

MÔ HÌNH GIẢI THÍCH HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC TRONG LĨNH VỰC KHÁCH SẠN: KHÁM PHÁ VAI TRÒ ĐIỀU TIẾT CỦA ĐẶC ĐIỂM CÁ NHÂN

Phạm Thị Phương Thuý

Tóm tắt

Trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0, cạnh tranh giữa các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực khách sạn khá gay gắt, vì vậy, doanh nghiệp cần nâng cao hiệu quả hoạt động, trong đó có hiệu quả công việc của nhân viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu về chủ đề này tại Việt Nam chưa được thực hiện thấu đáo, do đó, nghiên cứu này nhằm kiểm tra các yếu tố tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên. Nghiên cứu cũng khám phá vai trò điều tiết của đặc điểm cá nhân (tuổi, giới tính và chức vụ) lên mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát và hiệu quả công việc, đây là điểm mới của nghiên cứu. Kết quả phân tích PLS-SEM dựa trên dữ liệu từ 322 nhân viên cho thấy nhận thức sự ủng hộ của người giám sát, sự hài lòng của nhân viên và cam kết với doanh nghiệp tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên. Các hàm ý quản trị từ kết quả nghiên cứu sẽ hỗ trợ nhà quản lý nâng cao hiệu quả công việc trong ngành khách sạn.

Từ khóa: Hiệu quả công việc, ủng hộ của người giám sát, sự hài lòng của nhân viên, cam kết, khách sạn, PLS – SEM.

AN EXPLANATORY MODEL OF JOB PERFORMANCE IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: EXPLORING THE MODERATING ROLE OF INDIVIDUAL CHARACTERISTICS

Abstract

In the context of the Fourth Industrial Revolution, competition among firms in the hospitality sector is quite fierce, therefore businesses must enhance their operational efficiency, including employee job performance. However, research on this topic in Vietnam has not been thoroughly conducted, so this study aims to examine the factors affecting employee job performance. The study also explores the moderating role of individual characteristics (age, gender, and position) on the relationship between perceived supervisor support and job performance, which constitutes the novelty of this research. The results of PLS-SEM analysis based on data from 322 employees show that perceived supervisor support, employee satisfaction and commitments to the organization exert positive impacts on job performance. Managerial implications derived from the findings offer valuable guidance for managers seeking to improve job performance in the hospitality industry.

Keywords: Job performance, supervisor support, employee satisfaction, commitment, hotels, PLS – SEM.

JEL classification: J24, J27, L25, L83.

DOI: 10.63767/TCKT.36.2026.75.84

1. Giới thiệu

Ngày nay, mối quan hệ giữa nhân viên và nhà quản lý đã chuyển dịch, khi nhân viên kỳ vọng vào sự đổi mới trong môi trường làm việc, còn nhà quản lý lại đặt ra yêu cầu cao hơn về hiệu quả công việc. Sự đồng nhất giữa mong muốn đổi mới của nhân viên và kỳ vọng hiệu quả của nhà quản lý đã tạo nên một động lực mạnh mẽ cho sự phát triển của doanh nghiệp (Bieńkowska và cộng sự, 2022). Hiệu quả công việc được coi là yếu tố quan trọng giúp cho doanh nghiệp đạt được thành công, nó được hiểu là hành vi cụ thể cho phép cá nhân đạt được các mục tiêu và mục đích (Rotundo và Sackett, 2002). Mối quan hệ phức tạp giữa hiệu quả công việc và các yếu tố tâm lý khác nhau đã được chứng minh (Chiu và Peng, 2008; Medhurst và Albrecht, 2011; Shuck và cộng sự, 2011). Sự hỗ trợ của người giám sát nổi lên như một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu quả công việc và nó được định nghĩa là mức độ mà các nhà quản lý coi trọng sự đóng góp và hạnh phúc của nhân viên (Mohamad và cộng sự, 2025). Bên cạnh đó, một số yếu tố có tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên như sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Judge và cộng sự, 2001; Moqbel và cộng sự, 2013; Agarwal và cộng sự, 2025); cam kết với doanh nghiệp (Meyer và cộng sự, 2001; Riketta, 2002; Judi và cộng sự, 2025) và sự tự tin về bản thân (Soto-Pérez và cộng sự, 2020; Hamid và cộng sự, 2025; Alessandri và cộng sự, 2025). Mặc dù chủ đề này đã được nghiên cứu nhiều nhưng hiệu quả công việc của nhân viên vẫn là một chủ đề cần được nghiên cứu sâu hơn từ các khía cạnh khác nhau nhằm hiểu rõ các cơ chế và động lực ảnh hưởng đến nó (Tuzun và Kalemci, 2012).

Tại Việt Nam, chủ đề hiệu quả công việc cũng được nghiên cứu ở nhiều góc độ khác nhau. Cụ thể: Đăng và Khương (2023) cho rằng hiệu suất công việc bị ảnh hưởng bởi động lực làm việc, tiêu chuẩn hóa công việc và tập trung quyền quyết định có tác động đến sự hài lòng và hiệu suất làm việc của nhân viên y tế; sự hài lòng trong công việc tác động tích cực đến hiệu suất công việc (Pháp và cộng sự, 2021). Nghiên cứu về ý định nghỉ việc của công chức cấp phường trên địa bàn Quận 6 chịu tác động bởi 3 yếu tố: sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức và hiệu quả công việc (Thanh, 2018).

Tổng quan các nghiên cứu cho thấy, tồn tại ba khe hổng nghiên cứu. Thứ nhất, phần lớn các nghiên cứu trước đều tập trung tìm hiểu các yếu tố tác động đến hiệu quả công việc như là sự hài lòng trong công việc, cam kết với doanh nghiệp và sự tự tin về bản thân nhưng lại có rất ít nghiên cứu đề cập đến tác động của nhận thức sự ủng hộ của người giám sát. Do đó, nghiên cứu này đã tìm hiểu tác động của nhận thức sự ủng hộ của người giám sát đến hiệu quả công việc của nhân viên. Thứ hai, đa số các nghiên cứu trước về chủ đề hiệu quả công việc đều được thực hiện trong các doanh nghiệp như chăm sóc sức khỏe, bệnh viện, doanh nghiệp sản xuất, viễn thông, các cơ quan nhà nước nhưng lại có rất ít nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn. Vì vậy, nghiên cứu này đã tìm hiểu chủ đề hiệu quả công việc của nhân viên trong ngành khách sạn. Thứ ba, các nghiên cứu về chủ đề hiệu quả công việc được thực hiện chủ yếu tại các quốc gia phát triển như Hoa Kỳ, Trung Quốc, Hàn Quốc, Canada và Tây Ban Nha (Engidaw và cộng sự, 2025). Do đó,

ngiên cứu này được đặt trong bối cảnh của Việt Nam, một quốc gia đang phát triển.

2. Tổng quan lý thuyết

2.1. Các giả thuyết nghiên cứu

Vai trò của nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát.

Nhận thức sự ủng hộ của người giám sát sẽ có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên (Lee và Jun, 2024). Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – SET), khi nhân viên cảm thấy được người giám sát hỗ trợ, họ có xu hướng đáp lại bằng cách thực hiện tốt công việc được giao (Kissi và cộng sự, 2024). Mỗi quan hệ giữa nhận thức sự ủng hộ từ người giám sát và hiệu quả công việc của nhân viên đã được thiết lập trong nghiên cứu (Talukder và cộng sự, 2018). Do vậy, tác giả đề xuất giả thuyết H1 như sau:

H1: Nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên

Trong nghiên cứu này, sự hài lòng trong công việc được định nghĩa là trạng thái tâm lý tích cực mà một cá nhân nhận thức rằng công việc hiện tại của họ phù hợp và thỏa mãn các giá trị công việc quan trọng của bản thân (Noe và Hammerstein, 1994). Sự hài lòng của nhân viên góp phần nâng cao lòng tự trọng, cũng như sức khỏe thể chất và tinh thần (Delladio và Caputo, 2024). Dựa trên khuôn khổ trao đổi xã hội (SET), các hành động hỗ trợ của người giám sát đối với cấp dưới của mình có xu hướng làm tăng sự hài lòng của nhân viên đối với công việc của họ (Organ và cộng sự, 2005). Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết H2 như sau:

H2: Nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên

Cam kết của nhân viên với doanh nghiệp đề cập đến cảm giác mà họ dành cho doanh nghiệp mình, dẫn đến sự cam kết về mặt tâm lý với nơi họ làm việc (Allen và Meyer, 1996). Các nghiên cứu đã đưa ra những lợi ích mà cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp như (i) cải thiện hành vi công dân của người lao động (Kehoe và Wright, 2013); (ii) nâng cao hiệu suất công việc (Judi và cộng sự, 2025) và (iii) giảm ý định nghỉ việc của nhân viên (Sevã và cộng sự, 2016). Cam kết của nhân viên với doanh nghiệp có tầm quan trọng trong ngành khách sạn, vì nó quyết định rất nhiều đến sự hài lòng trong công việc và do đó, chất lượng tương tác với khách hàng sẽ ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của khách hàng (Zopiatis và cộng sự, 2014). Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết H3 như sau:

H3: Nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát có tác động tích cực đến cam kết của nhân viên với doanh nghiệp

Vai trò của sự hài lòng trong công việc của nhân viên

Những người thực hành và các nhà nghiên cứu đều coi sự hài lòng trong công việc là thái độ quan trọng nhất của nhân viên (Saari và Judge, 2004). Nghiên cứu trước đây cho thấy tinh thần cao hơn dẫn đến năng suất được cải thiện (Strauss, 1968). Sự hài lòng trong công việc nói chung được cho là có tác động tích cực đến hiệu quả công việc (Judge và cộng sự, 2001; Kissi và cộng sự, 2024). Những phát hiện đó phù hợp với quan niệm được chấp nhận rộng rãi rằng thái độ, có thể thuận lợi hoặc không thuận lợi, là tiền thân của hành vi (Judge và cộng sự, 2001). Điều này dẫn đến giả thuyết H4 như sau:

H4: Sự hài lòng trong công việc của nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên

Cam kết với doanh nghiệp được (Porter và cộng sự, 1974, trang 604) định nghĩa là "sức mạnh tương đối của sự đồng nhất của một cá nhân và sự tham gia vào một doanh nghiệp cụ thể". Tương tự như mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và hiệu quả công việc, hướng của mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và cam kết với doanh nghiệp đã được tranh luận (Bluedorn, 1982). Tuy nhiên, phần lớn các tài liệu (Cropanzano và cộng sự, 2017; Luo và cộng sự, 2022) đều đồng ý rằng sự hài lòng trong công việc là tiền đề của cam kết với doanh nghiệp. Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết H5 như sau:

H5: Sự hài lòng trong công việc của nhân viên có tác động tích cực đến cam kết của nhân viên với doanh nghiệp

Vai trò cam kết của nhân viên đối với doanh nghiệp

Những nhân viên đồng cảm và cảm thấy gắn bó với doanh nghiệp của họ có xu hướng làm việc chăm chỉ hơn (Riketta, 2002). Do đó, tác giả sử dụng cam kết tình cảm trong nghiên cứu này như một cách để đo lường cam kết với doanh nghiệp. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng hiệu quả công việc chịu ảnh hưởng tích cực bởi cam kết với doanh nghiệp (Allen và Meyer, 1996; Yaakob và cộng sự, 2025). Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết H6 như sau:

H6: Cam kết của nhân viên với doanh nghiệp có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên

Vai trò của đặc điểm nhân viên

Tuổi là một yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên, tuy nhiên các nghiên cứu trước đây đưa ra các kết quả trái chiều; nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực vừa phải (Waldman và Avolio, 1986), một số khác không tìm thấy mối liên hệ đáng kể (McEvoy và Cascio, 1989; Chen và cộng sự, 2019) hoặc chỉ ra mối quan hệ hình chữ U ngược (Sturman, 2003). Bên cạnh đó, tuổi có vai trò điều tiết quan trọng trong mối quan hệ giữa nhận thức sự ủng hộ của người giám sát và hiệu quả công việc, cụ thể (1) nhóm người trẻ tuổi: thường coi nhận thức sự ủng hộ của người giám sát là yếu tố then chốt định hình môi trường làm việc và tác động mạnh mẽ đến hiệu quả ban đầu; (2) nhóm người lớn tuổi: với kinh nghiệm và sự tự chủ, họ ít phụ thuộc vào hỗ trợ trực tiếp (Kooij và cộng sự, 2011). Do đó, mối quan hệ giữa nhận thức sự ủng hộ của người giám sát và hiệu quả công việc có thể mạnh hơn ở nhóm người trẻ. Từ đó, tác giả đưa ra giả thuyết H7 như sau:

H7: Tuổi sẽ điều tiết mối quan hệ tích cực giữa nhận thức về sự hỗ trợ từ người giám sát và hiệu quả công việc của nhân viên, mối quan hệ này sẽ mạnh hơn đối với nhân viên trẻ tuổi.

Nghiên cứu (Bhanthumnavin, 2003) cho rằng phụ nữ có thể phản ứng tốt hơn với hỗ trợ của người giám sát, đặc biệt nếu nó được coi là một tín hiệu đề tăng hiệu quả công việc. Tuy nhiên, (Kimmel, 2000) cho rằng không còn có sự khác biệt về giới tính vì với lối sống hiện đại. Từ những phân tích ở trên, tác giả đưa ra giả thuyết H8 như sau:

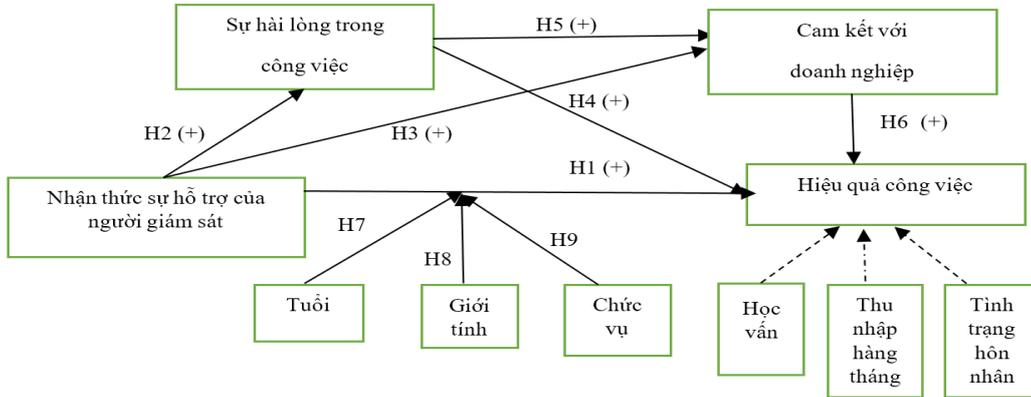
H8: Giới tính sẽ điều tiết mối quan hệ tích cực giữa nhận thức về sự hỗ trợ từ người giám sát và hiệu quả công việc của nhân viên

Dựa trên nghiên cứu về quyền lực trong các doanh nghiệp, quyền hạn và khả năng kiểm soát nguồn lực tỷ lệ thuận với cấp bậc quản lý (Pfeffer, 1981). Từ đó, sự ủng hộ của người giám sát được nhân viên cảm nhận là có giá trị và tác động mạnh mẽ hơn đến cam kết và hiệu quả làm việc (Wayne và cộng sự, 1997; Luksyte và Spitzmueller, 2016). Điều này cho thấy rằng mối quan hệ tích cực giữa nhận thức sự ủng hộ của người giám sát và hiệu quả công việc của nhân viên sẽ mạnh mẽ hơn khi người giám sát có chức vụ cao hơn. Việc hiểu

rõ tác động điều tiết này giúp các doanh nghiệp điều chỉnh phương pháp hỗ trợ và phát triển quản lý, tối ưu hóa tác động của sự ủng hộ lên hiệu quả công việc ở các cấp bậc khác nhau. Từ đó, tác giả đề xuất giả thuyết H9 như sau:

H9: Chức vụ của người giám sát điều tiết mạnh mối quan hệ giữa nhận thức về sự hỗ trợ từ người giám sát và hiệu quả công việc của nhân viên.

2.2. Mô hình nghiên cứu



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này áp dụng phương pháp định lượng nhằm kiểm định lý thuyết, phù hợp với quan điểm của (Thọ, 2014). Do dữ liệu không có sẵn, phương pháp khảo sát sẽ được triển khai. Nghiên cứu sử dụng phần mềm SmartPLS 4.1.1.1 để kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt.

Đơn vị phân tích là các doanh nghiệp khách sạn tại Việt Nam; đối tượng nghiên cứu bao gồm những cá nhân làm việc toàn thời gian từ 18 tuổi trở lên từ cấp nhân viên đến cấp quản lý (ban giám đốc, trưởng phòng, phó phòng, trưởng nhóm).

Phương pháp chọn mẫu phi xác suất (kết hợp thuận tiện, phán đoán và phát triển mầm) được sử dụng do quần thể nghiên cứu không có danh sách cụ thể. Phương pháp này vẫn đảm bảo độ tin cậy nếu được phân tích phù hợp (Thọ, 2014).

Dữ liệu của nghiên cứu này được kế thừa từ khảo sát trực tiếp của (Le và cộng sự, 2025) từ tháng 09/2023

đến 03/2024, với tổng số lượng mẫu là 322. Trong nghiên cứu này, do không có khái niệm nào trong mô hình có dạng thang đo nguyên nhân, nên công thức dùng để xác định kích thước mẫu tối thiểu được sử dụng là công thức gấp 10 lần số đường dẫn trong mô hình cấu trúc (Hair và cộng sự, 2016). Vì vậy, cỡ mẫu tối thiểu của nghiên cứu này là 120.

Tác giả đã kế thừa bộ dữ liệu từ nghiên cứu của Le và cộng sự (2025) bởi vì được công bố trên tạp chí SCOPUS và phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, dữ liệu đáng tin cậy, giúp tiết kiệm thời gian trong thu thập dữ liệu và tăng hiệu quả của dự án nghiên cứu. Tuy nhiên, để tránh trùng lặp công bố, tác giả đã sử dụng mô hình nghiên cứu khác với nghiên cứu của Le và cộng sự (2025), đó là việc đưa các đặc điểm cá nhân bao gồm: tuổi, giới tính và chức vụ là biến điều tiết cho mối quan hệ giữa nhận thức sự ủng hộ của người giám sát và hiệu quả công việc của nhân viên.

Bảng 1: Thông tin nhân khẩu học của người trả lời

| | Tần suất | Tỷ lệ % | | Tần suất | Tỷ lệ % |
|--------------------------|----------|---------|-------------------------------|----------|---------|
| 1. Chức vụ | 322 | 100 | 4. Trình độ học vấn | 322 | 100 |
| Ban giám đốc | 12 | 3,73 | THPT và dưới THPT | 93 | 28,88 |
| Trưởng/ Phó trưởng phòng | 48 | 14,91 | Đại học/Cao đẳng | 198 | 61,49 |
| Trưởng nhóm | 77 | 23,91 | Thạc sĩ trở lên | 31 | 9,63 |
| Nhân viên | 185 | 57,45 | | | |
| 2. Giới tính | 322 | 100 | 5. Tình trạng hôn nhân | 322 | 100 |
| Nam | 88 | 27,33 | Độc thân | 83 | 25,78 |
| Nữ | 234 | 72,67 | Đã kết hôn | 239 | 74,22 |
| 3. Độ tuổi | 322 | 100 | 6. Thu nhập hàng tháng (đồng) | 322 | 100 |
| Từ 18 đến 25 | 139 | 43,17 | Dưới 7.500.000 | 43 | 13,35 |
| Từ 26 đến 36 | 110 | 34,16 | Từ 7.525.000 đến 12.500.000 | 181 | 56,21 |
| Từ 37 đến 47 | 59 | 18,32 | Từ 12.525.000 đến 17.500.000 | 85 | 26,40 |
| Từ 47 trở lên | 14 | 4,35 | Trên 17.500.000 | 13 | 4,04 |

Nguồn: Le và cộng sự, 2025

Thang đo các khái niệm nghiên cứu

Dựa trên Hình 1 (mô hình nghiên cứu đề xuất), nghiên cứu này sẽ xác định thang đo cho các khái niệm nghiên cứu tiềm ẩn sau: hiệu quả công việc của nhân viên (JP), nhận thức sự ủng hộ của người giám sát (PSS), sự hài lòng của nhân viên (JS) và cam kết của nhân viên với doanh nghiệp (OC). Theo Thọ (2014), có nhiều dạng thang đo khác nhau để đo lường các khái niệm nghiên cứu. Đối với các khái niệm tiềm ẩn kể trên, thang đo Likert được đánh giá là phù hợp (Likert,

1932). Thang đo này được sử dụng rộng rãi để đo lường thái độ thông qua một chuỗi các phát biểu, nơi người trả lời lựa chọn mức độ đồng ý của họ. Trong nghiên cứu này, các thang đo sẽ được thiết kế dưới dạng Likert 5 điểm, với các lựa chọn từ 1 ("Hoàn toàn không đồng ý") đến 5 ("Hoàn toàn đồng ý"). Thang đo Likert 5 điểm được xem là có độ tin cậy tương đối cao (Likert, 1932). Chi tiết về các thang đo của từng khái niệm nghiên cứu được trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2: Thang đo của các khái niệm nghiên cứu

| Khái niệm | Mã hoá | Thang đo | Nguồn |
|---|--------|---|------------------------------------|
| Hiệu quả công việc của nhân viên | JP1 | Hiệu quả làm việc của tôi trong công việc hiện tại là xuất sắc | Moqbel và cộng sự (2013) |
| | JP2 | Tôi rất hài lòng với hiệu quả làm việc của mình trong công việc hiện tại | |
| | JP3 | Tôi rất vui với hiệu quả làm việc của mình trong công việc hiện tại | |
| Nhận thức sự ủng hộ của người giám sát | PSS1 | Người giám sát rất xem trọng các mục tiêu và giá trị của tôi | Nasyira và cộng sự (2014) |
| | PSS2 | Người giám sát quan tâm đến những khoản phúc lợi mà tôi được nhận | |
| | PSS3 | Người giám sát sẵn lòng hỗ trợ tôi khi tôi cần sự giúp đỡ đặc biệt | |
| | PSS4 | Người giám sát thể hiện rất ít sự quan tâm đến tôi | |
| | PSS5 | Người giám sát tự hào về những thành tựu mà tôi đạt được trong công việc | |
| Sự hài lòng trong công việc của nhân viên | JS1 | Tôi rất hài lòng với công việc hiện tại của mình | Moqbel và cộng sự (2013) |
| | JS2 | Công việc hiện tại mang lại cho tôi mức độ hài lòng nội tại đáng kể | |
| | JS3 | Công việc của tôi mang lại cho tôi cảm giác mãn nguyện | |
| | JS4 | Tôi rất vui với công việc hiện tại của mình | |
| | JS5 | Tôi sẽ giới thiệu công việc này cho một người bạn nếu nó được quảng cáo/thông báo | |
| Cam kết với doanh nghiệp | OC1 | Doanh nghiệp này xứng đáng với lòng trung thành của tôi | García-Rodríguez và cộng sự (2020) |
| | OC2 | Tôi cảm thấy gắn bó sâu sắc với doanh nghiệp này | |
| | OC3 | Tôi rất vui được dành phần còn lại sự nghiệp của mình cho doanh nghiệp này | |
| | OC4 | Tôi sẽ giới thiệu doanh nghiệp này như một nơi làm việc lý tưởng | |

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kỹ thuật phân tích dữ liệu

Kiểm tra mô hình đo lường

Mô hình đo lường cần được đánh giá qua ba giá trị bao gồm: (i) tính ổn định nội bộ được đánh giá bằng hai chỉ số gồm Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp; (ii) giá trị hội tụ được đánh giá thông qua hai chỉ số gồm độ tin cậy của từng biến quan sát và phương sai trích trung bình (AVE) và (iii) giá trị phân biệt sử dụng chỉ số HTMT hoặc sử dụng tiêu chí Fornell-Larcker (Hair và cộng sự, 2016).

Kiểm tra mô hình cấu trúc

Kiểm tra mô hình cấu trúc bao gồm đánh giá hiện tượng cộng tuyến, đánh giá mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình cấu trúc, kiểm tra hệ số xác định R² (Hair và cộng sự, 2016).

Phân tích post-hoc

Kiểm tra hệ số xác định R²

Hệ số xác định R² đo lường mức độ chính xác được dự đoán của mô hình cấu trúc (Hair và cộng sự, 2016). Hệ số xác định nằm trong ngưỡng (0; 1) và 0,2 là ngưỡng có thể chấp nhận được. Giá trị này ở các ngưỡng 0,75; 0,5 và 0,25 tương ứng có khả năng dự báo đáng kể, trung bình hoặc yếu (Henseler và cộng sự, 2016).

Kiểm tra hệ số quy mô tác động f²

Sự thay đổi trong hệ số xác định khi một cấu trúc ngoại sinh cụ thể bị loại bỏ khỏi mô hình có thể được sử dụng để đánh giá liệu việc bỏ qua khái niệm này có tác động đáng kể đến cấu trúc nội sinh hay không. Biện pháp đo lường này được gọi là đo lường quy mô tác động (Hair và cộng sự, 2016). Theo Cohen (1988) (Hair và cộng sự, 2016) giá trị f² ở mức 0,02; 0,15 và 0,35 tương ứng có mức độ tác động nhỏ, trung bình và cao vào các biến tiềm ẩn ngoại sinh.

Đánh giá khả năng dự báo của mô hình thông qua Q²

Ngoài việc sử dụng hệ số xác định R² để đánh giá khả năng dự báo của mô hình, nhà nghiên cứu nên sử dụng thêm hệ số Q². Bằng cách sử dụng phương pháp blindfolding để bao gồm các đo lường dư thừa giá trị chéo cho mỗi cấu trúc nội sinh. Các kết quả Q² lớn hơn 0 cho thấy các cấu trúc

ngoại sinh có ý nghĩa dự đoán cho các cấu trúc nội sinh được xem xét (Hair và cộng sự, 2016).

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Kiểm tra mô hình đo lường

Bảng 3: Kết quả kiểm tra mô hình đo lường

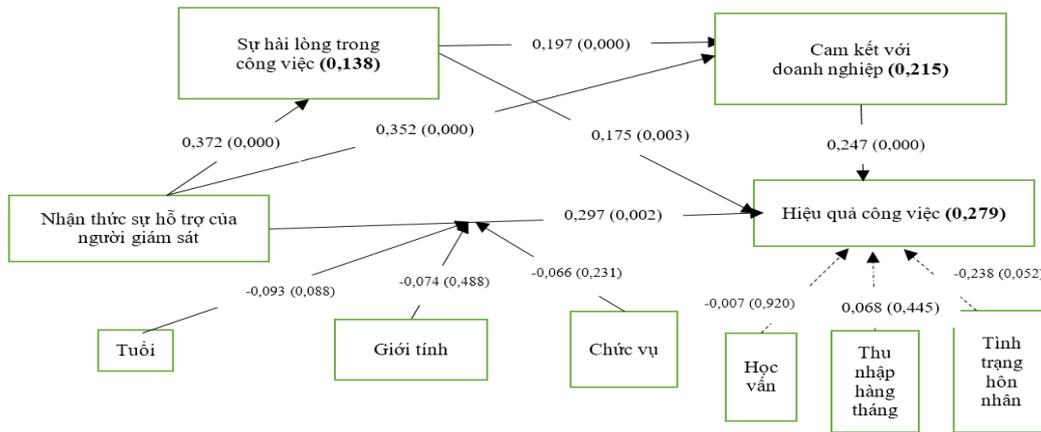
| Biến tiềm ẩn | Cronbach's Alpha (CA) | rho_A | Độ tin cậy tổng hợp (CR) | AVE |
|--------------|-----------------------|-------|--------------------------|-------|
| JP | 0,752 | 0,752 | 0,858 | 0,669 |
| JS | 0,822 | 0,823 | 0,875 | 0,584 |
| OC | 0,783 | 0,785 | 0,860 | 0,606 |
| PSS | 0,821 | 0,823 | 0,875 | 0,583 |

Nguồn: Tác giả

Kết quả trình bày trong Bảng 3 chỉ ra rằng tất cả các biến đều có chỉ số CA nằm trong khoảng từ 0,752 đến 0,822 cao hơn 0,7 và thỏa mãn độ tin cậy theo đề xuất của (Nunnally, 1978). Các hệ số CR nằm trong khoảng từ 0,858 đến 0,875 đều cao hơn 0,7 (Hair và cộng sự, 2016). Như vậy, tất cả các tiêu chí của mô hình đo lường bao gồm giá trị hội tụ và độ tin cậy của các biến quan sát và cấu trúc đã đạt được. Bên cạnh đó, AVE cho mỗi cấu trúc ít nhất là 0,583 (Loeser và cộng sự, 2017) xác nhận mức độ hội tụ cao của các cấu trúc đo lường.

Bảng 4 (Phụ lục) cho thấy tất cả các giá trị HTMT của các cấu trúc đều nhỏ hơn 1 (Henseler và cộng sự, 2016). Hệ số Fornell-Larker của các cấu trúc tại đường chéo là cao nhất so với các hệ số tại các cấu trúc khác. Hệ số tải chéo của các biến quan sát là cao nhất tại cấu trúc của nó so với các cấu trúc khác (cross-factor loadings). Kết quả này chứng minh giá trị phân biệt của tất cả các cấu trúc trong mô hình đo lường đã thỏa mãn và đạt kết quả cao hơn mức độ thỏa đáng về độ tin cậy và giá trị.

4.1.2. Kiểm tra mô hình cấu trúc



Hình 2. Kết quả mô hình cấu trúc

Bảng 5: Kết quả kiểm định các giả thuyết

| Giả thuyết | Mối quan hệ | Hệ số hồi quy | Trung bình mẫu | Độ lệch chuẩn | Kiểm định T | Giá trị P | Kết quả |
|------------|----------------|---------------|----------------|---------------|-------------|-----------|-----------|
| H1 | PSS -> JP | 0,297 | 0,297 | 0,096 | 3,099 | 0,002 | Chấp nhận |
| H2 | PSS -> JS | 0,372 | 0,375 | 0,052 | 7,211 | 0,000 | Chấp nhận |
| H3 | PSS -> OC | 0,352 | 0,353 | 0,059 | 5,986 | 0,000 | Chấp nhận |
| H4 | JS -> JP | 0,175 | 0,176 | 0,059 | 2,978 | 0,003 | Chấp nhận |
| H5 | JS -> OC | 0,197 | 0,198 | 0,049 | 4,014 | 0,000 | Chấp nhận |
| H6 | OC -> JP | 0,247 | 0,247 | 0,056 | 4,385 | 0,000 | Chấp nhận |
| H7 | Q1 x PSS -> JP | -0,093 | -0,089 | 0,055 | 1,708 | 0,088 | Bác bỏ |
| H8 | Q2 x PSS -> JP | -0,074 | -0,074 | 0,106 | 0,694 | 0,488 | Bác bỏ |
| H9 | Q6 x PSS -> JP | -0,066 | -0,063 | 0,055 | 1,197 | 0,231 | Bác bỏ |

Nguồn: Tác giả

Hình 2 và bảng 5 cho thấy nhận thức về sự hỗ trợ của người giám sát có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên ($\beta = 0,297$; $p = 0,002$), do đó giả thuyết H1 được chấp nhận. Bên cạnh đó, nhận thức về sự hỗ trợ của người giám sát cũng có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc ($\beta = 0,372$; $p = 0,000$) và cam kết với doanh nghiệp ($\beta = 0,352$; $p = 0,000$), vì vậy các giả thuyết H2 và H3 đều được chấp nhận.

Kết quả phân tích cũng cho thấy sự hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên ($\beta = 0,175$; $p = 0,003$), do đó giả thuyết H4 được chấp nhận. Đồng thời, sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến cam kết với doanh nghiệp ($\beta = 0,197$; $p = 0,000$), nên giả thuyết H5 được chấp nhận. Ngoài ra, cam kết với doanh nghiệp có tác

động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên ($\beta = 0,247$; $p = 0,000$), vì vậy giả thuyết H6 được chấp nhận.

Đối với các biến điều tiết, kết quả cho thấy các tương tác giữa Q1 \times PSS ($\beta = -0,093$; $p = 0,088$), Q2 \times PSS ($\beta = -0,074$; $p = 0,488$) và Q6 \times PSS ($\beta = -0,066$; $p = 0,231$) đều không có ý nghĩa thống kê. Do đó, các giả thuyết H7, H8 và H9 bị bác bỏ.

Ngoài ra, các biến kiểm soát như học vấn ($\beta = -0,007$; $p = 0,920$), thu nhập hàng tháng ($\beta = 0,068$; $p = 0,445$), và tình trạng hôn nhân ($\beta = -0,238$; $p = 0,052$) đều không có tác động có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả công việc của nhân viên.

Bảng 6: Kết quả kiểm tra hệ số đa cộng tuyến VIF

| | VIF |
|----------|-------|
| JS | 1,227 |
| OC | 1,323 |
| PSS | 4,420 |
| Q1 | 1,850 |
| Q2 | 1,033 |
| Q3 | 1,801 |
| Q4 | 3,274 |
| Q5 | 1,142 |
| Q6 | 3,153 |
| Q2 x PSS | 4,360 |
| Q1 x PSS | 1,603 |
| Q6 x PSS | 1,603 |

Nguồn: Tác giả

Kết quả ở Bảng 6 cho thấy các giá trị VIF nằm trong khoảng 1,033 đến 4,420 và đều nhỏ hơn 5, chúng

tỏ không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 7: Kết quả hệ số xác định (R^2) và giá trị dự báo (Q^2)

| Biến phụ thuộc | R^2 | R^2 hiệu chỉnh | Q^2 |
|----------------|-------|------------------|-------|
| JP | 0,279 | 0,252 | 0,125 |
| JS | 0,138 | 0,136 | 0,131 |
| OC | 0,215 | 0,210 | 0,173 |

Nguồn: Tác giả

Kết quả ở Bảng 7 cho thấy hệ số xác định R^2 của biến hiệu quả công việc (JP) đạt 0,279, cho thấy các biến JS, PSS và OC giải thích được 27,9% sự biến thiên của JP. Đối với biến sự hài lòng trong công việc (JS), giá trị R^2 đạt 0,138, cho thấy PSS giải thích được 13,8% sự biến thiên của biến này. Tương tự, biến cam kết với doanh nghiệp (OC) có $R^2 = 0,215$, cho thấy các biến PSS và JS giải thích được 21,5% sự biến thiên của OC.

Kiểm tra hệ số quy mô tác động f^2

Để xác định hệ số f^2 , cần chia mô hình cấu trúc trong nghiên cứu này thành các mô hình nhỏ có một biến phụ thuộc (hay còn gọi là biến nội sinh) với một số biến độc lập (biến ngoại sinh).

Bảng 8: Kết quả kiểm tra hệ số quy mô tác động f^2

| | JP | JS | OC |
|----------|-------|-------|-------|
| JS | 0,035 | | 0,043 |
| OC | 0,064 | | |
| PSS | 0,028 | 0,161 | 0,136 |
| Q1 | 0,016 | | |
| Q2 | 0,001 | | |
| Q6 | 0,006 | | |
| Q2 x PSS | 0,001 | | |
| Q1 x PSS | 0,008 | | |
| Q6 x PSS | 0,004 | | |

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Kết quả bảng 8 phân tích hệ số quy mô tác động (f^2) cho thấy mức độ tác động của các biến trong mô hình nghiên cứu nhìn chung ở mức nhỏ đến trung bình. Cụ thể, PSS có ảnh hưởng trung bình đến sự hài lòng trong công việc ($f^2 = 0,161$) và ảnh hưởng nhỏ đến hiệu quả công việc ($f^2 = 0,028$) và cam kết tổ chức ($f^2 = 0,136$). Bên cạnh đó, sự hài lòng trong công việc

và cam kết tổ chức đều có mức ảnh hưởng nhỏ đến hiệu quả công việc (f^2 lần lượt là 0,035 và 0,064). Ngoài ra, các biến điều tiết (Q1, Q2, Q6) có giá trị f^2 nhỏ hơn 0,02, cho thấy tác động điều tiết của các biến này đối với mối quan hệ giữa PSS và hiệu quả công việc là không đáng kể.

Đánh giá khả năng dự báo mô hình thông qua Q^2

Kết quả phân tích PLS cho thấy, hệ số Q^2 của cam kết với doanh nghiệp, sự hài lòng trong công việc và hiệu quả công việc của nhân viên lần lượt là 17,3%; 13,1% và 12,5% (Bảng 7). Các chỉ số này lớn hơn 0 do đó mô hình có khả năng dự báo tốt bởi các biến ngoại sinh (Hair và cộng sự, 2016).

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy nhận thức sự ủng hộ của người giám sát có tác động cùng chiều đến hiệu quả công việc của nhân viên, phù hợp (Talukder và cộng sự, 2018; Lee và Jun, 2024); sự hài lòng của nhân viên có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên, tương đồng với các nghiên cứu trước (Judge và cộng sự, 2001; Organ và cộng sự, 2005); cam kết với doanh nghiệp ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên, phù hợp với kết quả (Griffin và cộng sự, 2001; Riketta, 2002); nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát đã được chứng minh có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc, tương đồng với nghiên cứu (Organ và cộng sự, 2005); nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát có tác động tích cực đến cam kết với doanh nghiệp, phù hợp với (Griffin và cộng sự, 2001). Các biến kiểm soát bao gồm tình trạng hôn nhân, thu nhập hàng tháng và trình độ học vấn đều cho kết quả không có tác động đáng kể đến hiệu quả công việc của nhân viên. Các biến điều tiết bao gồm tuổi, giới tính và chức vụ được chứng minh là không có tác động đến mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát và hiệu quả công việc của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn. Điều này có thể được giải thích theo đặc thù của lĩnh vực này như sau: (i) nhân viên theo từng bộ phận vẫn có thể làm việc cho dù đã lớn tuổi và nó khác với một số lĩnh vực có mức đào tạo lao động khá cao khi đã lớn tuổi như lĩnh vực du lịch lữ hành, các ngành công nghiệp sản xuất, ...; (ii) nhân viên ngành này không có sự phân biệt giới tính nam hay nữ, do vậy nó khác với ngành cơ khí, điện tử, viễn thông thì đa phần sẽ là lao động nam, còn hộ sinh, giáo dục mầm non thì phần lớn là nữ tham gia hoạt động và (iii) mọi nhân viên trong doanh nghiệp từ cấp cao đến cấp thấp đều có nhu cầu được hỗ trợ và tạo động lực như nhau, do đó chức vụ không có tác động đến mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát đến hiệu quả công việc. Để giải thích rõ hơn hiện tượng tuổi, giới tính và chức vụ của nhân viên không làm thay đổi tác động của nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát đến hiệu quả công việc của họ trong lĩnh vực khách sạn, nghiên cứu tiếp theo nên thực hiện nghiên cứu định tính.

5. Kết luận và hàm ý quản trị**5.1. Kết luận**

Nghiên cứu này có những đóng góp ở góc độ lý thuyết và thực tiễn cho chủ đề hiệu quả công việc của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn. Cụ thể:

Xét ở góc độ lý thuyết, nghiên cứu này có thể được xem là một trong những nghiên cứu thực nghiệm tiên phong khi đã kết hợp giữa lý thuyết SET (Cropanzano và cộng sự, 2017) và LMX (Maertz và cộng sự, 2007) nhằm nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên thông qua việc khuyến khích các hành vi hỗ trợ từ người giám sát; đồng thời xem xét các yếu

tố nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát, sự hài lòng trong công việc và cam kết với doanh nghiệp tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn. Ngoài ra, nghiên cứu này còn xem xét các đặc điểm cá nhân (tuổi, giới tính và chức vụ) ở vai trò là biến điều tiết để kiểm tra tác động của nó đến mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát và hiệu quả công việc của nhân viên. Đây có thể xem là một điểm mới của nghiên cứu này vì hầu hết các nghiên cứu trước đều xem các đặc điểm cá nhân như là biến kiểm soát.

Xét ở góc độ thực tiễn, dựa trên những phát hiện hiện tại, tác giả cũng nêu bật một số ý nghĩa hữu ích có thể giúp các doanh nghiệp trong việc khuyến khích hành vi hỗ trợ của người giám sát và nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn.

Nghiên cứu này vẫn còn tồn tại một số hạn chế. Cụ thể:

Thứ nhất, kích thước mẫu sử dụng trong nghiên cứu này là 322, mặc dù đã đáp ứng ở mức tối thiểu khi phân tích PLS-SEM (gấp 10 lần số đường dẫn trong mô hình nghiên cứu) và trong nghiên cứu này là 120. Do vậy, để cùng có các kết quả nghiên cứu thì các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng kích thước mẫu lên cao hơn (ví dụ: 500, 1000... mẫu).

Thứ hai, nghiên cứu này đã kiểm tra tác động của nhận thức sự ủng hộ của người giám sát, sự hài lòng của nhân viên và cam kết với doanh nghiệp đến hiệu quả công việc. Các nghiên cứu trong tương lai có thể kiểm tra các yếu tố khác tác động đến hiệu quả công việc như là: sự trao quyền, sự tự chủ chuyên môn, sự dễ chịu, tận tâm, hướng ngoại....

Thứ ba, nghiên cứu này đã kiểm tra tác động của các đặc điểm cá nhân (tuổi, giới tính và chức vụ) đến mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát và hiệu quả công việc. Tuy nhiên, kết quả cho thấy các đặc điểm cá nhân này không làm thay đổi tác động của nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát đến hiệu quả công việc của họ trong lĩnh vực khách sạn. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo trong tương lai nên thực hiện nghiên cứu định tính để có thể giải thích rõ hơn hiện tượng này.

5.2. Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này đóng góp đáng kể cho các nghiên cứu về chủ đề hiệu quả công việc trong lĩnh vực khách sạn. Những khám phá từ nghiên cứu có ý nghĩa cả về mặt lý thuyết và thực tiễn. Cụ thể:

Về mặt lý thuyết, các kết quả này đóng góp vào cơ sở lý thuyết bằng cách cung cấp hỗ trợ thực nghiệm ban đầu cho việc kết hợp SET (Cropanzano và cộng sự, 2017) và LMX (Maertz và cộng sự, 2007) trong việc giải thích nhận thức sự hỗ trợ của người giám sát có tác động tích cực đến hiệu quả công việc, cam kết với doanh nghiệp và sự hài lòng trong công việc của nhân viên ngành khách sạn tại Việt Nam.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu đề xuất khách sạn cần có (i) các chương trình đào tạo kỹ năng lãnh đạo và quản lý để phát triển kỹ năng giao tiếp, giải quyết vấn đề và đưa ra phản hồi mang tính xây dựng cho đội ngũ lãnh đạo cấp trung và cấp cao và (ii) khuyến khích hành vi hỗ trợ của người giám sát đối với nhân viên của họ để thể hiện sự quan tâm đến phúc lợi của nhân viên và

tạo điều kiện để họ phát triển nghề nghiệp. Điều này sẽ giúp nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, thấu hiểu của doanh nghiệp đối với nhân viên thông qua người

giám sát. Từ đó, nghiên cứu có thể góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh, uy tín của doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực khách sạn

TÀI LIỆU THAM KHẢO/ REFERENCES

- Agarwal, P., Kaur, P., & Budhwar, P. (2025). Silencing quiet quitting: Crafting a symphony of high-performance work systems and psychological conditions. *Human Resource Management, 64*(3), 621–635.
- Alessandri, G., Borgogni, L., & Latham, G. P. (2025). Direct and indirect longitudinal relationships among self-efficacy, job performance and career advancements. *International Journal of Psychology, 60*(1), e13262.
- Ali, M., Baker, M., Grabarski, M. K., & Islam, R. (2025). A study of inclusive supervisory behaviors, workplace social inclusion and turnover intention in the context of employee age. *Employee Relations: The International Journal, 47*(9), 1-23.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior, 49*(3), 252–276.
- Bhanthumnavin, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in Thai work units. *Human Resource Development Quarterly, 14*(1), 79–97.
- Bieńkowska, A., Koszela, A., Sałamacha, A., & Tworek, K. (2022). COVID-19 oriented HRM strategies influence on job and organizational performance through job-related attitudes. *PLoS One, 17*(4), e0266364.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations, 35*(2), 135–153.
- Chen, X., Wei, S., Davison, R. M., & Rice, R. E. (2019). How do enterprise social media affordances affect social network ties and job performance?. *Information Technology & People, 33*(1), 361–388.
- Chiu, S. F., & Peng, J. C. (2008). The relationship between psychological contract breach and employee deviance: the moderating role of hostile attributional style. *Journal of Vocational Behavior, 73*(3), 426-433.
- Cropanzano, R., Dasborough, M. T., & Weiss, H. M. (2017). Affective events and the development of leader-member exchange. *Academy of Management Review, 42*(2), 233–258.
- Đặng, L. K., & Khuong, M. N. (2023). Ảnh hưởng của cơ cấu tổ chức đến động lực làm việc, sự gắn kết và hiệu suất công việc của nhân viên y tế công lập thuộc khu vực Đồng bằng sông Cửu Long. *Tạp chí Khoa học ĐH Mở TP.HCM – Kinh tế & Quản trị Kinh doanh, 18*(3), 5–17.
- Delladio, S., & Caputo, A. (2024). When the tank is empty: Reviewing burnout in entrepreneurship. *Journal of Small Business Management, 1*–37. <https://doi.org/10.1080/00472778.2024.2431869>
- Duan, S. X., & Deng, H. (2025). Job performance in digital work: do personality traits matter?. *Journal of Computer Information Systems, 65*(1), 15-27.
- Engidaw, A. E., Zou, W., Ning, J., Francesco, G., & Hanchen, J. (2025). Perusing the Contemporary Tendencies in Employees' Job Performance Studies: A Bibliometric Analysis of Research Trends, 2013–2023. *SAGE Open, 15*(1), 21582440251321357.
- García-Rodríguez, F. J., Dorta-Afonso, D., & González-De-la-Rosa, M. (2020). Hospitality diversity management and job satisfaction: The mediating role of organizational commitment across individual differences. *International Journal of Hospitality Management, 91*, 102698.
- Griffin, M. A., Patterson, M. G., & West, M. A. (2001). Job satisfaction and teamwork: The role of supervisor support. *Journal of Organizational Behavior, 22*(5), 537–550.
- Hair, J. F., Jr., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications.
- Hamid, R., Al-Husban, R., Alkhalwaldeh, J., Maabreh, R., Al-Akash, H., Tarawneh, F., & Shhadeh, A. (2025). Exploring the relationship between self-efficacy and job performance among nurses: an international perspective. *Nursing Management, 32*(4).
- Henseler, J., Hubona, G. S., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems, 116*, 1–19.
- Huang, Q., Wang, L., Huang, H., Tang, H., Liu, J., & Chen, C. (2025). Transformational leadership, psychological empowerment, work engagement and intensive care nurses' job performance: a cross-sectional study using structural equation modeling. *BMC nursing, 24*(1), 1025.
- Jimoh, A. L. (2025). The effect of employee engagement and job satisfaction on job performance: the role of perceived organizational support. *Journal of Management Development, 44*(5), 700-710.
- Judi, A., Parizad, N., Mohammadpour, Y., & Alinejad, V. (2025). The relationship between professional autonomy and job performance among Iranian ICU nurses: The mediating effect of job satisfaction and organizational commitment. *BMC Nursing, 24*(1), 20.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin, 127*(3), 376–407.
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management, 39*(2), 366–391.

- Kim, H. W., Kim, J. H., Lee, G., Lee, H. L., Lee, H., & Kim, S. S. (2024). The role of supervisor support in the association between night work and depressive symptoms: a gender-stratified analysis of 22,422 full-time wage workers in Korea. *Epidemiology and health*, 46, e2024079.
- Kimmel, M. S. (2000). *The gendered society*. Oxford University Press.
- Kissi, E., Ikuabe, M. O., Aigbavboa, C. O., Smith, E. D., & Babon-Ayeng, P. (2024). Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and turnover intention among construction workers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(13), 102–120.
- Kooij, D. T., De Lange, A. H., Jansen, P. G., Kanfer, R., & Dijkers, J. S. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197–225.
- Le, B. H., Duong, C. H., & Nguyen, G. T. (2025). Perceived supervisor support and its impact to job performance: Dataset from the hospitality industry in Vietnam. *Data in Brief*, 111649.
- Lee, K., & Jun, H. S. (2024). The mediating effects of perceived organizational support and perceived supervisor support in the relationship between clinical nurses' organizational citizenship behavior and turnover intention. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 30(1), 11–18.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of psychology*.
- Loeser, F., Recker, J., vom Brocke, J., Molla, A., & Zarnekow, R. (2017). How IT executives create organizational benefits by translating environmental strategies into Green IS initiatives. *Information Systems Journal*, 27(4), 503–553. <https://doi.org/10.1111/isj.12136>.
- Luksyte, A., & Spitzmueller, C. (2016). When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 635–653.
- Luo, Y., Zhang, Z., Chen, Q., Zhang, K., Wang, Y., & Peng, J. (2022). Humble leadership and its outcomes: A meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 13, 980322.
- Maertz, C. P., Jr., Griffeth, R. W., Campbell, N. S., & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059–1075.
- McEvoy, G. M., & Cascio, W. F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 11–19.
- Medhurst, A., & Albrecht, S. (2011). Salesperson engagement and performance: a theoretical model. *Journal of Management and Organization*, 17(3), 398–411.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Mohamad, N. I., Othman, A. S., Abdullah, S., Nor, A. M., & Kadri, N. M. (2025). The influence of supervisor support on mitigating job stress and shaping dynamic employee behaviour: A company governance study. *Journal of Governance and Regulation*, 14(1).
- Moqbel, M., Nevo, S., & Kock, N. (2013). Organizational members' use of social networking sites and job performance: An exploratory study. *Information Technology & People*, 26(3), 240–264.
- Nasyira, M. N., Othman, M., & Ghazali, H. (2014). Predictors of intention to stay for employees of casual dining restaurant in Klang Valley area. *International Food Research Journal*, 21(3).
- Noe, R., & Hammerstein, P. (1994). Biological markets: Supply and demand determine the effect of partner choice in cooperation, mutualism and mating. *Behavioral Ecology and Sociobiology*, 35, 1–11.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. In B. B. Wolman (Ed.), *Clinical diagnosis of mental disorders: A handbook* (pp. 97–146).
- Organ, D. W., Podsakoff, M. P., & McKenzie, S. B. (2005). *Organisational citizenship behaviour: Its nature, antecedents and consequences*. Sage publications.
- Pfeffer, J. (1981). Understanding the role of power in decision making. In *Power in organizations* (pp. 404–423).
- Pháp, P. C., Dũng, H. C., & Khuong, M. N. (2021). Hành vi lãnh đạo ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu suất công việc của nhân viên y tế các bệnh viện công tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Khoa học ĐH Mở TP.HCM – Kinh tế & Quản trị Kinh doanh*, 16(1), 126–136.
- 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.
- Qtait, M. M. T., & Sayej, S. (2016). Demographic variable (Age, Gender, Marital Status, and Educational Qualifications, income) and Afecte in nurses' performance in Hebron hospitals. *Journal of Health, Medicine and Nursing*, 24(1), 89–95.
- Riketta, M. (2002). Attitudinal organizational commitment and job performance: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 23(3), 257–266.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 66–80.
- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
- Sevä, I. J., Vinberg, S., Nordenmark, M., & Strandh, M. (2016). Subjective well-being among the self-employed in Europe: Macroeconomy, gender and immigrant status. *Small Business Economics*, 46(2), 239–253.

- Shuck, B., Reio, T. G., Jr., & Rocco, T. S. (2011). Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables. *Human Resource Development International*, 14(4), 427–445.
- Soto-Pérez, M., Sánchez-García, J. Y., & Núñez-Ríos, J. E. (2020). Factors to improve job performance and school effectiveness. *International Journal of Educational Management*, 34(5), 805-822.
- Strauss, E. L. (1968). Performance of superlight ablators in simulated Mars entry, including micrometeoroid damage. *Journal of Spacecraft and Rockets*, 5(11), 1357–1360.
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609–640.
- Talukder, A. K. M., Vickers, M., & Khan, A. (2018). Supervisor support and work-life balance: Impacts on job performance in the Australian financial sector. *Personnel Review*, 47(3), 727–744.
- Thanh, N. T. H. (2018). *Mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và sự cam kết với tổ chức, hiệu quả công việc, ý định nghỉ việc của công chức cấp phường trên địa bàn Quận 6* [Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM].
- Thọ, N. Đ. (2014). *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*.
- Tuzun, I. K., & Kalemci, R. A. (2012). Organizational and supervisory support in relation to employee turnover intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 518–534.
- Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1986). A meta-analysis of age differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 33–38.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111.
- Yaakob, M. F. M., et al. (2025). Unveiling the role of organizational commitment on job satisfaction and job performance in Islamic education. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 14(2), 975–983.
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129–140.

PHỤ LỤC

Bảng 4: Hệ số HTMT và Fornell – Larcker

| | JP | JS | OC | PSS | Q1 | Q2 | Q3 | Q4 | Q5 | Q6 | Q2 x PSS | Q1 x PSS | Q6 x PSS |
|----------|-------|-------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----------|----------|----------|
| JP | 0,818 | 0,348 | 0,398 | 0,408 | 0,061 | 0,014 | 0,048 | 0,046 | -0,059 | -0,009 | | | |
| JS. | 0,442 | 0,764 | 0,329 | 0,372 | -0,044 | -0,013 | -0,018 | -0,032 | -0,063 | 0,034 | | | |
| OC | 0,517 | 0,408 | 0,778 | 0,426 | -0,036 | 0,085 | 0,045 | 0,043 | 0,039 | -0,015 | | | |
| PSS | 0,518 | 0,453 | 0,526 | 0,764 | 0,011 | -0,051 | 0,051 | 0,014 | 0,038 | 0,002 | | | |
| Q1 | 0,07 | 0,061 | 0,057 | 0,049 | 1,000 | -0,002 | 0,482 | 0,560 | 0,314 | -0,603 | | | |
| Q2 | 0,016 | 0,053 | 0,098 | 0,056 | 0,002 | 1,000 | 0,001 | 0,045 | 0,101 | -0,049 | | | |
| Q3 | 0,084 | 0,081 | 0,049 | 0,054 | 0,482 | 0,001 | 1,000 | 0,639 | 0,145 | -0,567 | | | |
| Q4 | 0,054 | 0,062 | 0,058 | 0,046 | 0,56 | 0,045 | 0,639 | 1,000 | 0,233 | -0,795 | | | |
| Q5 | 0,068 | 0,075 | 0,046 | 0,072 | 0,314 | 0,101 | 0,145 | 0,233 | 1,000 | -0,245 | | | |
| Q6 | 0,031 | 0,059 | 0,026 | 0,041 | 0,603 | 0,049 | 0,567 | 0,795 | 0,245 | 1,000 | | | |
| Q2 x PSS | 0,418 | 0,393 | 0,487 | 0,964 | 0,003 | 0,016 | 0,039 | 0,032 | 0,038 | 0,006 | | | |
| Q1 x PSS | 0,085 | 0,051 | 0,052 | 0,018 | 0,08 | 0,023 | 0,044 | 0,187 | 0,057 | 0,187 | 0,033 | | |
| Q6 x PSS | 0,027 | 0,043 | 0,072 | 0,048 | 0,191 | 0,015 | 0,067 | 0,152 | 0,051 | 0,088 | 0,011 | 0,574 | |

Thông tin tác giả:

Phạm Thị Phương Thủy

- Đơn vị công tác: Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông;

- Đại học Kinh tế TP Hồ Chí Minh

- Địa chỉ email: thuyppt@ptit.edu.vn;

thuypham.924202140065@st.ueh.edu.vn

Ngày nhận bài: 24/09/2025

Ngày nhận bản sửa: 23/10/2025

Ngày duyệt đăng: 03/02/2026