGON AVATAR - Nhà hàng NGON 3 Miền	158 Hai Bà Trưng, Phường Yên Đỗ, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0923 470 047	5
10	HTX Du Lịch, Dịch Vụ và Thương Mại PLEI	Thôn 1, Xã Nghĩa Hưng, Huyện Chư Păh, Tỉnh Gia Lai	0905159783	5

STT	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
11	HTX Thương Mại và Du Lịch Sinh Thái Hàm Rồng	Số nhà 124 Lê Lợi, Phường Hoa Lư, Thành phố Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0329602964	5
12	Khách sạn PLEIKU- Công ty cổ phần Du Lịch Gia Lai	Số nhà 124 Lê Lợi, Phường Hoa Lư, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0916851585	5
13	Công ty TNHH Du lịch Sinh Thái Bản Đôn	Số 106/17 Nguyễn Du, Phường Tự An, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0942041273	5
14	Hộ kinh doanh Trần Thị Trúc Giang	Bon N' Tìng, xã Quảng Sơn, Huyện Đắk Glong, Tỉnh Đắk Nông	0388531030	5
15	Nhà nghỉ Thủy Nguyên 2	TDP 4, phường Nghĩa Tân, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	0905016767	5
16	Nhà nghỉ 36.	Đường Tôn Đức Thắng, TDP 5, phường Nghĩa Thành, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	0935484655	5
17	HTX Du lịch nông nghiệp cao nguyên M' nông	phường Nghĩa Trung, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	036 468 0123	5
18	Công ty cổ phần Hành Trình Đà Lạt	60/10 Nguyễn Trung Trực, Phường 4, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	026233516888	5
19	Công Ty TNHH Thương Mại Dịch Vụ Du Lịch Hoa Oải Hương	54/5 Đường Hùng Vương, Phường 9, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	026335915799	5
20	Hộ kinh doanh Nguyễn Thanh Sang	16, Phường 1, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	02636544567	5

PHỤ LỤC 9

KẾT QUẢ ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

Outer loading

[illegible]

[illegible]

	ATCV	GBCM	GBTC	GBTT	HNXH	LHCV	LTTT	LVT	MTLV	NTCBTC	NTCSTC	NTH TTC	N TL DNV	NTTNXH	PTNN	PVCV	SLS	STT	TTCH	TTCN
STT3																		0.798		
TTCH1																			0.889	
TTCH2																			0.915	
TTCH3																			0.896	
TTCN1																				0.876
TTCN2																				0.820
TTCN3																				0.891

Cross loadings

	ATCV	GBCM	GBTC	GBTT	HNXH	LHCV	LTTT	LVT	MTLV	NTCBTC	NTCSTC	NTH TTC	N TL DNV	NTTNXH	PTNN	PVCV	SLS	STT	TTCH	TTCN
ATCV1	0.880	0.049	0.312	0.200	0.347	0.367	0.412	0.300	0.410	0.336	0.294	0.209	0.303	-0.020	0.412	0.459	0.145	0.260	0.064	0.291
ATCV2	0.901	0.152	0.338	0.180	0.481	0.376	0.489	0.245	0.520	0.390	0.385	0.388	0.320	-0.051	0.440	0.581	0.233	0.350	0.154	0.236
ATCV3	0.923	0.191	0.396	0.157	0.509	0.438	0.545	0.304	0.551	0.407	0.267	0.448	0.416	0.035	0.500	0.596	0.293	0.355	0.133	0.330
GBCM1	0.157	0.893	0.380	0.413	0.206	0.109	0.170	0.276	0.152	0.078	0.163	0.115	0.108	0.222	0.068	0.117	0.400	0.145	0.219	0.350
GBCM2	0.098	0.900	0.287	0.563	0.290	0.105	0.107	0.174	0.095	0.197	0.196	0.124	0.190	0.289	0.114	0.110	0.379	0.079	0.286	0.305
GBCM3	0.153	0.921	0.379	0.503	0.295	0.211	0.193	0.202	0.258	0.220	0.201	0.122	0.153	0.330	0.176	0.137	0.369	0.111	0.188	0.398
GBTC1	0.379	0.393	0.928	0.383	0.374	0.181	0.422	0.209	0.476	0.224	0.385	0.305	0.324	0.187	0.326	0.528	0.425	0.380	0.284	0.244
GBTC2	0.364	0.323	0.924	0.312	0.373	0.213	0.397	0.164	0.425	0.196	0.319	0.222	0.329	0.249	0.285	0.514	0.324	0.341	0.221	0.244
GBTC3	0.334	0.347	0.913	0.379	0.359	0.229	0.410	0.090	0.399	0.231	0.332	0.223	0.331	0.166	0.270	0.544	0.431	0.314	0.214	0.223
GBTT1	0.204	0.517	0.398	0.898	0.311	0.134	0.122	0.185	0.164	0.311	0.305	0.134	0.099	0.216	0.267	0.181	0.443	0.164	0.360	0.302
GBTT2	0.112	0.438	0.341	0.865	0.298	0.101	0.159	0.187	0.212	0.207	0.306	0.147	0.043	0.362	0.155	0.103	0.280	0.243	0.412	0.260
GBTT3	0.195	0.466	0.269	0.846	0.204	0.110	0.117	0.190	0.167	0.363	0.328	0.146	0.135	0.182	0.214	0.181	0.356	0.266	0.264	0.189
HNXH1	0.484	0.278	0.342	0.322	0.896	0.428	0.402	0.354	0.540	0.391	0.275	0.306	0.351	0.200	0.527	0.485	0.361	0.399	0.247	0.297
HNXH2	0.482	0.222	0.375	0.256	0.946	0.506	0.509	0.295	0.548	0.385	0.306	0.285	0.327	0.230	0.491	0.537	0.354	0.299	0.278	0.277
HNXH3	0.306	0.265	0.316	0.232	0.725	0.305	0.470	0.209	0.409	0.336	0.274	0.152	0.159	0.180	0.353	0.389	0.437	0.245	0.213	0.350
LHCV1	0.406	0.223	0.166	0.189	0.462	0.906	0.531	0.179	0.391	0.349	0.311	0.208	0.337	0.251	0.488	0.425	0.238	0.218	0.106	0.318
LHCV2	0.351	0.070	0.227	0.199	0.357	0.841	0.483	0.033	0.409	0.303	0.304	0.172	0.385	0.225	0.433	0.468	0.265	0.236	0.115	0.218
LHCV3	0.380	0.112	0.193	-0.034	0.442	0.849	0.533	0.238	0.476	0.355	0.139	0.239	0.283	0.180	0.539	0.437	0.178	0.249	0.064	0.305
LTTT1	0.534	0.136	0.337	0.161	0.374	0.462	0.837	0.183	0.456	0.310	0.371	0.342	0.300	0.067	0.491	0.491	0.178	0.359	0.101	0.354
LTTT2	0.367	0.129	0.391	0.062	0.434	0.512	0.808	0.188	0.442	0.240	0.373	0.238	0.341	0.249	0.370	0.500	0.295	0.253	0.117	0.260
LTTT3	0.430	0.163	0.375	0.149	0.506	0.505	0.830	0.227	0.505	0.304	0.545	0.320	0.450	0.091	0.418	0.561	0.242	0.320	0.249	0.338
LVT1	0.209	0.308	0.071	0.252	0.295	0.123	0.182	0.846	0.283	0.206	0.234	0.110	0.062	0.248	0.274	0.197	0.333	0.242	0.316	0.318
LVT2	0.328	0.126	0.172	0.022	0.331	0.058	0.234	0.829	0.382	0.150	0.241	0.254	0.195	0.113	0.224	0.345	0.241	0.318	0.198	0.307

cliv

	ATCV	GBCM	GBTC	GBTT	HNXH	LHCV	LTTT	LVT	MTLV	NTCBTC	NTCSTC	NTH TTC	NTL DNV	NTTNXH	PTNN	PVCV	SLS	STT	TTCH	TTCN
LVT3	0.263	0.166	0.185	0.253	0.233	0.256	0.201	0.858	0.412	0.240	0.231	0.123	0.213	0.240	0.389	0.367	0.355	0.318	0.319	0.277
MTLV1	0.477	0.035	0.441	0.220	0.412	0.363	0.422	0.223	0.846	0.404	0.301	0.558	0.213	0.050	0.506	0.557	0.178	0.604	0.025	0.149
MTLV2	0.421	0.183	0.288	0.118	0.512	0.397	0.472	0.464	0.853	0.273	0.243	0.502	0.326	0.155	0.486	0.558	0.232	0.605	0.130	0.225
MTLV3	0.540	0.254	0.492	0.203	0.590	0.513	0.576	0.415	0.914	0.437	0.325	0.517	0.418	0.172	0.548	0.658	0.276	0.561	0.133	0.303
NTCBTC1	0.413	0.245	0.236	0.277	0.359	0.344	0.374	0.208	0.392	0.828	0.218	0.200	0.192	0.065	0.628	0.374	0.305	0.259	0.004	0.375
NTCBTC2	0.344	0.102	0.127	0.293	0.338	0.261	0.239	0.186	0.299	0.867	0.142	0.144	0.304	0.186	0.560	0.391	0.239	0.217	0.151	0.350
NTCBTC3	0.340	0.137	0.249	0.303	0.417	0.401	0.290	0.222	0.420	0.897	0.180	0.213	0.278	0.143	0.648	0.448	0.263	0.278	0.149	0.287
NTCSTC1	0.454	0.190	0.412	0.405	0.411	0.338	0.565	0.284	0.391	0.271	0.929	0.191	0.310	0.085	0.379	0.448	0.326	0.403	0.345	0.319
NTCSTC2	0.246	0.149	0.270	0.303	0.190	0.185	0.387	0.218	0.248	0.155	0.881	0.201	0.195	0.160	0.231	0.265	0.279	0.313	0.286	0.270
NTCSTC3	0.235	0.225	0.332	0.262	0.285	0.253	0.463	0.253	0.259	0.129	0.911	0.131	0.257	0.168	0.264	0.323	0.328	0.291	0.301	0.341
NTH TTC1	0.379	0.124	0.265	0.157	0.219	0.183	0.295	0.135	0.565	0.221	0.101	0.926	0.283	0.143	0.280	0.438	0.090	0.367	0.123	0.104
NTH TTC2	0.357	0.084	0.212	0.158	0.288	0.222	0.312	0.146	0.543	0.203	0.168	0.927	0.184	0.038	0.246	0.389	0.044	0.347	0.082	0.168
NTH TTC3	0.361	0.160	0.276	0.137	0.312	0.260	0.405	0.240	0.557	0.172	0.265	0.921	0.176	0.045	0.288	0.416	0.207	0.346	0.172	0.211
NTLDNV1	0.239	0.127	0.310	0.051	0.217	0.388	0.413	0.125	0.264	0.235	0.237	0.168	0.893	0.416	0.271	0.547	0.030	0.191	0.112	0.120
NTLDNV2	0.418	0.140	0.330	0.106	0.351	0.339	0.378	0.143	0.376	0.305	0.324	0.200	0.855	0.261	0.319	0.592	0.076	0.363	0.131	0.173
NTLDNV3	0.352	0.170	0.283	0.121	0.300	0.271	0.358	0.218	0.330	0.238	0.164	0.243	0.856	0.263	0.292	0.626	0.130	0.239	0.144	0.046
NTTNXH1	-0.044	0.177	0.121	0.220	0.068	0.173	0.065	0.241	0.099	0.040	0.087	0.091	0.342	0.773	0.023	0.201	0.116	0.044	0.293	0.257
NTTNXH2	-0.010	0.280	0.256	0.233	0.299	0.240	0.186	0.189	0.143	0.119	0.195	0.072	0.340	0.910	0.138	0.201	0.157	0.100	0.303	0.326
NTTNXH3	0.020	0.330	0.164	0.291	0.214	0.225	0.149	0.194	0.132	0.226	0.088	0.051	0.248	0.866	0.187	0.163	0.166	0.143	0.331	0.360
PTNN1	0.489	0.125	0.277	0.245	0.526	0.547	0.478	0.358	0.594	0.677	0.347	0.269	0.343	0.172	0.933	0.531	0.286	0.411	0.154	0.362
PTNN2	0.379	0.069	0.212	0.179	0.385	0.453	0.401	0.272	0.417	0.613	0.189	0.182	0.219	0.110	0.861	0.433	0.265	0.269	0.133	0.309
PTNN3	0.503	0.162	0.374	0.245	0.548	0.544	0.534	0.337	0.594	0.657	0.338	0.342	0.353	0.105	0.956	0.608	0.368	0.452	0.215	0.362
PVCV1	0.586	0.095	0.513	0.195	0.501	0.493	0.580	0.306	0.619	0.502	0.351	0.433	0.655	0.208	0.558	0.924	0.329	0.480	0.116	0.223
PVCV2	0.531	0.148	0.483	0.121	0.478	0.404	0.530	0.305	0.485	0.362	0.327	0.337	0.491	0.085	0.410	0.806	0.355	0.311	0.169	0.268
PVCV3	0.474	0.112	0.502	0.146	0.459	0.433	0.527	0.325	0.665	0.351	0.326	0.397	0.609	0.272	0.529	0.875	0.278	0.568	0.198	0.230
SLS1	0.225	0.388	0.404	0.350	0.454	0.212	0.241	0.347	0.268	0.350	0.252	0.126	0.134	0.202	0.370	0.335	0.845	0.254	0.400	0.352
SLS2	0.242	0.362	0.333	0.390	0.375	0.258	0.260	0.296	0.207	0.231	0.320	0.103	0.041	0.205	0.245	0.312	0.896	0.163	0.340	0.382
SLS3	0.198	0.359	0.386	0.354	0.315	0.218	0.255	0.328	0.220	0.229	0.333	0.096	0.055	0.042	0.265	0.317	0.889	0.251	0.307	0.281
STT1	0.317	0.112	0.310	0.252	0.292	0.192	0.297	0.301	0.595	0.289	0.293	0.369	0.306	0.105	0.350	0.453	0.204	0.909	0.217	0.210
STT2	0.356	0.125	0.437	0.188	0.374	0.323	0.442	0.287	0.579	0.311	0.331	0.345	0.293	0.099	0.502	0.552	0.334	0.811	0.165	0.243
STT3	0.223	0.069	0.177	0.202	0.253	0.158	0.194	0.284	0.519	0.116	0.316	0.240	0.159	0.082	0.178	0.299	0.084	0.798	0.220	0.202
TTCH1	0.142	0.218	0.241	0.362	0.327	0.180	0.275	0.296	0.173	0.125	0.341	0.181	0.136	0.343	0.189	0.218	0.361	0.184	0.889	0.246
TTCH2	0.160	0.221	0.227	0.371	0.281	0.016	0.085	0.358	0.111	0.150	0.255	0.138	0.172	0.341	0.161	0.149	0.311	0.208	0.915	0.188
TTCH3	0.057	0.250	0.237	0.344	0.169	0.097	0.155	0.244	0.021	0.051	0.331	0.051	0.092	0.293	0.151	0.128	0.405	0.247	0.896	0.213
TTCN1	0.288	0.399	0.260	0.286	0.304	0.216	0.346	0.332	0.257	0.301	0.359	0.165	0.084	0.287	0.301	0.227	0.332	0.260	0.183	0.876
TTCN2	0.199	0.301	0.191	0.243	0.217	0.350	0.305	0.175	0.128	0.324	0.202	0.123	0.158	0.304	0.254	0.237	0.347	0.192	0.258	0.820
TTCN3	0.328	0.305	0.212	0.224	0.378	0.285	0.347	0.400	0.289	0.378	0.317	0.159	0.108	0.367	0.414	0.247	0.325	0.222	0.187	0.891

clv

HTMT

	ATCV	GBCM	GBTC	GBTT	HNXH	LHCV	LTTT	LVT	MTLV	NTCBTC	NTCSTC	NTHTTC	NTLDNV	NTTNXH	PTNN	PVCV	SLS	STT	TTCH	TTCN
ATCV																				
GBCM	0.166																			
GBTC	0.431	0.427																		
GBTT	0.230	0.630	0.440																	
HNXH	0.573	0.348	0.464	0.377																
LHCV	0.509	0.183	0.259	0.200	0.581															
LTTT	0.647	0.209	0.532	0.188	0.677	0.747														
LVT	0.376	0.283	0.201	0.254	0.415	0.246	0.310													
MTLV	0.632	0.215	0.532	0.248	0.695	0.582	0.700	0.515												
NTCBTC	0.491	0.224	0.271	0.405	0.523	0.465	0.435	0.289	0.510											
NTCSTC	0.387	0.232	0.412	0.413	0.383	0.333	0.625	0.329	0.380	0.238										
NTHTTC	0.429	0.147	0.296	0.187	0.334	0.273	0.434	0.225	0.687	0.247	0.213									
NTLDNV	0.446	0.194	0.406	0.128	0.393	0.461	0.549	0.229	0.437	0.357	0.320	0.267								
NTTNXH	0.054	0.362	0.248	0.355	0.280	0.305	0.203	0.300	0.173	0.208	0.173	0.096	0.441							
PTNN	0.554	0.143	0.345	0.277	0.611	0.644	0.616	0.409	0.667	0.817	0.349	0.316	0.382	0.170						
PVCV	0.703	0.158	0.657	0.211	0.663	0.612	0.783	0.440	0.806	0.559	0.441	0.510	0.806	0.265	0.653					
SLS	0.286	0.486	0.484	0.489	0.534	0.312	0.358	0.444	0.309	0.368	0.394	0.139	0.111	0.210	0.379	0.437				
STT	0.421	0.145	0.431	0.317	0.451	0.329	0.474	0.436	0.828	0.350	0.440	0.444	0.367	0.155	0.474	0.630	0.300			
TTCH	0.148	0.288	0.290	0.462	0.338	0.135	0.229	0.392	0.133	0.146	0.385	0.152	0.173	0.430	0.204	0.216	0.459	0.285		
TTCN	0.367	0.452	0.295	0.346	0.432	0.394	0.482	0.432	0.306	0.470	0.394	0.199	0.159	0.451	0.431	0.333	0.461	0.320	0.283	

Fornell-Larcker criterion

[illegible]

	ATCV	GBCM	GBTC	GBTT	HNXH	LHCV	LTTT	LVT	MTLV	NTCBTC	NTCSTC	NTH TTC	NTLDNV	NTTNXH	PTNN	PVCV	SLS	STT	TTCH	TTCN
LHCV	0.439	0.158	0.225	0.133	0.488	0.866														
LTTT	0.539	0.174	0.445	0.152	0.531	0.596	0.825													
LVT	0.313	0.240	0.168	0.215	0.337	0.177	0.242	0.844												
MTLV	0.553	0.187	0.471	0.208	0.584	0.492	0.567	0.425	0.871											
NTCBTC	0.421	0.184	0.236	0.337	0.430	0.388	0.346	0.238	0.429	0.864										
NTCSTC	0.349	0.207	0.375	0.359	0.330	0.288	0.523	0.278	0.334	0.207	0.908									
NTH TTC	0.396	0.133	0.272	0.163	0.295	0.239	0.365	0.188	0.601	0.215	0.192	0.924								
NTLDNV	0.388	0.167	0.356	0.106	0.333	0.385	0.442	0.185	0.373	0.300	0.282	0.233	0.868							
NTTNXH	-0.012	0.311	0.217	0.290	0.237	0.252	0.161	0.241	0.147	0.154	0.149	0.083	0.362	0.852						
PTNN	0.503	0.133	0.319	0.246	0.537	0.564	0.518	0.354	0.590	0.707	0.324	0.294	0.339	0.141	0.917					
PVCV	0.610	0.134	0.574	0.179	0.551	0.511	0.628	0.358	0.681	0.469	0.385	0.449	0.676	0.220	0.577	0.870				
SLS	0.254	0.422	0.428	0.416	0.437	0.261	0.288	0.370	0.265	0.310	0.343	0.124	0.089	0.173	0.337	0.367	0.877			
STT	0.360	0.123	0.375	0.255	0.368	0.271	0.378	0.346	0.674	0.291	0.372	0.382	0.306	0.114	0.419	0.525	0.255	0.841		
TTCH	0.133	0.255	0.261	0.399	0.287	0.109	0.190	0.332	0.113	0.120	0.343	0.137	0.148	0.362	0.185	0.183	0.399	0.237	0.900	
TTCN	0.317	0.388	0.257	0.291	0.350	0.326	0.386	0.355	0.264	0.388	0.342	0.174	0.133	0.371	0.377	0.275	0.387	0.261	0.240	0.863

PHỤ LỤC 10

BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

Phần 1: Giới thiệu

Tôi là nghiên cứu sinh của Trường Đại Học Lạc Hồng. Tôi đang nghiên cứu về đề tài **“CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU ĐỐI VỚI CÁC TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG DU LỊCH TẠI TÂY NGUYÊN”**.

Trước tiên, cảm ơn anh/chị đã tham gia vào khảo sát này. Khảo sát bao gồm các câu hỏi về hành vi công dân tổ chức, sự gắn bó với tổ chức, chất lượng cuộc sống – công việc, nhận thức về hành vi tổ chức. Xin lưu ý rằng tất cả câu trả lời của anh/chị sẽ được bảo mật và không thể truy ngược lại anh/chị hoặc doanh nghiệp của anh/chị. Không có câu trả lời đúng hay sai, vì vậy, vui lòng trả lời từng câu hỏi một cách đầy đủ và chính xác nhất có thể. Hãy cho biết phản hồi của anh/chị bằng cách chọn câu trả lời phù hợp, thể hiện mức độ anh/chị đồng ý hay không đồng ý với các tuyên bố sau đây. Vui lòng đánh dấu hoặc khoanh tròn lựa chọn của anh/chị.

Phần 2: Câu hỏi khảo sát

Câu hỏi sàng lọc

Trước khi bắt đầu, vui lòng xác nhận anh/chị phù hợp với đối tượng khảo sát của nghiên cứu:

(S1) Anh/chị hiện đang làm việc tại một tổ chức hoạt động du lịch (khách sạn/nhà hàng/quán cà phê/lữ hành/du lịch sinh thái/vận tải khách du lịch/điểm tham quan...) tại khu vực Tây Nguyên?

☐ Có ☐ Không (*Nếu “Không”, xin cảm ơn và kết thúc khảo sát*)

(S2) Anh/chị đã làm việc tại tổ chức hoạt động du lịch hiện tại được bao lâu?

☐ Dưới 1 năm (*Nếu chọn Dưới 1 năm, xin cảm ơn và kết thúc khảo sát*)

☐ Từ 1 năm trở lên

(S3) Anh/chị tự nguyện tham gia và đồng ý cung cấp thông tin cho mục đích nghiên cứu học thuật (thông tin được bảo mật, chỉ sử dụng thống kê tổng hợp)?

☐ Có ☐ Không (*Nếu “Không”, xin cảm ơn và kết thúc khảo sát*)

Nội dung khảo sát

Anh/chị vui lòng cho biết lựa chọn của anh/chị với các phát biểu sau đây. Mỗi phát biểu chỉ có một lựa chọn với các mức độ từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý với quy ước như sau:

1. Hoàn toàn không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Trung lập
4. Đồng ý
5. Hoàn toàn đồng ý

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
Hành vi công dân tổ chức						
Lòng vị tha						
1	Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ có khối lượng công việc lớn hoặc gặp khó khăn trong công việc.					
2	Anh/chị giúp đỡ những người vắng mặt.					
3	Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc.					
Sự tận tâm						
4	Anh/chị tin rằng làm việc chăm chỉ sẽ được trả công xứng đáng.					
5	Anh/chị luôn đi làm đúng giờ					
6	Anh/chị tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát.					
Tinh thần làm việc chuyên nghiệp						
7	Anh/chị không lãng phí thời gian phàn nàn về những vấn đề nhỏ nhặt.					
8	Anh/chị không phóng đại các vấn đề của doanh nghiệp.					
9	Anh/chị thường tập trung vào điểm tích cực hơn là những sai sót.					
Sự lịch sự						
10	Anh/chị cân nhắc và chú ý đến tác động của hành vi mình đối với đồng nghiệp và công việc của họ.					
11	Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác.					
12	Anh/chị chủ động thực hiện các biện pháp để ngăn ngừa xung đột hoặc vấn đề với đồng nghiệp.					
Tinh thần chủ động và cống hiến						
13	Anh/chị tham dự các cuộc họp và sự kiện không bắt buộc nhưng có ý nghĩa đối với doanh nghiệp.					

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
14	Anh/chị tham dự các hoạt động góp phần cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp.					
15	Anh/chị thường xuyên cập nhật thông tin qua các thông báo và bản ghi nhớ của doanh nghiệp.					
Chất lượng cuộc sống – công việc						
<i>Phạm vi công việc</i>						
16	Công việc mang lại cho anh/chị sự tự do đáng kể trong việc thực hiện nhiệm vụ.					
17	Anh/chị có thể linh hoạt điều chỉnh giờ làm việc để phù hợp với nhu cầu cá nhân.					
18	Anh/chị có thể làm việc độc lập mà không cần giám sát thường xuyên từ cấp trên.					
<i>Môi trường làm việc</i>						
19	Cấp trên giúp anh/chị làm việc tốt hơn.					
20	Khối lượng công việc của anh/chị là hợp lý và có thể hoàn thành dễ dàng.					
21	Ý kiến của anh/chị được xem xét khi giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc.					
<i>Lương, thưởng và thăng tiến</i>						
22	Lương của anh/chị tương xứng với nỗ lực và đóng góp trong công việc.					
23	Doanh nghiệp có chính sách thăng tiến và phúc lợi hợp lý cho anh/chị.					
24	Lương thưởng của anh/chị có liên quan trực tiếp đến hiệu suất công việc.					
<i>An toàn công việc</i>						
25	Anh/chị cảm thấy an tâm về công việc hiện tại.					
26	Điều kiện công việc của anh/chị đảm bảo an toàn và hiệu quả.					
27	Tỷ lệ nghỉ việc tại nơi làm việc của anh/chị là thấp.					
<i>Phát triển nghề nghiệp</i>						
28	Anh/chị có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc.					
29	Doanh nghiệp có tổ chức đánh giá để xác định tiến bộ trong công việc của anh/chị.					

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
30	Anh/chị có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tương lai.					
<i>Hoà nhập xã hội</i>						
31	Công việc của anh/chị cho phép đóng góp tích cực cho xã hội.					
32	Anh/chị và đồng nghiệp làm việc cùng nhau như một đội, hỗ trợ lẫn nhau.					
33	Công việc phù hợp với các giá trị cá nhân của anh/chị.					
<i>Linh hoạt công việc</i>						
34	Anh/chị có thể tự do chọn thời gian làm việc phù hợp với lịch trình của mình.					
35	Anh/chị có thể dễ dàng thay đổi lịch làm việc khi cần thiết.					
36	Anh/chị dễ dàng xin nghỉ phép khi cần thiết.					
<i>Sự gắn bó với tổ chức</i>						
<i>Gắn bó tình cảm</i>						
37	Anh/chị cảm thấy như những vấn đề của doanh nghiệp này là của chính mình.					
38	Anh/chị cảm thấy như một phần của gia đình tại doanh nghiệp của mình.					
39	Doanh nghiệp có ý nghĩa cá nhân rất lớn đối với anh/chị.					
<i>Gắn bó chuẩn mực</i>						
40	Anh/chị cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức để ở lại làm việc cho doanh nghiệp vì tin rằng sự trung thành là quan trọng.					
41	Anh/chị cảm thấy không đúng khi rời bỏ doanh nghiệp nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn.					
42	Anh/chị tin vào giá trị của sự trung thành với một doanh nghiệp.					
<i>Gắn bó tiếp tục</i>						
43	Anh/chị cảm thấy có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này.					

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
44	Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với anh/chị.					
45	Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu anh/chị quyết định rời khỏi doanh nghiệp này.					
Nhận thức về hành vi tổ chức						
<i>Nhận thức về công bằng của tổ chức</i>						
46	Anh/chị cảm thấy mức lương của mình là công bằng.					
47	Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc.					
48	Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.					
<i>Nhận thức về chính sách của tổ chức</i>						
49	Anh/chị không nhận thấy có nhiều hành vi mang tính vụ lợi diễn ra và mọi người thường làm điều tốt cho tổ chức hơn là cho bản thân.					
50	Anh/chị không nghĩ rằng nhiều người dành thời gian để lấy lòng những người có thể giúp họ thăng tiến hay làm việc ngầm để đạt được lợi ích cá nhân.					
51	Anh/chị không thấy nhiều nhân viên cố gắng gia nhập vào nhóm quyền lực hay nói xấu lẫn nhau để tạo ấn tượng trước người khác.					
<i>Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức</i>						
52	Doanh nghiệp của anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ khi anh/chị gặp vấn đề.					
53	Doanh nghiệp của anh/chị quan tâm đến phúc lợi của anh/chị.					
54	Doanh nghiệp của anh/chị sẵn sàng giúp đỡ anh/chị nếu anh/chị cần một sự hỗ trợ đặc biệt.					
<i>Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên</i>						
55	Quản lý của anh/chị sẵn sàng sử dụng quyền hạn của mình để hỗ trợ giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị.					
56	Quản lý của anh/chị hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của anh/chị trong công việc.					

STT	Phát biểu	Mức độ đồng ý				
		1	2	3	4	5
57	Anh/chị luôn biết được quản lý hài lòng ở mức độ nào với công việc của mình.					
Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp						
58	Doanh nghiệp rất quan tâm đến việc bảo vệ môi trường.					
59	Doanh nghiệp rất quan tâm đến cộng đồng địa phương.					
60	Doanh nghiệp quan tâm đến quyền lợi của khách hàng.					

Phần 3: Thông tin anh/chị

Anh/chị vui lòng điền thông tin hoặc chọn vào các câu trả lời thích hợp.

1. Giới tính ☐ Nam ☐ Nữ
2. Độ tuổi ☐ Dưới 25 tuổi ☐ 25 – 40 tuổi ☐ Trên 40 tuổi
3. Loại hình tổ chức
 - ☐ Doanh nghiệp tư nhân ☐ Hợp tác xã
 - ☐ Công ty TNHH ☐ Công ty cổ phần
4. Dân tộc ☐ Kinh ☐ Gia Rai ☐ Ê Đê ☐ Khác
5. Quy mô tổ chức
 - ☐ Từ 10 người trở xuống ☐ 11 – 50 người
 - ☐ 51 – 100 người ☐ Trên 100 người
6. Lĩnh vực kinh doanh
 - ☐ Nhà hàng, quán cà phê ☐ Khách sạn
 - ☐ Lữ hành ☐ Khác

Phần 3: Ý kiến đóng góp

1. Các anh/chị có gặp khó khăn nào trong quá trình trả lời?
2. Các anh/chị có hiểu hoặc bối rối khi trả lời các câu hỏi không?
3. Nếu không, xin anh/chị vui lòng cho biết câu cụ thể.
4. Các anh/chị có góp ý thêm về hình thức, trình bày cho bảng hỏi?

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của anh/chị. Nếu anh/chị muốn nhận bản tóm tắt của nghiên cứu, vui lòng điền thông tin chi tiết của anh/chị bên dưới và gửi cùng với bảng câu hỏi đã hoàn thành.

Địa chỉ email:.....

THANG ĐO CHÍNH THỨC

STT	Nội dung thang đo	Mã hoá
	Chất lượng cuộc sống- công việc	CLCSCV
	<i>Phạm vi công việc</i>	<i>PVCV</i>
1	Công việc mang lại cho anh/chị sự tự do đáng kể trong việc thực hiện nhiệm vụ.	PVCV1
2	Anh/chị có thể linh hoạt điều chỉnh giờ làm việc để phù hợp với nhu cầu cá nhân.	PVCV2
3	Anh/chị có thể làm việc độc lập mà không cần giám sát thường xuyên từ cấp trên.	PVCV3
	<i>Môi trường làm việc</i>	<i>MTLV</i>
1	Cấp trên giúp anh/chị làm việc tốt hơn.	MTLV1
2	Khối lượng công việc của anh/chị là hợp lý và có thể hoàn thành dễ dàng.	MTLV2
3	Ý kiến của anh/chị được xem xét khi giải quyết các vấn đề liên quan đến công việc.	MTLV3
	<i>Lương, thưởng và thăng tiến</i>	<i>LTTT</i>
1	Lương của anh/chị tương xứng với nỗ lực và đóng góp trong công việc.	LTTT1
2	Doanh nghiệp có chính sách thăng tiến và phúc lợi hợp lý cho anh/chị.	LTTT2
3	Lương thưởng của anh/chị có liên quan trực tiếp đến hiệu suất công việc.	LTTT3
	<i>An toàn công việc</i>	<i>ATCV</i>
1	Anh/chị cảm thấy an tâm về công việc hiện tại.	ATCV1
2	Điều kiện công việc của anh/chị đảm bảo an toàn và hiệu quả.	ATCV2
3	Tỷ lệ nghỉ việc tại nơi làm việc của anh/chị là thấp.	ATCV3
	<i>Phát triển nghề nghiệp</i>	<i>PTNN</i>
1	Anh/chị có cơ hội được học tập để nâng cao kiến thức và kỹ năng làm việc.	PTNN1
2	Doanh nghiệp có tổ chức đánh giá để xác định tiến bộ trong công việc của anh/chị.	PTNN2
3	Anh/chị có cơ hội thăng tiến lên vị trí cao hơn trong tương lai.	PTNN3

	<i>Hoà nhập xã hội</i>	<i>HNXH</i>
1	Công việc của anh/chị cho phép đóng góp tích cực cho xã hội.	HNXH1
2	Anh/chị và đồng nghiệp làm việc cùng nhau như một đội, hỗ trợ lẫn nhau.	HNXH2
3	Công việc phù hợp với các giá trị cá nhân của anh/chị.	HNXH3
	<i>Sự linh hoạt trong công việc</i>	<i>LHCV</i>
1	Anh/chị có thể tự do chọn thời gian làm việc phù hợp với lịch trình của mình.	LHCV1
2	Anh/chị có thể dễ dàng thay đổi lịch làm việc khi cần thiết.	LHCV2
3	Anh/chị dễ dàng xin nghỉ phép khi cần thiết.	LHCV3
	<i>Nhận thức về hành vi tổ chức</i>	<i>NTHVTC</i>
	<i>Nhận thức về công bằng của tổ chức</i>	<i>NTCBTC</i>
1	Anh/chị cảm thấy mức lương của mình là công bằng.	NTCBTC1
2	Anh/chị cảm thấy doanh nghiệp đưa ra các phần thưởng công bằng dựa trên hiệu suất làm việc.	NTCBTC2
3	Cấp trên hỏi ý kiến của anh/chị về cách cải thiện hiệu suất của doanh nghiệp.	NTCBTC3
	<i>Nhận thức về chính sách của tổ chức</i>	<i>NTCSTC</i>
1	Anh/chị không nhận thấy có nhiều hành vi mang tính vụ lợi diễn ra, mọi người thường làm điều tốt cho doanh nghiệp hơn là cho bản thân.	NTCSTC1
2	Anh/chị không nghĩ rằng nhiều người dành thời gian để lấy lòng những người có thể giúp họ thăng tiến hay làm việc ngầm để đạt được lợi ích cá nhân.	NTCSTC2
3	Anh/chị không thấy nhiều nhân viên cố gắng gia nhập vào nhóm quyền lực hay nói xấu lẫn nhau để tạo ấn tượng trước người khác.	NTCSTC3
	<i>Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức</i>	<i>NHTTTC</i>
1	Doanh nghiệp của anh/chị luôn sẵn sàng giúp đỡ khi anh/chị gặp vấn đề.	NHTTTC1
2	Doanh nghiệp của anh/chị quan tâm đến phúc lợi của anh/chị.	NHTTTC2
3	Doanh nghiệp của anh/chị sẵn sàng giúp đỡ anh/chị nếu anh/chị cần một sự hỗ trợ đặc biệt.	NHTTTC3

	<i>Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên</i>	<i>NTLDNV</i>
1	Quản lý của anh/chị sẵn sàng sử dụng quyền hạn của mình để hỗ trợ giải quyết các vấn đề công việc của anh/chị.	NTLDNV1
2	Quản lý của anh/chị hiểu rõ các vấn đề và nhu cầu của anh/chị trong công việc.	NTLDNV2
3	Anh/chị luôn biết được quản lý hài lòng ở mức độ nào với công việc của mình.	NTLDNV3
	<i>Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp</i>	<i>NTTNXH</i>
1	Doanh nghiệp rất quan tâm đến việc bảo vệ môi trường.	NTTNXH1
2	Doanh nghiệp rất quan tâm đến cộng đồng địa phương.	NTTNXH2
3	Doanh nghiệp quan tâm đến quyền lợi của khách hàng.	NTTNXH3
	<i>Sự gắn bó với tổ chức</i>	<i>SGBTC</i>
	<i>Gắn bó tình cảm</i>	<i>GBTC</i>
1	Anh/chị cảm thấy như những vấn đề của doanh nghiệp này là của chính mình.	GBTC1
2	Anh/chị cảm thấy như một phần của gia đình tại doanh nghiệp của mình.	GBTC2
3	Doanh nghiệp có ý nghĩa cá nhân rất lớn đối với anh/chị.	GBTC3
	<i>Gắn bó chuẩn mực</i>	<i>GBCM</i>
1	Anh/chị cảm thấy có nghĩa vụ đạo đức để ở lại làm việc cho doanh nghiệp vì tin rằng sự trung thành là quan trọng.	GBCM1
2	Anh/chị cảm thấy không đúng khi rời bỏ doanh nghiệp nếu nhận được lời mời làm việc hấp dẫn hơn.	GBCM2
3	Anh/chị tin vào giá trị của sự trung thành với một doanh nghiệp.	GBCM3
	<i>Gắn bó tiếp tục</i>	<i>GBTT</i>
1	Anh/chị cảm thấy có quá ít lựa chọn để cân nhắc việc rời bỏ doanh nghiệp này.	GBTT1
2	Việc rời bỏ doanh nghiệp lúc này sẽ quá tốn kém đối với anh/chị.	GBTT2
3	Quá nhiều thứ trong cuộc sống sẽ bị xáo trộn nếu anh/chị quyết định rời khỏi doanh nghiệp này.	GBTT3
	<i>Hành vi công dân tổ chức</i>	<i>HVCDTC</i>
	<i>Lòng vị tha</i>	<i>LVT</i>

1	Anh/chị sẵn lòng giúp đỡ đồng nghiệp khi họ có khối lượng công việc lớn hoặc gặp khó khăn trong công việc.	LVT1
2	Anh/chị giúp đỡ những người vắng mặt.	LVT 2
3	Anh/chị giúp định hướng cho những người mới mặc dù điều đó không bắt buộc.	LVT 3
	<i>Sự tận tâm</i>	<i>STT</i>
1	Anh/chị tin rằng làm việc chăm chỉ sẽ được trả công xứng đáng.	STT1
2	Anh/chị luôn đi làm đúng giờ	STT2
3	Anh/chị tuân thủ các quy định và quy tắc của doanh nghiệp ngay cả khi không có ai giám sát.	STT3
	<i>Tinh thần làm việc chuyên nghiệp</i>	<i>TTCN</i>
1	Anh/chị không lãng phí thời gian phàn nàn về những vấn đề nhỏ nhặt.	TTCN1
2	Anh/chị không phóng đại các vấn đề của doanh nghiệp.	TTCN2
3	Anh/chị thường tập trung vào điểm tích cực hơn là những sai sót.	TTCN3
	<i>Sự lịch sự</i>	<i>SLS</i>
1	Anh/chị cân nhắc và chú ý đến tác động của hành vi mình đối với đồng nghiệp và công việc của họ.	SLS1
2	Anh/chị không lạm dụng quyền của người khác.	SLS2
3	Anh/chị chủ động thực hiện các biện pháp để ngăn ngừa xung đột hoặc vấn đề với đồng nghiệp.	SLS3
	<i>Tinh thần chủ động và cống hiến</i>	<i>TTCH</i>
1	Anh/chị tham dự các cuộc họp và sự kiện không bắt buộc nhưng có ý nghĩa đối với doanh nghiệp.	TTCH1
2	Anh/chị tham dự các hoạt động góp phần cải thiện hình ảnh của doanh nghiệp.	TTCH2
3	Anh/chị thường xuyên cập nhật thông tin qua các thông báo và bản ghi nhớ của doanh nghiệp.	TTCH3

PHỤ LỤC 11

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỊNH LƯỢNG

Mô hình đo lường của cấu trúc bậc thấp

Outer loadings

[illegible]

	ATC V	GBC M	GBT C	GBT T	HNX H	LHC V	LTT T	LVT	MTL V	NTCBT C	NTCST C	NTHTT C	NTLDN V	NTTNX H	PTN N	PVC V	SLS	STT	TTC H	TTC N
LTTT3							0.826													
LVT1								0.84 5												
LVT2								0.87 7												
LVT3								0.81 5												
MTLV1									0.820											
MTLV2									0.823											
MTLV3									0.819											
NTCBTC1										0.824										
NTCBTC2										0.854										
NTCBTC3										0.874										
NTCSTC1											0.878									
NTCSTC2											0.877									
NTCSTC3											0.907									
NTH TTC1												0.860								
NTH TTC2												0.886								
NTH TTC3												0.913								
NTLDNV 1													0.870							
NTLDNV 2													0.839							
NTLDNV 3													0.866							
NTTNXH 1														0.817						
NTTNXH 2														0.888						
NTTNXH 3														0.840						
PTNN1															0.867					
PTNN2															0.855					
PTNN3															0.903					
PVCV1																0.857				

[illegible]

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
ATCV	0.879	0.884	0.925	0.805
GBCM	0.869	0.869	0.920	0.792
GBTC	0.889	0.890	0.931	0.818
GBTT	0.821	0.821	0.893	0.737
HNXH	0.857	0.865	0.913	0.779
LHCV	0.792	0.792	0.878	0.706
LTTT	0.732	0.734	0.848	0.651
LVT	0.800	0.801	0.883	0.715
MTLV	0.758	0.758	0.861	0.674
NTCBTC	0.809	0.811	0.887	0.723
NTCSTC	0.866	0.867	0.918	0.788
NTHTTC	0.863	0.867	0.917	0.786
NTLDNV	0.821	0.823	0.894	0.737
NTTNXH	0.806	0.810	0.885	0.720
PTNN	0.847	0.852	0.908	0.766
PVCV	0.761	0.765	0.863	0.677
SLS	0.851	0.851	0.910	0.770
STT	0.746	0.748	0.855	0.664
TTCH	0.860	0.861	0.915	0.782
TTCN	0.772	0.772	0.868	0.687

Cross-loadings

	ATCV	GBCM	GBTC	GBTT	HNXH	LHCV	LTTT	LVT	MTLV	NTCBTC	NTCSTC	NTH TTC	N TLDNV	NTTNXH	PTNN	PVCV	SLS	STT	TTCH	TTCN
ATCV1	0.879	0.193	0.244	0.171	0.358	0.459	0.452	0.266	0.415	0.176	0.239	0.204	0.239	0.090	0.353	0.384	0.202	0.241	0.151	0.242
ATCV2	0.893	0.213	0.327	0.201	0.432	0.487	0.493	0.241	0.539	0.237	0.271	0.271	0.311	0.110	0.426	0.451	0.245	0.359	0.186	0.289
ATCV3	0.920	0.225	0.350	0.183	0.435	0.508	0.538	0.268	0.507	0.269	0.292	0.284	0.322	0.158	0.435	0.468	0.241	0.318	0.155	0.291
GBCM1	0.209	0.891	0.279	0.385	0.201	0.188	0.189	0.259	0.152	0.064	0.148	0.156	0.126	0.141	0.180	0.132	0.260	0.117	0.173	0.335
GBCM2	0.262	0.874	0.275	0.423	0.230	0.231	0.239	0.212	0.184	0.080	0.212	0.140	0.166	0.168	0.215	0.160	0.274	0.151	0.228	0.302
GBCM3	0.157	0.904	0.260	0.425	0.190	0.206	0.203	0.176	0.190	0.083	0.189	0.140	0.137	0.158	0.222	0.120	0.213	0.125	0.195	0.308
GBTC1	0.354	0.298	0.921	0.262	0.296	0.211	0.389	0.190	0.423	0.259	0.312	0.252	0.302	0.203	0.314	0.427	0.280	0.342	0.183	0.288
GBTC2	0.343	0.279	0.920	0.240	0.323	0.226	0.371	0.203	0.410	0.226	0.269	0.232	0.265	0.203	0.278	0.435	0.228	0.314	0.179	0.277
GBTC3	0.236	0.249	0.873	0.283	0.276	0.213	0.327	0.158	0.349	0.204	0.213	0.226	0.201	0.150	0.245	0.377	0.247	0.227	0.137	0.235
GBTT1	0.175	0.406	0.212	0.869	0.240	0.153	0.140	0.234	0.119	0.083	0.120	0.049	0.010	0.217	0.210	0.038	0.272	0.082	0.273	0.259
GBTT2	0.187	0.400	0.269	0.861	0.281	0.228	0.216	0.263	0.223	0.002	0.194	0.097	0.068	0.302	0.181	0.100	0.258	0.145	0.286	0.300
GBTT3	0.168	0.383	0.262	0.845	0.231	0.184	0.167	0.218	0.170	0.090	0.152	0.120	0.057	0.212	0.217	0.106	0.251	0.093	0.187	0.239
HNXH1	0.450	0.242	0.303	0.300	0.916	0.502	0.560	0.346	0.490	0.226	0.313	0.276	0.293	0.295	0.448	0.388	0.297	0.328	0.266	0.369
HNXH2	0.397	0.196	0.307	0.235	0.910	0.455	0.530	0.278	0.477	0.238	0.297	0.251	0.237	0.253	0.447	0.372	0.273	0.252	0.240	0.327
HNXH3	0.358	0.176	0.262	0.237	0.818	0.388	0.489	0.246	0.449	0.187	0.273	0.196	0.203	0.204	0.365	0.337	0.290	0.243	0.227	0.310
LHCV1	0.444	0.192	0.164	0.158	0.441	0.843	0.531	0.200	0.463	0.267	0.236	0.274	0.326	0.190	0.407	0.375	0.208	0.296	0.178	0.287
LHCV2	0.454	0.189	0.198	0.247	0.389	0.829	0.489	0.205	0.471	0.209	0.272	0.277	0.289	0.282	0.412	0.345	0.219	0.251	0.214	0.313
LHCV3	0.465	0.208	0.240	0.152	0.456	0.848	0.530	0.238	0.521	0.240	0.265	0.283	0.260	0.205	0.439	0.351	0.218	0.290	0.230	0.337
LTTT1	0.471	0.227	0.308	0.199	0.447	0.471	0.796	0.289	0.463	0.228	0.422	0.241	0.377	0.167	0.440	0.492	0.226	0.314	0.225	0.308
LTTT2	0.398	0.157	0.326	0.170	0.473	0.495	0.799	0.232	0.437	0.225	0.403	0.240	0.327	0.208	0.408	0.458	0.199	0.271	0.153	0.257
LTTT3	0.466	0.188	0.337	0.127	0.524	0.522	0.826	0.249	0.504	0.219	0.438	0.316	0.339	0.204	0.450	0.505	0.249	0.280	0.259	0.268
LVT1	0.210	0.241	0.134	0.262	0.283	0.184	0.252	0.845	0.251	0.148	0.155	0.116	0.130	0.242	0.195	0.173	0.287	0.203	0.304	0.297
LVT2	0.271	0.191	0.205	0.202	0.280	0.187	0.286	0.877	0.304	0.165	0.169	0.160	0.133	0.230	0.217	0.236	0.281	0.249	0.303	0.345
LVT3	0.247	0.183	0.175	0.243	0.277	0.278	0.269	0.815	0.330	0.163	0.234	0.145	0.185	0.249	0.280	0.263	0.279	0.258	0.283	0.359
MTLV1	0.438	0.109	0.387	0.173	0.434	0.479	0.436	0.244	0.820	0.274	0.262	0.412	0.278	0.139	0.400	0.452	0.199	0.494	0.147	0.273
MTLV2	0.457	0.173	0.318	0.151	0.457	0.477	0.503	0.313	0.823	0.272	0.291	0.417	0.312	0.171	0.461	0.464	0.205	0.550	0.230	0.324
MTLV3	0.448	0.201	0.371	0.167	0.426	0.468	0.489	0.301	0.819	0.293	0.277	0.429	0.307	0.192	0.426	0.510	0.194	0.453	0.247	0.318
NTCBTC1	0.264	0.120	0.239	0.094	0.239	0.275	0.267	0.186	0.322	0.824	0.163	0.170	0.243	0.149	0.463	0.384	0.111	0.246	0.084	0.266
NTCBTC2	0.189	0.041	0.196	0.013	0.175	0.178	0.208	0.151	0.242	0.854	0.105	0.099	0.271	0.082	0.416	0.368	0.091	0.164	0.051	0.246
NTCBTC3	0.196	0.053	0.211	0.060	0.213	0.264	0.229	0.140	0.299	0.874	0.123	0.214	0.256	0.097	0.473	0.394	0.148	0.212	0.115	0.224
NTCSTC1	0.270	0.172	0.303	0.164	0.333	0.268	0.492	0.190	0.309	0.178	0.878	0.202	0.249	0.118	0.363	0.289	0.197	0.215	0.172	0.257
NTCSTC2	0.249	0.165	0.229	0.150	0.266	0.249	0.429	0.169	0.268	0.105	0.877	0.193	0.254	0.126	0.248	0.295	0.211	0.205	0.213	0.249
NTCSTC3	0.276	0.208	0.250	0.168	0.290	0.299	0.469	0.225	0.321	0.128	0.907	0.202	0.296	0.141	0.287	0.315	0.206	0.228	0.206	0.309
NTH TTC1	0.214	0.124	0.212	0.074	0.228	0.264	0.259	0.129	0.418	0.148	0.153	0.860	0.172	0.239	0.208	0.240	0.166	0.224	0.167	0.152
NTH TTC2	0.267	0.139	0.208	0.098	0.245	0.289	0.290	0.140	0.451	0.189	0.198	0.886	0.227	0.172	0.208	0.299	0.149	0.288	0.153	0.182

	ATCV	GBCM	GBTC	GBTT	HNXH	LHCV	LTTT	LVT	MTLV	NTCBTC	NTCSTC	NTH TTC	N TL DNV	NTTNXH	PTNN	PVCV	SLS	STT	TTCH	TTCN
NTH TTC3	0.271	0.169	0.274	0.102	0.257	0.325	0.328	0.171	0.487	0.172	0.241	0.913	0.212	0.199	0.271	0.292	0.198	0.297	0.179	0.211
N TL DNV1	0.226	0.125	0.229	0.015	0.212	0.289	0.368	0.135	0.298	0.266	0.271	0.240	0.870	0.217	0.290	0.547	0.100	0.189	0.171	0.167
N TL DNV2	0.311	0.144	0.241	0.033	0.223	0.306	0.363	0.151	0.314	0.253	0.297	0.170	0.839	0.168	0.295	0.563	0.104	0.270	0.178	0.204
N TL DNV3	0.306	0.145	0.264	0.090	0.285	0.298	0.378	0.169	0.328	0.256	0.204	0.182	0.866	0.219	0.308	0.583	0.153	0.230	0.178	0.183
NTTNXH1	0.153	0.102	0.179	0.204	0.245	0.267	0.228	0.250	0.212	0.112	0.140	0.246	0.206	0.817	0.162	0.154	0.164	0.052	0.315	0.238
NTTNXH2	0.128	0.171	0.189	0.237	0.279	0.231	0.231	0.245	0.171	0.099	0.156	0.181	0.227	0.888	0.207	0.125	0.168	0.084	0.370	0.279
NTTNXH3	0.054	0.175	0.151	0.290	0.199	0.176	0.142	0.226	0.131	0.121	0.063	0.149	0.160	0.840	0.135	0.094	0.190	0.022	0.353	0.259
PTNN1	0.423	0.254	0.247	0.212	0.390	0.474	0.454	0.248	0.492	0.438	0.304	0.224	0.320	0.181	0.867	0.385	0.221	0.299	0.214	0.326
PTNN2	0.363	0.180	0.254	0.214	0.402	0.378	0.448	0.238	0.387	0.478	0.247	0.227	0.272	0.189	0.855	0.345	0.210	0.229	0.156	0.312
PTNN3	0.402	0.174	0.308	0.195	0.460	0.454	0.506	0.231	0.489	0.482	0.331	0.230	0.315	0.157	0.903	0.442	0.277	0.316	0.197	0.348
PVCV1	0.427	0.106	0.393	0.111	0.362	0.371	0.522	0.196	0.519	0.372	0.282	0.274	0.578	0.162	0.386	0.857	0.186	0.357	0.161	0.231
PVCV2	0.396	0.155	0.372	0.030	0.363	0.335	0.506	0.205	0.455	0.351	0.287	0.256	0.482	0.061	0.365	0.797	0.181	0.301	0.149	0.261
PVCV3	0.375	0.122	0.363	0.094	0.297	0.342	0.454	0.258	0.454	0.388	0.264	0.243	0.561	0.142	0.355	0.814	0.172	0.354	0.127	0.232
SLS1	0.200	0.264	0.242	0.265	0.287	0.204	0.245	0.299	0.226	0.141	0.188	0.154	0.148	0.173	0.247	0.211	0.849	0.227	0.288	0.340
SLS2	0.237	0.241	0.237	0.281	0.285	0.244	0.239	0.283	0.196	0.139	0.216	0.168	0.118	0.208	0.248	0.188	0.886	0.195	0.249	0.379
SLS3	0.238	0.231	0.254	0.254	0.282	0.226	0.251	0.297	0.219	0.084	0.203	0.187	0.098	0.157	0.218	0.176	0.897	0.249	0.263	0.316
STT1	0.263	0.114	0.255	0.111	0.236	0.262	0.282	0.228	0.490	0.186	0.234	0.263	0.202	0.039	0.259	0.299	0.207	0.846	0.228	0.213
STT2	0.330	0.154	0.337	0.113	0.302	0.296	0.365	0.242	0.531	0.261	0.195	0.248	0.278	0.052	0.349	0.419	0.238	0.804	0.208	0.237
STT3	0.243	0.088	0.200	0.078	0.222	0.253	0.220	0.214	0.463	0.148	0.164	0.235	0.168	0.067	0.175	0.279	0.175	0.793	0.189	0.226
TTCH1	0.143	0.154	0.144	0.223	0.223	0.199	0.243	0.293	0.236	0.089	0.232	0.190	0.197	0.363	0.211	0.169	0.277	0.228	0.877	0.219
TTCH2	0.210	0.202	0.191	0.278	0.266	0.224	0.237	0.312	0.235	0.105	0.175	0.156	0.203	0.368	0.184	0.196	0.261	0.239	0.896	0.265
TTCH3	0.130	0.237	0.154	0.267	0.246	0.232	0.224	0.325	0.204	0.069	0.182	0.153	0.143	0.349	0.180	0.105	0.268	0.214	0.878	0.247
TTCN1	0.265	0.302	0.236	0.250	0.318	0.295	0.279	0.321	0.306	0.185	0.260	0.164	0.139	0.244	0.289	0.227	0.320	0.252	0.231	0.838
TTCN2	0.233	0.288	0.241	0.263	0.280	0.324	0.257	0.325	0.290	0.269	0.222	0.162	0.197	0.236	0.311	0.253	0.320	0.226	0.250	0.811
TTCN3	0.263	0.289	0.258	0.258	0.348	0.307	0.319	0.336	0.330	0.263	0.280	0.186	0.197	0.277	0.335	0.249	0.338	0.209	0.204	0.836

Fornell-Larcker Criterion

	ATCV	GBCM	GBTC	GBTT	HNXH	LHCV	LTTT	LVT	MTLV	NTCBTC	NTCSTC	NTH TTC	NTLDNV	NTTNXH	PTNN	PVCV	SLS	STT	TTCH	TTCN
ATCV	0.897																			
GBCM	0.235	0.890																		
GBTC	0.345	0.305	0.905																	
GBTT	0.206	0.462	0.289	0.858																
HNXH	0.457	0.233	0.330	0.293	0.882															
LHCV	0.541	0.234	0.239	0.220	0.511	0.840														
LTTT	0.552	0.236	0.401	0.204	0.597	0.615	0.807													
LVT	0.288	0.242	0.203	0.278	0.331	0.255	0.318	0.846												
MTLV	0.545	0.197	0.436	0.199	0.535	0.578	0.581	0.349	0.821											
NTCBTC	0.255	0.085	0.254	0.067	0.247	0.284	0.277	0.188	0.341	0.851										
NTCSTC	0.299	0.206	0.294	0.181	0.334	0.307	0.522	0.220	0.338	0.155	0.888									
NTH TTC	0.284	0.163	0.262	0.103	0.275	0.331	0.331	0.166	0.511	0.192	0.224	0.886								
NTLDNV	0.326	0.161	0.284	0.053	0.279	0.347	0.431	0.176	0.365	0.301	0.300	0.231	0.858							
NTTNXH	0.134	0.175	0.205	0.285	0.286	0.267	0.239	0.284	0.204	0.130	0.145	0.228	0.235	0.849						
PTNN	0.453	0.231	0.309	0.236	0.478	0.499	0.537	0.273	0.523	0.532	0.338	0.259	0.346	0.200	0.875					
PVCV	0.486	0.154	0.457	0.095	0.415	0.425	0.601	0.265	0.579	0.450	0.338	0.313	0.657	0.148	0.448	0.823				
SLS	0.257	0.280	0.278	0.303	0.324	0.256	0.279	0.334	0.243	0.138	0.230	0.193	0.138	0.204	0.271	0.218	0.878			
STT	0.344	0.147	0.326	0.124	0.312	0.333	0.357	0.280	0.608	0.246	0.243	0.306	0.267	0.064	0.324	0.410	0.255	0.815		
TTCH	0.183	0.224	0.184	0.290	0.277	0.247	0.265	0.351	0.254	0.099	0.222	0.188	0.205	0.407	0.217	0.177	0.304	0.257	0.884	
TTCN	0.307	0.354	0.295	0.310	0.381	0.372	0.344	0.395	0.372	0.288	0.307	0.206	0.214	0.304	0.376	0.293	0.393	0.277	0.276	0.829

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	ATCV	GBCM	GBTC	GBTT	HNXH	LHCV	LTTT	LVT	MTLV	NTCBTC	NTCSTC	NTH TTC	NTLDNV	NTTNXH	PTNN	PVCV	SLS	STT	TTCH	TTCN
ATCV																				
GBCM	0.269																			
GBTC	0.386	0.346																		
GBTT	0.242	0.547	0.338																	
HNXH	0.522	0.269	0.378	0.348																
LHCV	0.647	0.282	0.285	0.274	0.617															
LTTT	0.685	0.296	0.497	0.264	0.752	0.807														
LVT	0.343	0.292	0.240	0.343	0.398	0.321	0.415													
MTLV	0.664	0.242	0.532	0.252	0.664	0.746	0.777	0.447												
NTCBTC	0.298	0.100	0.298	0.098	0.294	0.351	0.359	0.233	0.432											
NTCSTC	0.341	0.236	0.334	0.214	0.388	0.370	0.655	0.263	0.416	0.183										
NTH TTC	0.322	0.188	0.298	0.122	0.317	0.399	0.413	0.199	0.630	0.226	0.258									
NTLDNV	0.383	0.191	0.332	0.075	0.332	0.431	0.556	0.218	0.463	0.370	0.355	0.272								
NTTNXH	0.154	0.210	0.241	0.352	0.339	0.333	0.308	0.353	0.258	0.160	0.169	0.272	0.286							
PTNN	0.521	0.269	0.354	0.284	0.558	0.607	0.680	0.332	0.649	0.641	0.392	0.302	0.414	0.241						
PVCV	0.591	0.191	0.555	0.125	0.512	0.547	0.803	0.341	0.761	0.573	0.416	0.385	0.831	0.186	0.555					
SLS	0.296	0.326	0.320	0.363	0.381	0.312	0.353	0.405	0.303	0.165	0.269	0.225	0.166	0.248	0.318	0.271				
STT	0.419	0.181	0.397	0.158	0.388	0.432	0.480	0.362	0.807	0.311	0.301	0.379	0.340	0.081	0.401	0.541	0.319			
TTCH	0.209	0.258	0.210	0.344	0.322	0.299	0.332	0.423	0.314	0.117	0.258	0.218	0.243	0.489	0.253	0.218	0.355	0.319		
TTCN	0.370	0.432	0.356	0.389	0.468	0.476	0.457	0.502	0.486	0.365	0.374	0.252	0.270	0.386	0.464	0.383	0.486	0.364	0.338	

Mô hình đo lường của cấu trúc bậc cao**Outer Loadings**

	CLCSCV
ATCV	0.738
HNXH	0.738
LHCV	0.766
LTTT	0.837
MTLV	0.818
PTNN	0.731
PVCV	0.745

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
CLCSCV	0.884	0.888	0.91	0.591

Cross-loadings

	CLCSCV	HVCDTC	NTHVTC	SGBTC
ATCV	0.738	0.430	0.435	0.375
GBCM	0.280	0.359	0.259	0.644
GBTC	0.474	0.406	0.431	0.891
GBTT	0.267	0.351	0.218	0.612
HNXH	0.738	0.484	0.468	0.386
LHCV	0.766	0.458	0.502	0.302
LTTT	0.837	0.476	0.609	0.415
LVT	0.388	0.611	0.333	0.293
MTLV	0.818	0.607	0.583	0.428
NTCBTC	0.446	0.320	0.592	0.227
NTCSTC	0.463	0.371	0.674	0.322
NTHTTC	0.434	0.335	0.609	0.266
NTLDNV	0.516	0.314	0.656	0.268
NTTNXH	0.274	0.321	0.493	0.276
PTNN	0.731	0.456	0.561	0.355
PVCV	0.745	0.444	0.629	0.402
SLS	0.342	0.593	0.298	0.366
STT	0.507	0.744	0.381	0.313
TTCH	0.302	0.532	0.348	0.277
TTCN	0.454	0.759	0.433	0.402

Fornell-Larcker criterion

	CLCSCV
CLCSCV	0.769

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

	CLCSCV
CLCSCV	

Mô hình cấu trúc**Outer model- list**

	VIF
ATCV	1.752
GBCM	1.325
GBTC	1.137
GBTT	1.311
HNXH	1.772
LHCV	1.987
LTTT	2.483
LVT	1.338
MTLV	2.156
NTCBTC	1.124
NTCSTC	1.136
NTH TTC	1.135
NTLDNV	1.240
NTTNXH	1.100
PTNN	1.653
PVCV	1.844
SLS	1.292
STT	1.164
TTCH	1.227
TTCN	1.340

Inner model- list

	VIF
CLCSCV -> HVCDTC	2.190
CLCSCV -> NTHVTC	1.000
CLCSCV -> SGBTC	2.011
NTHVTC -> HVCDTC	2.060
NTHVTC -> SGBTC	2.011
SGBTC -> HVCDTC	1.361

R- square

	R-square	R-square adjusted
HVCDTC	0.450	0.446
NTHVTC	0.503	0.502
SGBTC	0.265	0.262

f- square

	CLCSCV	HVCDTC	NTHVTC	SGBTC
CLCSCV		0.133	1.011	0.089
HVCDTC				
NTHVTC		0.024		0.024
SGBTC		0.066		

Construct cross- validated redundancy

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
CLCSCV	3150.000	3150.000	0.000
HVCDTC	2250.000	1828.045	0.188
NTHVTC	2250.000	1845.295	0.180
SGBTC	1350.000	1180.735	0.125

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
HVCDTC	2250.000	1866.686	0.170
NTHVTC	2250.000	2250.000	0.000
SGBTC	1350.000	1214.862	0.100

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
CLCSCV	3150.000	3150.000	0.000
HVCDTC	2250.000	1839.294	0.183
SGBTC	135.0000	1190.603	0.118

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
CLCSCV	3150.000	3150.000	0.000
HVCDTC	2250.000	1872.007	0.168
NTHVTC	2250.000	1841.26	0.182

Path Coefficients

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CLCSCV -> HVCDTC	0.401	0.399	0.061	6.622	0.000
CLCSCV -> NTHVTC	0.709	0.711	0.027	25.942	0.000
CLCSCV -> SGBTC	0.363	0.364	0.056	6.437	0.000
NTHVTC -> HVCDTC	0.163	0.169	0.057	2.877	0.004
NTHVTC -> SGBTC	0.190	0.194	0.057	3.309	0.001
SGBTC -> HVCDTC	0.222	0.223	0.047	4.700	0.000

Total Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CLCSCV -> HVCDTC	0.226	0.232	0.049	4.648	0.000
CLCSCV -> SGBTC	0.135	0.138	0.042	3.241	0.001
NTHVTC -> HVCDTC	0.042	0.043	0.016	2.615	0.009

Specific Indirect Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CLCSCV -> NTHVTC -> HVCDTC	0.116	0.120	0.041	2.828	0.005
CLCSCV -> SGBTC -> HVCDTC	0.080	0.081	0.021	3.805	0.000
CLCSCV -> NTHVTC -> SGBTC	0.135	0.138	0.042	3.241	0.001
CLCSCV -> NTHVTC -> SGBTC -> HVCDTC	0.030	0.031	0.011	2.598	0.009
NTHVTC -> SGBTC -> HVCDTC	0.042	0.043	0.016	2.615	0.009

Total Effects

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O/STDEV)	P values
CLCSCV -> HVCDTC	0.627	0.631	0.032	19.510	0.000
CLCSCV -> NTHVTC	0.709	0.711	0.027	25.942	0.000
CLCSCV -> SGBTC	0.497	0.502	0.041	12.216	0.000
NTHVTC -> HVCDTC	0.206	0.213	0.062	3.339	0.001
NTHVTC -> SGBTC	0.190	0.194	0.057	3.309	0.001
SGBTC -> HVCDTC	0.222	0.223	0.047	4.700	0.000

KẾT QUẢ PHÂN TÍCH MICOM VÀ MGA

Kết quả phân tích MICOM theo Giới tính

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
CLCSCV	Đạt	0,999	0,194	-0,703	0,000	1,004	0,000	Bất biến một phần
HVCDTC	Đạt	0,967	0,448	-0,591	0,000	0,732	0,000	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,938	0,078	-0,658	0,000	0,900	0,000	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,954	0,272	-1,241	0,000	1,047	0,000	Bất biến một phần

Kết quả phân tích MGA theo Giới tính

Đường dẫn	Nam và nữ				Kết luận
	Nam	Nữ	Khác nhau	p value	
<i>CLCSCV -> NTHVTC</i>	<i>0,802</i>	<i>0,430</i>	<i>0,373</i>	<i>0,000</i>	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
CLCSCV → HVCDTC	0,425	0,297	0,128	0,295	Không khác biệt
CLCSCV → SGBTC	0,241	0,251	-0,010	0,911	Không khác biệt
NTHVTC → HVCDTC	0,206	0,188	0,018	0,893	Không khác biệt
NTHVTC → SGBTC	0,249	0,072	0,177	0,137	Không khác biệt
SGBTC → HVCDTC	0,184	0,232	-0,047	0,632	Không khác biệt

Kết quả phân tích MICOM theo Độ tuổi

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
So sánh Dưới 25 tuổi và 25–40 tuổi								
CLCSCV	Đạt	0,994	0,000	-0,919	0,000	1,048	0,000	Không đạt
HVCDTC	Đạt	0,897	0,245	-0,889	0,000	1,106	0,000	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,952	0,369	-0,930	0,000	1,255	0,000	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,926	0,224	-1,353	0,000	0,629	0,002	Bất biến một phần
So sánh Dưới 25 tuổi và Trên 40 tuổi								
CLCSCV	Đạt	0,999	0,112	-0,550	0,000	0,563	0,005	Bất biến một phần
HVCDTC	Đạt	0,961	0,523	-0,366	0,004	0,467	0,015	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,959	0,368	-0,496	0,001	0,380	0,073	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,653	0,001	-1,035	0,000	0,536	0,013	Không đạt
So sánh 25–40 tuổi và Trên 40 tuổi								
CLCSCV	Đạt	0,992	0,008	0,386	0,000	-0,490	0,039	Không đạt
HVCDTC	Đạt	0,790	0,010	0,686	0,000	-0,684	0,001	Không đạt
NTHVTC	Đạt	0,909	0,395	0,414	0,000	-0,838	0,000	Không đạt
SGBTC	Đạt	0,621	0,000	0,313	0,007	-0,222	0,178	Bất biến một phần

Kết quả phân tích MGA theo Độ tuổi

Đường dẫn	Dưới 25 tuổi và 25 – 40 tuổi				Kết luận
	Dưới 25 tuổi	25 – 40 tuổi	Khác nhau	p value	
CLCSCV -> HVCDTC	0.409	0.211	0.199	0.211	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.842	0.533	0.308	0.000	Khác biệt có ý nghĩa
CLCSCV -> SGBTC	0.104	0.319	-0.216	0.183	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0.320	0.117	0.204	0.200	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0.426	0.041	0.385	0.109	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0.090	0.252	-0.162	0.192	Không khác biệt

Đường dẫn	Dưới 25 tuổi và Trên 40 tuổi				
CLCSCV -> HVCDTC	0.409	0.477	-0.068	0.697	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.842	0.630	0.212	0.001	Khác biệt có ý nghĩa
CLCSCV -> SGBTC	0.104	0.349	-0.245	0.179	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0.320	0.060	0.260	0.118	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0.426	0.205	0.221	0.200	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0.090	0.303	-0.213	0.129	Không khác biệt
Đường dẫn	25–40 tuổi và Trên 40 tuổi				
CLCSCV -> HVCDTC	0.211	0.477	-0.266	0.058	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.533	0.63	-0.097	0.307	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0.319	0.349	-0.029	0.832	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0.117	0.06	0.056	0.667	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0.041	0.205	-0.165	0.219	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0.252	0.303	-0.051	0.642	Không khác biệt

Kết quả phân tích MICOM theo Dân tộc

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
So sánh Kinh và Gia Rai								
CLCSCV	Đạt	0,995	0,206	0,900	0,000	-0,682	0,023	Bất biến một phần
HVCDTC	Đạt	0,827	0,462	1,290 ()	0,000	-0,714	0,031	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,793	0,132	0,675	0,000	-0,886	0,011	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,860	0,373	0,706	0,000	-0,554	0,115	Bất biến một phần
So sánh Kinh và Ê Đê								
CLCSCV	Đạt	0,996	0,490	0,614	0,000	-0,694	0,058	Bất biến một phần
HVCDTC	Đạt	0,796	0,507	0,843	0,000	-0,580	0,070	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,945	0,777	0,686	0,000	-0,452	0,188	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,525	0,122	0,527	0,001	-0,334	0,374	Bất biến một phần
So sánh Kinh và Khác								
CLCSCV	Đạt	0,997	0,137	0,421	0,000	-0,677	0,002	Bất biến một phần

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
HVCDTC	Đạt	0,833	0,229	0,678	0,000	-0,711	0,009	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,866	0,131	0,415	0,000	-0,350	0,152	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,611	0,030	0,404	0,003	-0,373	0,155	Bất biến một phần
So sánh Gia Rai và Ê Đê								
CLCSCV	Đạt	0,998	0,227	-0,238	0,301	-0,009	0,983	Bất biến hoàn toàn
HVCDTC	Đạt	0,833	0,203	-0,288	0,208	0,329	0,226	Bất biến hoàn toàn
NTHVTC	Đạt	0,918	0,280	0,011	0,967	0,367	0,313	Bất biến hoàn toàn
SGBTC	Đạt	0,888	0,191	-0,239	0,298	0,142	0,649	Bất biến hoàn toàn
So sánh Gia Rai và Khác								
CLCSCV	Đạt	1,000	0,800	-0,355	0,059	-0,030	0,905	Bất biến hoàn toàn
HVCDTC	Đạt	0,945	0,642	-0,476	0,007	0,138	0,631	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,907	0,320	-0,166	0,374	0,505	0,084	Bất biến hoàn toàn
SGBTC	Đạt	0,949	0,555	-0,312	0,104	0,188	0,434	Bất biến hoàn toàn
So sánh Ê Đê và Khác								
CLCSCV	Đạt	0,998	0,243	-0,129	0,527	-0,003	0,989	Bất biến hoàn toàn
HVCDTC	Đạt	0,930	0,607	-0,126	0,524	-0,167	0,633	Bất biến hoàn toàn
NTHVTC	Đạt	0,916	0,448	-0,250	0,195	0,094	0,780	Bất biến hoàn toàn
SGBTC	Đạt	0,926	0,475	-0,063	0,748	0,079	0,783	Bất biến hoàn toàn

Kết quả phân tích MGA theo Dân tộc

	So sánh Kinh và Gia Rai				
Đường dẫn	Kinh	Gia Rai	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDTC	0.346	0.345	0.001	0.967	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.660	0.784	-0.123	0.080	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0.370	0.139	0.231	0.333	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0.110	0.450	-0.339	0.169	Không khác biệt
<i>NTHVTC -> SGBTC</i>	<i>0.114</i>	<i>0.596</i>	<i>-0.483</i>	<i>0.032</i>	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
SGBTC -> HVCDTC	0.159	0.120	0.040	0.863	Không khác biệt
	So sánh Kinh và Ê Đê				
	Kinh	Ê Đê	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDTC	0.346	0.380	-0.034	0.876	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.660	0.788	-0.127	0.128	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0.370	-0.113	0.483	0.067	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0.110	-0.014	0.124	0.721	Không khác biệt
<i>NTHVTC -> SGBTC</i>	<i>0.114</i>	<i>0.791</i>	<i>-0.677</i>	<i>0.024</i>	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
SGBTC -> HVCDTC	0.159	0.518	-0.359	0.228	Không khác biệt
	So sánh Kinh và Khác				
CLCSCV -> HVCDTC	0.346	0.556	-0.210	0.202	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.660	0.726	-0.065	0.348	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0.370	0.506	-0.136	0.464	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0.110	0.098	0.013	0.948	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0.114	0.039	0.075	0.704	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0.159	0.195	-0.035	0.755	Không khác biệt
	So sánh Gia Rai và Ê Đê				
CLCSCV -> HVCDTC	0.345	0.380	-0.035	0.917	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.784	0.788	-0.004	0.925	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0.139	-0.113	0.252	0.399	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0.450	-0.014	0.464	0.281	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0.596	0.791	-0.195	0.464	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0.120	0.518	-0.399	0.270	Không khác biệt
	So sánh Gia Rai và Khác				
CLCSCV -> HVCDTC	0.345	0.556	-0.211	0.413	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.784	0.726	0.058	0.455	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0.139	0.506	-0.367	0.221	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0.450	0.098	0.352	0.226	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0.596	0.039	0.557	0.065	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0.120	0.195	-0.075	0.750	Không khác biệt
	So sánh Ê Đê và Khác				
CLCSCV -> HVCDTC	0.380	0.556	-0.177	0.517	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.788	0.726	0.062	0.465	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	-0.113	0.506	-0.619	0.064	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	-0.014	0.098	-0.112	0.769	Không khác biệt
<i>NTHVTC -> SGBTC</i>	<i>0.791</i>	<i>0.039</i>	<i>0.752</i>	<i>0.030</i>	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
SGBTC -> HVCDTC	0.518	0.195	0.324	0.287	Không khác biệt

Kết quả phân tích MICOM theo Loại hình tổ chức

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
So sánh Doanh nghiệp tư nhân và hợp tác xã								
CLCSCV	Đạt	0,985	0,216	-0,105	0,465	0,245	0,283	Bất biến hoàn toàn
HVCDTC	Đạt	-0,120	0,021	-0,673	0,000	-1,168	0,001	Không bất biến
NTHVTC	Đạt	0,973	0,947	-0,220	0,116	-0,078	0,773	Bất biến hoàn toàn
SGBTC	Đạt	-0,306	0,055	0,092	0,518	0,201	0,574	Bất biến hoàn toàn
So sánh Doanh nghiệp tư nhân và công ty TNHH								
CLCSCV	Đạt	0,995	0,000	0,810	0,000	-0,862	0,000	Không bất biến
HVCDTC	Đạt	-0,610	0,000	1,430	0,000	-1,753	0,000	Không bất biến
NTHVTC	Đạt	0,891	0,040	0,646	0,000	-0,170	0,002	Không bất biến
SGBTC	Đạt	0,665	0,000	0,762	0,000	-0,771	0,000	Không bất biến
So sánh Doanh nghiệp tư nhân và công ty cổ phần								
CLCSCV	Đạt	0,996	0,732	0,120	0,366	-0,157	0,586	Bất biến hoàn toàn
HVCDTC	Đạt	-0,489	0,003	0,786	0,000	-0,890	0,009	Không bất biến
NTHVTC	Đạt	0,884	0,524	-0,090	0,520	-0,313	0,210	Bất biến hoàn toàn
SGBTC	Đạt	0,760	0,447	0,235	0,091	0,022	0,939	Bất biến hoàn toàn
So sánh hợp tác xã và công ty TNHH								
CLCSCV	Đạt	0,997	0,005	0,865	0,000	-1,070	0,000	Không bất biến

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
HVCDTC	Đạt	0,886	0,249	1,448	0,000	-0,839	0,000	Không bất biến
NTHVTC	Đạt	0,868	0,013	0,802	0,000	-0,820	0,001	Không bất biến
SGBTC	Đạt	0,628	0,000	0,715	0,000	-0,959	0,000	Không bất biến
So sánh hợp tác xã và công ty cổ phần								
CLCSCV	Đạt	0.982	0,084	0.215	0,154	-0.352	0,349	Bất biến hoàn toàn
HVCDTC	Đạt	0.727	0,430	0.923	0,000	-0.114	0,765	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0.820	0,272	0.160	0,292	-0.368	0,261	Bất biến hoàn toàn
SGBTC	Đạt	0.375	0,026	0.148	0,313	-0.155	0,576	Không bất biến
So sánh công ty TNHH và công ty cổ phần								
CLCSCV	Đạt	0.996	0,000	-0.716	0,000	0.806	0,000	Không bất biến
HVCDTC	Đạt	0.979	0,841	-1.093	0,000	0.858	0,000	Không bất biến
NTHVTC	Đạt	0.953	0,251	-0.640	0,000	0.456	0,038	Không bất biến
SGBTC	Đạt	0.997	0,939	-0.598	0,000	0.826	0,000	Không bất biến

Kết quả phân tích MGA theo Loại hình tổ chức

Đường dẫn	So sánh Doanh nghiệp tư nhân và hợp tác xã				
	Doanh nghiệp tư nhân	Hợp tác xã	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	-0,181	0,242	-0,422	0,131	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,609	0,536	0,072	0,522	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0,283	0,148	0,135	0,582	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	-0,016	0,369	-0,386	0,204	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,119	0,318	-0,199	0,466	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	-0,150	0,229	-0,380	0,196	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh Doanh nghiệp tư nhân và công ty TNHH				
	Doanh nghiệp tư nhân	Công ty TNHH	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	-0,181	0,439	-0,620	0,015	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
CLCSCV -> NTHVTC	0,609	0,775	-0,166	0,016	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
CLCSCV -> SGBTC	0,283	0,264	0,019	0,820	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	-0,016	0,181	-0,197	0,527	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,119	0,306	-0,187	0,432	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	-0,150	0,160	-0,310	0,287	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh Doanh nghiệp tư nhân và công ty cổ phần				
	Doanh nghiệp tư nhân	Công ty cổ phần	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	-0,181	0,620	-0,801	0,019	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
CLCSCV -> NTHVTC	0,609	0,699	-0,090	0,331	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0,283	0,275	0,008	0,935	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	-0,016	-0,088	0,071	0,814	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,119	0,277	-0,158	0,566	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	-0,150	0,150	-0,301	0,333	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh hợp tác xã và công ty TNHH				
	Hợp tác xã	Công ty TNHH	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	0,242	0,439	-0,197	0,239	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,536	0,775	-0,239	0,004	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
CLCSCV -> SGBTC	0,148	0,264	-0,116	0,586	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	0,369	0,181	0,189	0,304	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,318	0,306	0,012	0,801	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	0,229	0,160	0,069	0,600	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh hợp tác xã và công ty cổ phần				
	Hợp tác xã	Công ty cổ phần	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	0,242	0,620	-0,378	0,088	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,536	0,699	-0,162	0,138	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0,148	0,275	-0,127	0,623	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	0,369	-0,088	0,457	0,070	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,318	0,277	0,041	0,910	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	0,229	0,150	0,079	0,652	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh công ty TNHH và công ty cổ phần				
	Công ty TNHH	Công ty cổ phần	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	0,439	0,620	-0,181	0,296	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,775	0,699	0,077	0,275	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0,264	0,275	-0,011	0,923	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	0,181	-0,088	0,268	0,191	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,306	0,277	0,028	0,948	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	0,160	0,150	0,009	0,955	Không khác biệt

Kết quả phân tích MICOM theo Quy mô tổ chức

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
So sánh từ 10 người trở xuống và 11-50 người								
CLCSCV	Đạt	0,999	0,703	-0,581	0,000	1,053	0,001	Bất biến một phần
HVCDTC	Đạt	0,856	0,041	-0,880	0,000	1,100	0,000	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,879	0,268	-0,597	0,000	0,510	0,023	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,896	0,181	-0,732	0,000	1,012	0,000	Bất biến một phần
So sánh từ 10 người trở xuống và 51-100 người								
CLCSCV	Đạt	0,998	0,163	-0,473	0,000	0,474	0,039	Bất biến một phần
HVCDTC	Đạt	0,834	0,066	-0,764	0,000	0,608	0,005	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,843	0,072	-0,372	0,005	0,518	0,023	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,828	0,072	-0,434	0,001	0,333	0,077	Bất biến một phần
So sánh từ 10 người trở xuống và trên 100 người								
CLCSCV	Đạt	0,999	0,999	0,249 ()	0,078	-0,324	0,124	Bất biến hoàn toàn
HVCDTC	Đạt	0,987	0,875	0,061 ()	0,644	-0,226	0,238	Bất biến hoàn toàn
NTHVTC	Đạt	0,984	0,914	0,302 ()	0,034	-0,506	0,031	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,953	0,768	0,810 ()	0,000	-0,192	0,364	Bất biến một phần
So sánh 11-50 người và 51-100 người								
CLCSCV	Đạt	0,996	0,641	0,091	0,482	-0,614	0,007	Bất biến một phần

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
HVCDTC	Đạt	0,372	0,035	0,062	0,616	-0,447	0,027	Không bất biến
NTHVTC	Đạt	0,756	0,086	0,294	0,021	0,011	0,966	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,436	0,052	0,336	0,008	-0,782	0,001	Không bất biến
So sánh 11-50 người và trên 100 người								
CLCSCV	Đạt	0,998	0,282	0,794	0.000	-1,355	0.000	Bất biến một phần
HVCDTC	Đạt	0,849	0,104	0,727	0.000	-1,325	0.000	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,929	0,192	0,814	0.000	-1,015	0.000	Bất biến một phần
SGBTC	Đạt	0,919	0,337	1,385	0.000	-1,182	0.000	Bất biến một phần
So sánh 51-100 người và trên 100 người								
CLCSCV	Đạt	0,996	0,000	0,683	0.000	-0,804	0,001	Không bất biến
HVCDTC	Đạt	0,828	0,091	0,824	0.000	-1,069	0.000	Bất biến một phần
NTHVTC	Đạt	0,861	0,016	0,669	0.000	-1,065	0.000	Không bất biến
SGBTC	Đạt	0,862	0,143	1,248	0.000	-0,623	0,005	Bất biến một phần

Kết quả phân tích MGA theo Quy mô tổ chức

Đường dẫn	So sánh từ 10 người trở xuống và 11-50 người				
	từ 10 người trở xuống	11-50 người	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	0,506	0,123	0,383	0,057	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,688	0,379	0,309	0,002	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
CLCSCV -> SGBTC	0,290	0,354	-0,065	0,684	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	0,064	0,269	-0,204	0,351	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,245	0,027	0,219	0,255	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	0,247	0,313	-0,066	0,645	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh từ 10 người trở xuống và 51-100 người				
	từ 10 người trở xuống	51-100 người	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	0,506	0,344	0,162	0,453	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,688	0,713	-0,025	0,716	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0,290	0,513	-0,223	0,224	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	0,064	0,044	0,021	0,909	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,245	-0,084	0,329	0,113	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	0,247	0,200	0,047	0,816	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh từ 10 người trở xuống và trên 100 người				
	từ 10 người trở xuống	trên 100 người	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	0,506	0,426	0,080	0,674	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,688	0,854	-0,166	0,003	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
CLCSCV -> SGBTC	0,290	0,181	0,108	0,684	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	0,064	0,311	-0,246	0,240	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,245	0,319	-0,073	0,777	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	0,247	0,100	0,147	0,366	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh 11-50 người và trên 100 người				
	11-50 người	trên 100 người	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	0.123	0.426	-0.303	0.132	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.379	0.854	-0.475	0.000	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
CLCSCV -> SGBTC	0.354	0.181	0.173	0.508	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	0.269	0.311	-0.042	0.938	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0.027	0.319	-0.292	0.283	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	0.313	0.100	0.213	0.218	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh 51-100 người và trên 100 người				
	51-100 người	trên 100 người	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDDTC	0.344	0.426	-0.082	0.733	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0.713	0.854	-0.141	0.018	<i>Khác biệt có ý nghĩa</i>
CLCSCV -> SGBTC	0.513	0.181	0.332	0.226	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDDTC	0.044	0.311	-0.267	0.241	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	-0.084	0.319	-0.403	0.153	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDDTC	0.200	0.100	0.100	0.552	Không khác biệt

Kết quả phân tích MICOM theo Lĩnh vực kinh doanh

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
So sánh Nhà hàng, quán cà phê và Khách sạn								
CLCSCV	Đạt	0,992	0,000	-0,712	0,000	0,976	0,000	Có khác biệt
HVCDTC	Đạt	0,470	0,000	-1,210	0,000	2,125	0,000	Có khác biệt
NTHVTC	Đạt	0,930	0,103	-0,559	0,000	0,719	0,001	Có khác biệt
SGBTC	Đạt	0,719	0,000	-0,670	0,000	0,770	0,000	Có khác biệt
So sánh Nhà hàng, quán cà phê và Lữ hành								
CLCSCV	Đạt	0,975	0,000	-0,913	0,000	1,490	0,000	Có khác biệt
HVCDTC	Đạt	-0,680	0,000	-1,601	0,000	2,524	0,000	Có khác biệt
NTHVTC	Đạt	0,147	0,000	-0,764	0,000	1,538	0,000	Có khác biệt
SGBTC	Đạt	0,944	0,477	-0,668	0,000	0,648	0,015	Có khác biệt
So sánh Nhà hàng, quán cà phê và Khác								
CLCSCV	Đạt	0,996	0,004	-0.651	0,000	0.800	0,001	Có khác biệt
HVCDTC	Đạt	0,749	0,043	-1.440	0,000	2.489	0,000	Có khác biệt
NTHVTC	Đạt	0,835	0,005	-0.737	0,000	0.930	0,001	Có khác biệt
SGBTC	Đạt	0,346	0,000	-0.680	0,000	0.969	0,000	Có khác biệt
So sánh Khách sạn và Lữ hành								
CLCSCV	Đạt	0,981	0,649	-0,372	0,022	0,580	0,095	Có khác biệt

Cấu trúc	Bất biến cấu trúc	Tương quan gốc		Chênh lệch trung bình		Chênh lệch phương sai		Kết quả
		Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	Giá trị	p-value	
HVCDTC	Đạt	0,482	0,879	-1,479	0,000	0,757	0,001	Có khác biệt
NTHVTC	Đạt	-0,144	0,028	-0,275	0,104	0,832	0,003	Có khác biệt
SGBTC	Đạt	0,915	0,800	0,019	0,912	-0,104	0,787	Không khác biệt
So sánh Khách sạn và Khác								
CLCSCV	Đạt	0,988	0,571	0,073	0,625	-0,064	0,795	Không khác biệt
HVCDTC	Đạt	0,402	0,767	0,088	0,531	0,475	0,076	Không khác biệt
NTHVTC	Đạt	0,936	0,841	-0,080	0,589	-0,049	0,806	Không khác biệt
SGBTC	Đạt	0,587	0,649	-0,080	0,567	-0,205	0,361	Không khác biệt
So sánh Lễ hành và Khác								
CLCSCV	Đạt	0,962	0,298	0,442	0,019	-0,652	0,032	Có khác biệt
HVCDTC	Đạt	0,331	0,293	0,413	0,029	-0,336	0,836	Có khác biệt
NTHVTC	Đạt	-0,374	0,010	0,213	0,236	-0,663	0,025	Có khác biệt
SGBTC	Đạt	0,511	0,544	-0,008	0,973	0,266	0,519	Không khác biệt

Kết quả phân tích MGA theo Lĩnh vực kinh doanh

Đường dẫn	So sánh Nhà hàng, quán cà phê và Khách sạn				
	Nhà hàng, quán cà phê	Khách sạn	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDTC	0,489	0,227	0,262	0,296	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,745	0,526	0,219	0,003	Khác biệt có ý nghĩa
CLCSCV -> SGBTC	0,333	0,251	0,082	0,872	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0,138	-0,085	0,223	0,469	Không khác biệt

cxcii

NTHVTC -> SGBTC	0,255	0,116	0,139	0,588	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0,158	0,052	0,106	0,754	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh Nhà hàng, quán cà phê và Lữ hành				
	Nhà hàng, quán cà phê	Lữ hành	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDTC	0,489	0,118	0,371	0,303	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,774	-0,402	1,176	0,100	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0,333	0,613	-0,280	0,189	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0,138	-0,319	0,457	0,512	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,255	0,091	0,164	0,589	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0,158	0,168	-0,010	0,925	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh Nhà hàng, quán cà phê và Khác				
	Nhà hàng, quán cà phê	Khác	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDTC	0,489	0,167	0,322	0,230	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,745	0,593	0,152	0,034	Khác biệt có ý nghĩa
CLCSCV -> SGBTC	0,333	0,006	0,327	0,139	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	0,138	0,367	-0,229	0,385	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,255	0,261	-0,005	0,879	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0,158	0,043	0,115	0,586	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh Khách sạn và Lữ hành				
	Khách sạn	Lữ hành	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDTC	0,227	0,118	0,109	0,806	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	0,588	-0,402	0,990	0,006	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0,251	0,613	-0,362	0,197	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	-0,085	-0,319	0,234	0,687	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,116	0,091	0,025	0,925	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0,052	0,168	-0,116	0,794	Không khác biệt
Đường dẫn	So sánh Lữ hành và Khác				
	Lữ hành	Khác	Khác nhau	p value	Kết luận
CLCSCV -> HVCDTC	0,118	0,167	-0,049	0,924	Không khác biệt
CLCSCV -> NTHVTC	-0,402	0,599	-1,001	0,104	Không khác biệt
CLCSCV -> SGBTC	0,613	0,006	0,607	0,099	Không khác biệt
NTHVTC -> HVCDTC	-0,319	0,367	-0,686	0,277	Không khác biệt
NTHVTC -> SGBTC	0,091	0,261	-0,169	0,692	Không khác biệt
SGBTC -> HVCDTC	0,168	0,043	0,125	0,766	Không khác biệt

THỐNG KÊ MÔ TẢ ĐỊNH LƯỢNG

Name	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation
OBS	225.500	226	1	450	1	450	129.903
PVCV1	2.551	2	1	5	1	5	1.245
PVCV2	2.516	2	1	5	1	5	1.246
PVCV3	2.527	2	1	5	1	5	1.283
MTLV1	3.731	4	1	5	1	5	1.007
MTLV2	3.793	4	1	5	1	5	1.093
MTLV3	3.802	4	1	5	1	5	1.111
LTTT1	2.742	3	1	5	1	5	0.854
LTTT2	2.858	3	1	5	1	5	0.930
LTTT3	2.727	3	1	5	1	5	0.921
ATCV1	3.538	4	1	5	1	5	0.864
ATCV2	3.573	4	1	5	1	5	0.843
ATCV3	3.753	4	1	5	1	5	0.777
PTNN1	3.793	4	1	5	1	5	0.783
PTNN2	3.720	4	1	5	1	5	0.704
PTNN3	3.729	4	1	5	1	5	0.710
HNXH1	2.544	2	1	5	1	5	1.211
HNXH2	2.473	2	1	5	1	5	1.242
HNXH3	2.529	2	1	5	1	5	1.276
LHCV1	3.544	4	1	5	1	5	1.101
LHCV2	3.582	4	1	5	1	5	1.058
LHCV3	3.569	4	1	5	1	5	1.079
NTCBTC1	3.491	4	1	5	1	5	0.841
NTCBTC2	3.516	4	1	5	1	5	0.846
NTCBTC3	3.611	4	1	5	1	5	0.753
NTCSTC1	3.760	4	1	5	1	5	0.885
NTCSTC2	3.660	4	1	5	1	5	0.826
NTCSTC3	3.671	4	1	5	1	5	0.842
NTH TTC1	2.742	3	1	5	1	5	0.846
NTH TTC2	2.898	3	1	5	1	5	0.930
NTH TTC3	2.744	3	1	5	1	5	0.918
NTLDNV1	3.344	4	1	5	1	5	1.287
NTLDNV2	3.422	4	1	5	1	5	1.291
NTLDNV3	3.444	4	1	5	1	5	1.297
NTTNXH1	3.442	4	1	5	1	5	1.230
NTTNXH2	3.527	4	1	5	1	5	1.269
NTTNXH3	3.427	4	1	5	1	5	1.249
GBTC1	3.760	4	1	5	1	5	0.859
GBTC2	3.729	4	1	5	1	5	0.908
GBTC3	3.727	4	1	5	1	5	0.913
GBCM1	2.180	2	1	5	1	5	1.185
GBCM2	2.087	2	1	5	1	5	1.263
GBCM3	2.156	2	1	5	1	5	1.117
GBTT1	2.338	2	1	5	1	5	1.217
GBTT2	2.220	2	1	5	1	5	1.307
GBTT3	2.316	2	1	5	1	5	1.167
LVT1	2.524	2	1	5	1	5	1.286
LVT2	2.538	2	1	5	1	5	1.323
LVT3	2.544	2	1	5	1	5	1.353
STT1	3.764	4	1	5	1	5	1.088
STT2	3.756	4	1	5	1	5	1.219
STT3	3.811	4	1	5	1	5	1.169
TTCN1	3.773	4	1	5	1	5	1.146
TTCN2	3.722	4	1	5	1	5	1.204
TTCN3	3.776	4	1	5	1	5	1.161

Name	Mean	Median	Scale min	Scale max	Observed min	Observed max	Standard deviation
SLS1	3.402	4	1	5	1	5	0.978
SLS2	3.480	4	1	5	1	5	0.971
SLS3	3.731	4	1	5	1	5	0.870
TTCH1	3.682	4	1	5	1	5	0.858
TTCH2	3.696	4	1	5	1	5	0.871
TTCH3	3.616	4	1	5	1	5	0.823

PHỤ LỤC 12
DANH SÁCH CÁC DOANH NGHIỆP KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
1	Công ty TNHH MTV Du lịch Kon Tum	Số 02, Phan Đình Phùng, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	ktourist@dng.vnn.vn	3
2	Công ty TNHH Golden Boutique Hotel	Đường Nguyễn Du, Thị trấn Măng Đen, Huyện Kon Plong, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	rsvn@goldenboutique.vn	3
3	Nhà nghỉ Rạng Đông Kon Tum	Số 48 Trần Phú, Trường Chinh, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0982.098.695	2
4	Khách sạn Hồng My	43 Ngô Quyền, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	028 3827 0404	3
5	Hợp tác xã Nông nghiệp- Du lịch trải nghiệm Kon Tu Răng	Thôn Kon Tu Răng, Xã Măng Cành, Huyện Kon Plong, Tỉnh Kon Tum	0972965560	3
6	Công ty cổ phần Vạn Lợi Kon Tum	189 Trần Nhân Tông, Phường Thắng Lợi, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0785 452 121	6
7	Tiệm Cà Phê Gác Xếp	164 Ngô Quyền, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0905 755 667	4
8	Công ty TNHH Du lịch Eva Cà Phê	Số nhà 05, Đường Phan Chu Trinh, Phường Thắng Lợi, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum		3

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
9	Công ty cổ phần Khách sạn và Du lịch Victory Tower	Lô C19, Khu đô thị phía Nam cầu Đăk Bla, Đường Phạm Văn Đồng, Phường Lê Lợi, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0260 3838888	6
10	Công ty cổ phần đầu tư phát triển K5V	45 Hoàng Văn Thụ, Phường Quyết Thắng, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0866844719	6
11	Nhà nghỉ Nhã Vinh Kon Tum	đường Trần Hưng Đạo, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	091 403 41 83	3
12	Công ty TNHH Du lịch quốc tế INDOCHINA	16 Ngô Đức Độ, Phường Trần Hưng Đạo, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0965603921	3
13	Công ty TNHH Phương Vy Kontum	<u>743 Phan Đình Phùng, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum</u>	0935829012	5
14	Nhà hàng San Hô	67 Trần Cao Vân, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0931622368	3
15	Nhà hàng Galaxy	311 Trần Văn Hai, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	090590666	3
16	HTX Nông nghiệp, sản xuất và Thương mại Sáu Nhung	Thôn 5, xã Hà Mòn, huyện Đăk Hà, Tỉnh Kon Tum	0977413287	4
17	Khách sạn Elisa	7/1 Hai Bà Trưng, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0269.2223456	2
18	Khách sạn Sung Tứ Quý	107 Cù Chính Lan, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	02693.824506	3
19	Khách sạn Phương Nam	46-48 Nguyễn Du, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	02693.824562	3
20	Công ty TNHH Du Lịch Sinh Thái Miền Cao	Số nhà 15, Đường Hồ Tùng Mậu, Phường Thắng Lợi, Tp. Kon Tum, Tỉnh Kon Tum	0603912788	3

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
21	Công ty TNHH Du lịch Quốc tế Hải Vân Kon Tum	31 Bà Triệu, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0985361279	3
22	Công ty TNHH Du lịch Ngọc Linh Kon Tum	08 Phan Văn Trị, P Trường Chinh, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0948157444	3
23	Công ty Cổ phần Cà Phê Gia Lai	97 Phạm Văn Đồng/ Yết Kiêu, Phường Thống Nhất, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0939311314	2
24	Công ty TNHH H&N Kon Tum	118 Hà Huy Tập, Phường Quang Trung, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0949235168	3
25	Công ty cổ phần Lữ hành Gia Lai Xanh	18 Lê Lai, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	02693874571	2
26	Công ty TNHH Duy Tín Travel	294A Lý Thái Tổ, Phường Yên Đỗ, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0943473179	3
27	Công ty xe hợp đồng Gia Lai	42 Phùng Khắc Khoang, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0988679321	3
28	Công ty cổ phần Tập Đoàn Hoàng Kim Tây Nguyên	Thôn 3, Xã An Phú, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	02693824332	6
29	Khách sạn nhà hàng Tây Đô	03 Đinh Công Tráng, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	02693825533	3
30	Công ty cổ phần Du lịch Gia Lai	03 Nguyễn Tất Thành, Phường Hoa Lư, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0269384554	6
31	Công ty cổ phần Tập Đoàn Đức Long Gia Lai	90 Lê Duẩn, Phường Phù Đồng, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	02693748367	6

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
32	Nhà hàng Sao Đêm	178 Sur Vạn Hạnh, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0968 014 444	2
33	Nhà Hàng Tơ Nưng Biển Hồ	220 Tôn Đức Thắng, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0906 519 099	2
34	Công ty Cổ phần Du lịch Cao Nguyên Việt	81 Tăng Bạt Hổ, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0913426714	2
35	Công ty TNHH MTV Dịch vụ du lịch Tân Thành	32 Tăng Bạt Hổ, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0903554289	3
36	Công ty TNHH Thiên Lộc tourist	212 Trường Trinh, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	02696258555	2
37	Công ty TNHH TMDL Sinh thái Gia Lai	82 Hùng Vương, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	02693760898	2
38	Xe Thuận Ý Gia Lai	30 Phan Đình Phùng, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0269877877	3
39	Nhà nghỉ Hoàng Việt	43 Nguyễn Tất Thành, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	02693830840	3
40	Nhà nghỉ Hoa Vinh	237 Nguyễn Tất Thành, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	01689521621	3
41	HTX nông nghiệp Chư A Thai	Thôn Glung molan, xã Ia Ake, huyện Phú Thiện, Tỉnh Gia Lai	02693855089	7
42	Công ty TNHH Du lịch Tiên Sơn Pleiku Homestay	100 Đào Duy Từ, Xã Tân Sơn, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0975005258	3
43	Homestay Ngói Quê	CMT8 nối dài, Tp. Pleiku, Tỉnh Gia Lai	0915851777	3

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
44	Công ty Cổ phần Sài Gòn Star	05 Trịnh Công Sơn, phường Tân Lợi, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0907422712	3
45	Công ty TNHH Lữ hành Phạm Gia	118/30/3A Y Nuê, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0943 014 147	2
46	Hợp tác xã Du lịch Buôn Jun	Buôn Jun, Thị trấn Liên Sơn, Huyện Lắk, Tỉnh Đắk Lắk	0916851585	6
47	Công ty TNHH Dịch vụ Du lịch Lưu Niệm Tây Nguyên	Buôn Akô D'Hông, Phường Tân Lợi, TP.Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0975345512	3
48	Công ty Cổ phần Du lịch Công Đoàn Ban Mê	09 Nguyễn Chí Thanh, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0262 8575 678	2
49	Du lịch sinh thái Troh Bư	Buôn Niêng 3, xã Ea Nuôl, Huyện Buôn Đôn, Tỉnh Đắk Lắk	nguyenvanmun gdaklak@yahoo .com.vn	2
50	Công ty TNHH DV và Du lịch Ban Mê Xanh	Hẻm 19, đường Y Ngông nối dài, p. Tân Tiến, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0972309442	3
51	Công ty TNHH Đường Mòn Cao Nguyên	Buôn Bhók, Xã Yang Tao, Huyện Lắk, Tỉnh Đắk Lắk	0903835134	4
52	Công ty Cổ phần Thương mại Quốc tế Đại Hùng	Số 01 đường Nguyễn Chí Thanh, Thị Trấn Buôn Tráp, Huyện Krông Ana, Tỉnh Đắk Lắk	0914422415	3
53	Công ty Cổ phần Du lịch Đắk Lắk	03 Phan Chu Trinh, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	26233 852 322	2

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
54	Công ty TNHH MTV Lâm nghiệp Buôn Wing	Thôn 15, xã Ea Kuêh, Huyện Cư M'gar, Tỉnh Đắk Lắk	0971188788	3
55	Công ty TNHH Du lịch Ong Mật Tây Nguyên	Số 568 Võ Văn Kiệt, P.Khánh Xuân, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	dulichsuoiong@gmail.com	4
56	Cty TNHH Ca cao Nam Trường Sơn	Số 107 thôn Tân Tiến, xã Ea Na, Huyện Krông Ana, Tỉnh Đắk Lắk	0949159292	2
57	Công ty TNHH Thương mại và dịch vụ Lữ hành Tre Xanh	72/14 Đinh Công Tráng, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0914 999814	3
58	Doanh nghiệp tư nhân Tâm Lộc	Xã Ea Puk, Huyện Krong Năng, Tỉnh Đắk Lắk	nguyenlocbcdtn@gmail.com	3
59	Công ty TNHH Huynh Đệ	Buôn Akô Đông, Phường Tân Lợi, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0913496789	3
60	Bảo tàng & Homstay Ama H'Mai	Số 36 đường B4, buôn Kmrong Prông B, xã Ea Tu, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0905844757	4
61	Công Ty TNHH Tây Nguyên Travel	117 Đinh Tiên Hoàng, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0773 179 179	2
62	Nhà nghỉ The Highland House	79 Văn Tiến Dũng, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0262.3867666	2
63	Công ty cổ phần Du lịch Công Đoàn Ban Mê	Số 09 Nguyễn Chí Thanh, Phường Tân An, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	05003951001	5

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
64	Nhà nghỉ Ngọc Phụng	Đường Phạm văn Đồng, Ea Đrăng, Ea H'leo, Tỉnh Đắk Lắk	0262.3778777	2
65	Công Ty TNHH lữ hành Trúc Lâm Anh	55/6 Nguyễn Lương Bằng, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0943 909 579	3
66	Nhà nghỉ Thanh Bình	24 Lý Thường Kiệt, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0262.3853812	3
67	Công ty cổ phần thương mại Bia Sài Gòn Tây Nguyên	Số 190 đường Nguyễn Văn Linh, Xã Ea Tu, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	05003825303	6
68	Công ty cổ phần Du lịch Nghi dưỡng hồ Lắk	Số 79 Phan Bội Châu, Phường Thống Nhất, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0908342176	6
69	Công ty TNHH Du lịch Hải Lâm Tây Nguyên	201/5 Lê Duẩn, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0262.3777196	2
70	Nhà nghỉ Sao Băng	01 Trần Quốc Thảo, P.An Lạc., TX.Buôn Hồ, Tỉnh Đắk Lắk	0973226678	4
71	Nhà nghỉ Như Ý	253 Hà Huy Tập, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0913141547	3
72	Công ty Cổ phần Du lịch Hoàng Khang	Buôn Ako Dhong, Tân Lợi, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0905326768	2
73	Nhà nghỉ Thảo Vân	39 Nguyễn Hữu Thọ, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	02623951564	2
74	Nhà nghỉ Hồng Vi	71/13 Đinh Núp, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0262.3957702	3

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
75	Công ty NTHH dịch vụ Du lịch Châu Á Đắk Lắk	số 354 Hùng Vương, phường Tân Lập, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0262 3579679	3
76	Nhà nghỉ Hưng Thịnh	40 Lê Thị Riêng, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0262.3857408	3
77	Nhà nghỉ Hồng Phương	63 Đinh Núp, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0262.3866400	3
78	HTX Nông nghiệp, dịch vụ, du lịch Quà Tây Nguyên	199 Lê Hồng Phong, Phường Tân Tiến, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	quataynguyen@gmail.com	4
79	HTX Nông nghiệp và Du lịch Phú Nông	thôn Tân Phú, xã Ea Nuôl, Huyện Buôn Đôn, Tỉnh Đắk Lắk	0905323450	6
80	HTX Nông nghiệp & Dịch vụ Thành Đạt.	Số 40, thôn 4, xã Ea Tar, Huyện Cư M'gar, Tỉnh Đắk Lắk	0378938345	7
81	Nhà nghỉ Hoàng Anh	09 Nguyễn Công Trứ, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0262.3853128	2
82	Công ty cổ phần Đầu tư Trung Nguyên	Đường Nguyễn Đình Chiểu, Tân Lợi, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0899 355 368	5
83	Tiệm cà phê Dí Oĩ 2	17 Đường Mai Thị Lựu, Phường Ea Tam, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	092 469 47 79	4
84	Công ty cổ phần Du lịch Đắk Nông	Hẻm 68, Lê Thánh Tông, Tổ dân phố 2, Phường Nghĩa Trung, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	0908 342 176	6
85	Koky juice & more	381 Đường Hoàng Diệu, Phường Thành Công, Tp. Buôn Ma Thuột, Tỉnh Đắk Lắk	0974 016 610	3

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
86	Công ty TNHH TMDV Du lịch Đắk Nông Tourist	Số 110 Chu Văn An, phường Nghĩa Thành, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	09819521	3
87	Công ty TNHH MTV du lịch Hải Vân	Đường 23/3.P Nghĩa Trung, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	05013546262	2
88	HTX Sản xuất thương mại dịch vụ Bình Minh	Thôn Tân Sơn, xã Ea Pô, huyện Cư Jut, tỉnh Đắk Nông	0909256088	5
89	Nhà hàng Hải Dương	Tổ 3, phường Nghĩa Trung, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	0906439768	3
90	HTX Nông nghiệp, Thương mại, Dịch vụ Năm Blang	Năm N'Dir, huyện Krông Nô, Tỉnh Đắk Nông	0935482323	7
91	Nhà hàng Dốc Vồng	Tổ 9, Đường Hùng Vương, phường Nghĩa Thành, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	0903581315	3
92	HTX Thương mại - Nông nghiệp - Du lịch Ea Tling Hill	Thôn 4, xã Tâm Thắng, Huyện Cư Jút, Tỉnh Đắk Nông	0944603535	5
93	CTy TNHH MTV Việt Tour	Đường 23/3. P Nghĩa Trung, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	0986111616	4
94	CTy TNHH Du lịch Huy Thịnh	Đường 23/3, P. nghĩa Trung, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	0982768454	4
95	Nhà hàng Sơn Mã	Tổ 3, Đường Quang Trung, phường Nghĩa Tân, Tp. Gia Nghĩa, Tỉnh Đắk Nông	05013544543	2
96	Cà phê Hoa Xương Rồng Đà Lạt	89 Hoàng Hoa Thám, Phường 10, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	092 590 36 34	2

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
97	Công ty TNHH Rừng Thông Mơ	<u>Số 11B/2, Lữ Gia, Phường 9, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng</u>	02638 889986	5
98	Tiệm cafe Bình Minh Ởi Dalat	89 Hoàng Hoa Thám, p10, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0925903634	3
99	Công ty TNHH Xuất nhập khẩu Cà Phê Tám Trinh	Thôn 4, Gia Lâm, Huyện Lâm Hà, Tỉnh Lâm Đồng	0886677148	2
100	Cà Phê Quán Nhỏ Phía Sau Nhà	81 Hoàng hoa thám, Phường 10, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	086 867 1893	2
101	La1988 Coffee and Milk tea	41 Sương Nguyệt Ánh. P9, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0979077179	2
102	The Street BBQ	68 Nguyễn Văn Trỗi, Huyện Bảo Lộc, Tỉnh Lâm Đồng	0898 949 799	3
103	Ẩm Thực Vodka Quán	Số 26 Nguyễn Công Trứ, lô 90, Liên Nghĩa, Huyện Đức Trọng, Tỉnh Lâm Đồng	0976 349 329	3
104	Công ty Cổ phần Thế Giới Giấy - Kimkook – Lẩu Buffet Hàn Quốc	53 Nguyễn Công Trứ, Phường 1, Tp. Bảo Lộc, Tỉnh Lâm Đồng	0888 391 678	6
105	Nhà Hàng Ẩm Thực SuSin	705 quốc lộ 20, Liên Nghĩa, Huyện Đức Trọng, Tỉnh Lâm Đồng	0947 715 716	3
106	Nhà Hàng CALI	5 – 7 Hà Huy Tập, Phường 2, Tp. Bảo Lộc, Tỉnh Lâm Đồng	0982 580 158	3
107	Công ty TNHH Trang Việt	75 Tô Vĩnh Diện, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0908.114.177	3

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
108	Công ty TNHH Du lịch và Tổ chức sự kiện Dương Phong	Số 436 đường Nguyễn Tử Lực, Phường 8, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0966.800.003	2
109	Công ty TNHH Dịch vụ Du lịch Gia Thiên Ân	29D Ngô Huy Diễn, Phường 5, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	02633.560.168	3
110	Công ty TNHH Du lịch DaLa	82 Phù Đồng Thiên Vương, phường 8, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	02636.299.668	5
111	Công ty cổ phần Nhà hàng - Khách sạn Lê Thành	Số 106A đường Mai Anh Đào, Phường 8, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	02633 565 252	4
112	Công ty TNHH Dalat Discovery	117 Nguyễn Trung Trực, phường 4, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	2633586886	2
113	Công ty TNHH Phương Trang Đà Lạt	11A/2 Lê Quý Đôn, phường 5, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	2633560561	2
114	Công ty TNHH TMDV Du lịch và Sự kiện Hướng Tiên	121 Yersin, phường 9, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0933139984	3
115	Công ty TNHH Du lịch Latour	36 Vạn Kiếp, phường 8, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	dulichlatour@gmail.com	4
116	Công ty Cổ phần Dịch vụ Du lịch Đà Lạt	Số 90 Phan Đình Phùng, Phường 2, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	02633826027	3

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
117	Công ty Cổ phần WE 4U	246 Xô Viết Nghệ Tĩnh, phường 7, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	kohotrek@gmail.com	4
118	Công ty TNHH Du lịch và Sự kiện Tùng Nguyên	Số 8 Bạch Đằng, phường 7, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	dulichtungnguyen@gmail.com	2
119	HTX Trùn quế Đơn Dương	Đường số 3 thôn quảng hòa, Xã Quảng Lập, Huyện Đơn Dương, Tỉnh Lâm Đồng	0916208275	7
120	HTX liên kết doanh nghiệp Avocado Farm	đường Xóm Mới, thôn Quảng Lợi, xã Quảng Lập, Tỉnh Lâm Đồng		4
121	HTX Nông trại xanh	thôn Lạc Xuân 2, xã Lạc Xuân, Tỉnh Lâm Đồng		6
122	HTX Dịch vụ nông nghiệp tổng hợp Măng Lin	Tổ Măng Line, Phường 7, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0915094999	7
123	HTX Dịch vụ Nông nghiệp tổng hợp Tân Tiến	phường 12, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0913744027	4
124	Hợp tác xã Vận tải Lạc Dương	21 Vaên Xuân, Thị trấn Lạc Dương, Huyện Lạc Dương, Tỉnh Lâm Đồng	0839148	7
125	Công ty TNHH MTV Vận tải Du lịch Phong Vân	37/23 Ngô Thị Sỹ, phường 4, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	vantaidulich@gmail.com	3

ST T	Tên doanh nghiệp	Địa chỉ	SĐT/email	Số nhân viên khảo sát
126	Công ty TNHH MTV Đà Lạt Star Tourist	Số 73/18 Phan Chu Trinh, Phường 9, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0908120208	3
127	Công ty TNHH Yên Vy	Số 54 Trần Quốc Toản, Phường B'Lao, Tp Bảo Lộc, Tỉnh Lâm Đồng	0946360057	3
128	Công ty TNHH Du lịch Minh Thế Đà Lạt	Số 42 Đường Nguyễn Văn Cừ, tổ 30, Thị trấn Liên Nghĩa, Huyện Đức Trọng, Tỉnh Lâm Đồng	0967.465.778	2
129	Công ty TNHH H&H Đà Lạt	06 Nguyễn Chí Thanh, phường 1, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0976451505	2
130	Công ty TNHH Dịch vụ Du lịch Lữ Hành Đà Lạt Sương Mù	28 Nam Hồ, phường 11, Tp. Đà Lạt, Tỉnh Lâm Đồng	0385675963	2
131	Công ty TNHH VKT Travel	132 Thôn Liên Bông, Xã Đạ Nhím, Huyện Lạc Dương, Tỉnh Lâm Đồng	<u>vukhanhthucdalat@gmail.com</u>	2