



THE IMPACT OF MINDFULNESS, WORK ENVIRONMENT, AND LEADERSHIP STYLE ON JOB SATISFACTION AND PERFORMANCE OF OFFICE EMPLOYEES

Nguyen Thi Thanh Van^{1*}, Tran Cong Hau¹

¹Ho Chi Minh City University of Technology and Education, Vietnam

ARTICLE INFO	ABSTRACT
DOI: 10.52932/jfm.v16i1.610 <i>Received:</i> September 09, 2024 <i>Accepted:</i> December 04, 2024 <i>Published:</i> February 25, 2025 Keywords: Employee performance; Job satisfaction; Leadership style; Mindfulness; Organizational culture; Work environment JEL codes: M12, M54, J54	This study aims to identify the impact of mindfulness, leadership style, and work environment on job satisfaction, as well as to determine the influence of job satisfaction on the job performance of office employees. Additionally, mindfulness is an inherent awareness within each person, therefore, the study also considers the moderating role of gender and education level in the relationship between mindfulness and job satisfaction. The research collected survey data from 333 office employees using a convenience sampling method. The data was processed using SmartPLS3 software. The research results show that mindfulness, leadership style, and work environment all positively impact job satisfaction. Job satisfaction also positively affects job performance. There is a significant moderating variable, which is education level. The higher the education level, the stronger the impact of mindfulness on job satisfaction. As for the gender variable, there is not enough evidence to accept it as a moderating variable. Based on the research findings, managers should prioritize fostering a mindfulness practice environment for employees, adopt a flexible leadership style, pay attention to both the physical and psychological aspects of the workplace, and cultivate a learning culture within the organization. These managerial recommendations aim to boost job satisfaction and performance among office staff. The results open up a direction for developing a work environment that integrates spiritual factors, which not only enhances employee satisfaction but also sustainably improves labor productivity.

*Corresponding author:

Email: vanntt@hcmute.edu.vn



**ẢNH HƯỞNG CỦA CHÁNH NIỆM, MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC,
PHONG CÁCH LÃNH ĐẠO ĐẾN SỰ HÀI LÒNG VÀ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC
CỦA NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG**

Nguyễn Thị Thanh Vân^{1*}, Trần Công Hậu¹

¹Trường Đại học Sư phạm Kỹ thuật Thành phố Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
DOI: 10.52932/jfm.v16i1.610 Ngày nhận: 09/09/2024 Ngày nhận lại: 04/12/2024 Ngày đăng: 25/02/2025 Từ khóa: Chánh niệm; Kết quả công việc; Môi trường làm việc; Phong cách lãnh đạo; Sự hài lòng công việc Mã JEL: M12, M54, J54	Nghiên cứu này nhằm mục tiêu xác định sự ảnh hưởng của các yếu tố chánh niệm, phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc đến sự hài lòng công việc, cũng như xác định ảnh hưởng của sự hài lòng đến kết quả công việc của nhân viên văn phòng. Ngoài ra, chánh niệm là ý thức nội tại trong mỗi con người. Vì vậy, nghiên cứu cũng xem xét vai trò điều tiết của giới tính và trình độ học vấn trong mối quan hệ giữa chánh niệm và sự hài lòng công việc. Nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu khảo sát từ 333 nhân viên văn phòng bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SmartPLS3. Kết quả nghiên cứu cho thấy, chánh niệm, phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc đều có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc. Sự hài lòng cũng có tác động tích cực đến kết quả công việc. Một biến điều tiết có ý nghĩa là trình độ học vấn, người có trình độ học vấn cao thì chánh niệm tác động đến sự hài lòng công việc càng mạnh. Còn biến giới tính không đủ cơ sở chấp nhận là biến điều tiết. Từ kết quả nghiên cứu, nhà quản trị nên quan tâm tạo môi trường rèn luyện chánh niệm cho nhân viên; sử dụng phong cách lãnh đạo linh hoạt; quan tâm thiết kế môi trường làm việc vật lý và phi vật lý; và tạo môi trường học tập trong công ty là những hàm ý quản trị được đề xuất nhằm nâng cao sự hài lòng và kết quả làm việc của nhân viên văn phòng. Kết quả nghiên cứu gợi ý hướng phát triển môi trường làm việc có sự tích hợp các yếu tố tinh thần, điều này không chỉ giúp tăng sự hài lòng của nhân viên mà còn cải thiện năng suất lao động một cách bền vững.

1. Giới thiệu

Quản trị nguồn nhân lực luôn là vấn đề khó khăn của các doanh nghiệp, bởi vì hành

vi của người lao động sẽ thay đổi với các yếu tố khách quan và chủ quan trong môi trường làm việc của họ. Vậy làm sao để người lao động cố gắng, đem lại kết quả công việc tốt nhất cho doanh nghiệp luôn là chủ đề nghiên cứu được thực hiện không ngừng nghỉ. Từ rất lâu, các học thuyết nghiên cứu về tạo động lực cho người lao động như Thuyết nhu cầu của

*Tác giả liên hệ:

Email: vanntt@hcmute.edu.vn

Maslow (1943), thuyết công bằng của Adams (1963), thuyết hai nhân tố của Herzberg (1966) đã đề cập đến những yếu tố tài chính và phi tài chính. Trong giai đoạn kinh tế Việt Nam còn khó khăn, yếu tố tài chính được xem như động lực tiên quyết để thúc đẩy kết quả công việc. Tuy nhiên, với áp lực công việc và cuộc sống ngày càng gia tăng, yếu tố tài chính dường như chưa đủ để động viên nhân viên. Người lao động có thể có cuộc sống vật chất sung túc hơn nhưng sức khỏe tinh thần là điều đáng báo động. Trong thị trường nhân lực Việt Nam ghi nhận 42% người lao động đang làm việc trong tình trạng chán nản, tình trạng stress thường xuyên. Đặc biệt, tình trạng stress thường xuyên sẽ dẫn đến dự định nghỉ việc cao 250% so với nhóm thỉnh thoảng mới bị stress (Thái Dũng, 2022). Người lao động sẽ cảm thấy hạnh phúc hơn khi nhận được sự động viên của lãnh đạo, sự hỗ trợ của đồng nghiệp, môi trường làm việc an toàn. Bản thân họ cũng hướng đến những giá trị nội tâm như chánh niệm, trí tuệ cảm xúc. Người có luyện tập chánh niệm không chỉ tăng cường sức khỏe tinh thần mà còn cải thiện hiệu suất công việc (Lomas và cộng sự, 2017). Tuy nhiên, theo khảo sát của Anphabe cho gần 100 doanh nghiệp lớn của 20 ngành nghề chính thì chỉ có 15% doanh nghiệp trong số đó quan tâm đến vấn đề an sinh trong doanh nghiệp (Thái Dũng, 2022). Từ đây, gợi mở những nghiên cứu chuyên sâu để các doanh nghiệp phát triển môi trường làm việc gắn với các yếu tố tinh thần, xây dựng tổ chức lành mạnh nhằm nâng cao sự hài lòng và kết quả công việc của nhân viên, điều này cũng để làm dày thêm lý thuyết quản trị nguồn nhân lực.

Nhân viên văn phòng, một công việc được xem là nhàn nhã về thể chất nhưng lại chịu rất nhiều áp lực về tinh thần như khối lượng lớn công việc cần hoàn thành đúng thời hạn, yêu cầu cao về hiệu suất công việc trong khi công việc văn phòng thường ngồi lâu một chỗ trước máy tính, sự giao tiếp xã hội hạn chế tạo cảm giác cô đơn ngay trong chính môi trường tập thể. Nhận thấy tính chất đặc thù nghề nghiệp của đối tượng nhân viên văn phòng, nghiên cứu này hướng đến mục tiêu nghiên cứu gồm:

(1) Xác định sự ảnh hưởng của các yếu tố phi tài chính gồm chánh niệm, phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc đến sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng;

(2) Xác định sự ảnh hưởng của sự hài lòng công việc đến kết quả công việc;

(3) Xem xét vai trò điều tiết của giới tính và trình độ học vấn trong mối quan hệ giữa chánh niệm và sự hài lòng công việc.

Giải quyết được các mục tiêu trên sẽ giúp các nhà quản lý có cách thức động viên nhân viên của mình để họ đem lại sự cống hiến nhiều nhất cho doanh nghiệp.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Kết quả công việc

Bachri và cộng sự (2021) định nghĩa kết quả công việc là mức độ đạt được khi làm việc của một nhân viên trong việc đáp ứng các yêu cầu đã đặt ra. Kết quả công việc bị ảnh hưởng bởi ba yếu tố: *nỗ lực, khả năng và định hướng*. Nỗ lực đề cập đến mức độ siêng năng để hoàn thành công việc. Khả năng là năng lực, chuyên môn trong lĩnh vực công việc. Định hướng là khả năng của người lãnh đạo trong việc chỉ đạo cấp dưới đạt được các mục tiêu đã đặt ra. Như vậy, để tạo nên kết quả công việc vượt trội cần đến vai trò của người lãnh đạo trong việc định hướng, thiết lập mục tiêu đúng đắn cho tổ chức và nhân viên. Người nhân viên cũng cần rèn luyện để trở thành người chăm chỉ, có khả năng làm việc. Từ điều này, chúng tôi sẽ tập trung trình bày về khái niệm phong cách lãnh đạo, môi trường làm việc, chánh niệm ở phần tiếp theo.

2.2. Sự hài lòng công việc

Theo Jones và George (2012) định nghĩa, sự hài lòng trong công việc là tập hợp những cảm xúc và niềm tin mà mọi người có về công việc hiện tại của họ, là một trong những thái độ làm việc quan trọng và được nghiên cứu kỹ lưỡng nhất trong hành vi tổ chức. Sự hài lòng trong công việc giúp nâng cao cuộc sống của người

lao động cũng như đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức. Khi người lao động hài lòng với công việc họ sẽ có thái độ và hành vi đáp ứng mong muốn của tổ chức, khách hàng, làm gia tăng kết quả công việc (Karatepe và cộng sự, 2006). Nghiên cứu của Trần Thị Kim Dung (2005) đề cập 7 yếu tố tạo nên sự hài lòng của nhân viên là *tính chất công việc, thu nhập, hỗ trợ từ cấp trên, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, phúc lợi và điều kiện làm việc*.

Các nghiên cứu của Bedha và cộng sự (2022), Sari và cộng sự (2021), Pawirosumarto và cộng sự (2017) đều tìm thấy sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến kết quả công việc. Với đặc thù công việc văn phòng nhiều áp lực, các thời hạn công việc luôn đặt ra, làm cho người nhân viên cảm thấy mệt mỏi và chán ngán, vì vậy bằng cách tạo cho họ sự hài lòng trong công việc sẽ giúp họ làm việc tốt hơn. Từ đây, giả thuyết được hình thành:

Giả thuyết H4: Sự hài lòng công việc ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc của nhân viên văn phòng.

2.3. Chánh niệm

Chánh niệm là thuật ngữ xuất phát từ Phật giáo, là sự tỉnh thức, ghi nhớ và ý thức về những gì đang diễn ra trong tâm trí và cơ thể. Chánh niệm hướng con người tập trung vào hiện tại, không bị chi phối bởi quá khứ hay tương lai. Trong xã hội hiện đại, chánh niệm bắt đầu được nghiên cứu rộng rãi và ứng dụng trong nhiều lĩnh vực. Từ đây, các nhà khoa học đưa ra các định nghĩa về chánh niệm. Theo Kabat-Zinn (1994) thì chánh niệm là một trạng thái chú ý và nhận thức được những gì đang diễn ra trong hiện tại. Hoặc Creswel và Lindsay (2014) cho rằng chánh niệm là quan sát trải nghiệm bản thân với tâm chấp nhận.

Nhiều nghiên cứu đã tìm thấy, chánh niệm đem lại các kết quả như hạnh phúc, sự hài lòng trong cuộc sống, sức sống, giảm mức độ lo lắng và những cơn đau mãn tính (Vaculik và cộng sự, 2016). Chánh niệm giúp con người tìm thấy

niềm vui từ những điều nhỏ bé trong cuộc sống hiện tại, hài lòng với những gì họ đang có thay vì chạy theo những mục tiêu xa vời. Chánh niệm là ý thức nội tại trong con người nhưng lại có thể rèn luyện và phát triển thông qua rèn luyện tinh thần, thường được gọi là thiền định (Fortney và cộng sự, 2013). Việc rèn luyện có tác động lâu dài đến mức độ chánh niệm của những người tham gia (Visted và cộng sự, 2015). Chính vì chánh niệm có thể rèn luyện nên sự ứng dụng của chánh niệm trong công việc được chú ý nghiên cứu trong thời gian gần đây.

Feldman và cộng sự (2007) đề nghị 4 thành phần để đo lường chánh niệm là (1) *sự chú ý* tức là quá trình tập trung nhận thức có ý thức; (2) *tập trung hiện tại* chính là tránh để tâm trí lang thang; (3) *nhận thức* được tạo thành từ thực hành và rèn luyện chánh niệm; (4) *sự chấp nhận* là sự cởi mở của bản thân với trải nghiệm ở hiện tại.

Nhân viên có chánh niệm cao sẽ ít có cảm xúc tiêu cực hơn người khác, họ có tâm trạng tốt hơn trong công việc, dẫn đến hài lòng và yêu thích công việc hơn (Glomb và cộng sự, 2011). Hülshager và cộng sự (2013) đã tìm thấy chánh niệm có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của các nhân viên làm dịch vụ. Lin và cộng sự (2022) cũng tìm thấy kết quả tương tự ở những người công chức, phục vụ trong các tổ chức chính phủ. Nghiên cứu này cũng đề xuất giả thuyết với đối tượng nhân viên văn phòng:

Giả thuyết H1: Chánh niệm ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng.

Các đặc điểm nhân khẩu học cũng thường được đưa vào mô hình nghiên cứu dưới góc độ biến kiểm soát hoặc biến điều tiết. Trong nghiên cứu của Muskat và Reitsamer (2019) đã tìm thấy sự điều tiết đáng kể của giới tính trong mối quan hệ giữa sự an toàn công việc với sự hài lòng công việc. Hoặc kết quả nghiên cứu của Phuong và Vinh (2020) cho thấy vị trí công việc có ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa hài lòng công việc và trung thành với công việc. Dù chưa tìm thấy nghiên cứu nào nói đến vai trò điều

tiết của giới tính và trình độ học vấn trong mối quan hệ giữa chánh niệm và sự hài lòng công việc, nhưng chánh niệm là sự tỉnh thức trong mỗi con người và có thể hình thành thông qua rèn luyện. Điều này, thúc đẩy chúng tôi xem xét giới tính và trình độ học vấn như biến điều tiết trong mối quan hệ giữa chánh niệm và sự hài lòng công việc. Từ đây, giả thuyết được đề xuất:

Giả thuyết H5: Giới tính sẽ làm chánh niệm tác động mạnh hơn đến sự hài lòng công việc.

Giả thuyết H6: Trình độ học vấn sẽ làm chánh niệm tác động mạnh hơn đến sự hài lòng công việc.

2.4. Phong cách lãnh đạo

Yuliyanti và cộng sự (2020) định nghĩa phong cách lãnh đạo là tập hợp những đặc điểm được người lãnh đạo sử dụng để tác động lên cấp dưới nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức, hay cũng có thể nói, phong cách lãnh đạo là một mẫu hành vi, chiến lược được ưa chuộng và thường xuyên áp dụng bởi một nhà lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo là chuẩn mực hành vi mà một người sử dụng khi người đó cố gắng tác động đến hành vi của người khác. Mỗi nhà lãnh đạo có một mô hình khác nhau để nuôi dưỡng, kích thích và định hướng tiềm năng của nhân viên. Sự tương ứng giữa phong cách lãnh đạo, chuẩn mực và văn hóa tổ chức được cho là chìa khóa thành công của tổ chức (Pawirosumarto và cộng sự, 2017). Theo Robbins và Judge (2015), phong cách lãnh đạo đo lường trên 3 khía cạnh là *mối quan hệ lãnh đạo-thành viên, cấu trúc nhiệm vụ và vị trí quyền lực*. Nghiên cứu của Pawirosumarto và cộng sự (2017) trong lĩnh vực nhà hàng, khách sạn và nghiên cứu của Sari và cộng sự (2021) với đối tượng khảo sát là nhân viên ngân hàng đều tìm thấy phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc. Từ đây, giả thuyết được đề xuất:

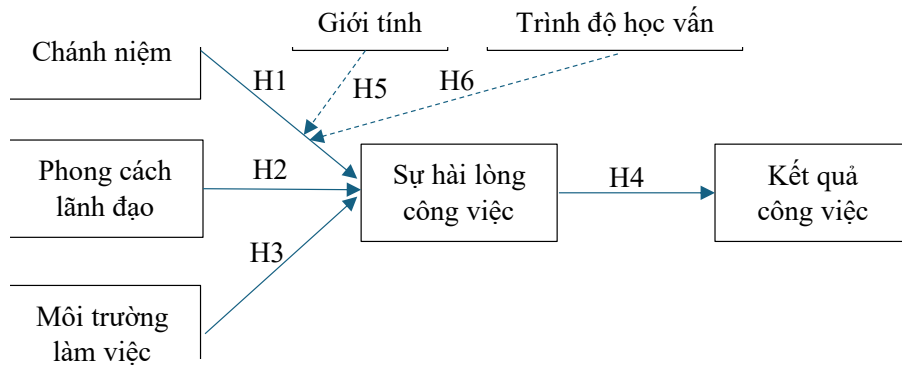
Giả thuyết H2: Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng.

2.5. Môi trường làm việc

Theo Heizer và Barry (2011) cho rằng, môi trường làm việc (hay còn được gọi là môi trường văn phòng) là môi trường vật lý nơi mà nhân viên làm việc. Nó bao gồm các yếu tố về không gian vật lý, trang thiết bị và các điều kiện vật lý khác trong một văn phòng hoặc môi trường làm việc tương tự. Môi trường làm việc vật lý có vai trò quan trọng trong sự thoải mái, sức khỏe và hiệu quả làm việc của nhân viên. Môi trường làm việc đảm bảo sự an toàn và cho phép nhân viên làm việc một cách tối ưu và có thể ảnh hưởng đến cảm xúc của họ. Nếu như nhân viên thích môi trường làm việc tại công ty, họ sẽ tận hưởng thời gian để làm nhiều hoạt động, họ sẽ sử dụng thời gian làm việc một cách hiệu quả và tối ưu và vì thế hiệu quả công việc cũng sẽ được tăng cao.

Raziq và Maulabakhsh (2015) đã chứng minh rằng, môi trường làm việc có mối quan hệ tương tác tích cực lên sự hài lòng. Điều kiện làm việc tối tệ hạn chế nhân viên thể hiện khả năng và phát huy hết tiềm năng của mình, vì vậy điều bắt buộc là các doanh nghiệp phải nhận thức được tầm quan trọng của môi trường làm việc tốt. Nghiên cứu của Taheri và cộng sự (2020) cho thấy, tác động đáng kể của môi trường làm việc đến sự hài lòng trong công việc. Nhân viên văn phòng cũng rất cần không gian làm việc đầy đủ thiết bị cũng như môi trường tinh thần thoải mái. Từ đây, chúng tôi đề xuất giả thuyết:

Giả thuyết H3: Môi trường làm việc ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Quy trình thực hiện

Nghiên cứu được thực hiện qua 2 bước:

Nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn sâu với 5 chuyên gia. Nội dung phỏng vấn xoay quanh bàn luận các yếu tố trong mô hình, đồng thời cùng xem xét điều chỉnh thang đo các khái niệm cho phù hợp trước khi tiến hành khảo sát trên diện rộng.

Nghiên cứu định lượng được tiến hành với sau khi có bảng thang đo hoàn chỉnh. Với quy tắc xác định cỡ mẫu tối thiểu là 5 lần số biến quan sát. Với cách lấy mẫu thuận tiện, chúng tôi đã thu về được 333 bản trả lời hợp lệ để đưa vào phân tích. Đối tượng khảo sát là các nhân viên văn phòng đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh. Thành phố Hồ Chí Minh nơi có đầy đủ các loại hình doanh nghiệp, các lĩnh vực nghề nghiệp với một lượng rất lớn nhân viên văn phòng, hoàn toàn phù hợp để làm địa bàn khảo sát đại diện cho tổng thể. Dữ liệu được phân tích bằng phần mềm SmartPLS3.

Các bước phân tích dữ liệu

Từ mô hình lý thuyết, tác giả xây dựng mô hình đường dẫn và các mô hình của biến điều tiết để đánh giá vai trò của từng biến điều tiết.

Biến điều tiết giới tính có phương trình hồi quy:

$$\text{Sự hài lòng} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Chánh niệm} + \beta_2 \cdot \text{Giới tính} + \beta_3 \cdot \text{Chánh niệm} \cdot \text{Giới tính}$$

Biến điều tiết trình độ học vấn có phương trình hồi quy:

$$\text{Sự hài lòng} = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{Chánh niệm} + \beta_2 \cdot \text{Trình độ} + \beta_3 \cdot \text{Chánh niệm} \cdot \text{Trình độ}$$

Nếu mối quan hệ của (biến độc lập*biến điều tiết) lên biến phụ thuộc nội sinh có ý nghĩa thống kê, kết luận rằng biến điều tiết có tác động điều tiết có ý nghĩa thống kê đối với mối quan hệ giữa Chánh niệm và sự hài lòng công việc.

Thang đo các khái niệm nghiên cứu

Chánh niệm được kế thừa từ nghiên cứu của Feldman và cộng sự (2007) với 12 biến quan sát. Thang đo của các yếu tố còn lại được kế thừa từ nghiên cứu của Paaïs và Pattiruhu (2020), Pariwosumarto và cộng sự (2017), trong đó Môi trường làm việc với 3 biến quan sát, Phong cách lãnh đạo có 8 biến quan sát, Sự hài lòng công việc và Kết quả công việc đều có 7 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát được sử dụng thang đo Likert 5 mức, trong đó 1 là hoàn toàn không đồng ý và đến 5 là hoàn toàn đồng ý.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

Kết quả thống kê mô tả

Để tiến hành phân tích biến điều tiết, giới tính và trình độ học vấn đã được thu thập theo cách thức thuận tiện có phán đoán. Trong mẫu khảo sát có 169 người là nam chiếm 51% và 164

người là nữ, chiếm 49%. Ở Việt Nam hiện nay, nhân viên văn phòng có trình độ trung học phổ thông là rất ít, do đó trong mẫu khảo sát chỉ có 2 nhân viên ở trình độ này, còn lại có 68 người trình độ trung cấp, cao đẳng (TC_CD) (20,4%), 251 người trình độ đại học (ĐH) (75,3%) và 12 người trình độ sau đại học (SĐH) (0,03%).

Đánh giá thang đo

Các thang đo được tiến hành đánh giá để đảm bảo tính đơn hướng, độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Lần chạy PLS Algorithm

thứ nhất, hệ số tải nhân tố của các biến quan sát EP1, EP5, EP6, LS7, MF10, MF11, MF2, MF4, MF5, MF6, MF8, MF9 có giá trị nhỏ hơn 0,7, do đó các biến quan sát bị loại khỏi mô hình.

Sau khi loại các biến quan sát kém ý nghĩa, kết quả bảng 1 cho thấy Cronbach's alpha >0,6; CR>0,8 và AVE >0,5, ngoài ra các hệ số ma trận Fornell - Larcker đều lớn hơn các hệ số trong cùng 1 cột. Từ đó, kết luận thang đo các khái niệm đều đạt độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, tính đơn hướng và giá trị nội dung. Vì vậy, mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường.

Bảng 1. Kết quả độ tin cậy và giá trị của thang đo

	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy tổng hợp	Phương sai trích trung bình	R ² hiệu chỉnh
Kết quả công việc	0,780	0,859	0,603	0,600
Sự hài lòng công việc	0,859	0,892	0,542	0,656
Phong cách lãnh đạo	0,870	0,900	0,563	
Chánh niệm	0,836	0,891	0,672	
Môi trường làm việc	0,689	0,828	0,617	

Mô hình cấu trúc PLS-SEM

Mô hình nghiên cứu đã được thực hiện thông qua việc chạy Bootstrapping với mẫu là 1000 thể hiện kết quả ở bảng 2. Với giá trị p-values<0,05, cho thấy Chánh niệm (H1),

Phong cách lãnh đạo (H2), Môi trường làm việc (H3) đều có tác động tích cực đến Sự hài lòng công việc. Giả thuyết H4 có ý nghĩa thống kê, cho thấy sự hài lòng công việc cũng có tác động tích cực đến Kết quả công việc.

Bảng 2. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Hệ số chuẩn hóa	Độ lệch chuẩn	Thống kê t	P -Values	Kết luận
H1: Chánh niệm → Sự hài lòng công việc	0,236	0,056	4,195	0,000	Chấp nhận
H2: Phong cách lãnh đạo → Sự hài lòng công việc	0,488	0,060	8,124	0,000	Chấp nhận
H3: Môi trường làm việc → Sự hài lòng công việc	0,183	0,058	3,168	0,002	Chấp nhận
H4: Sự hài lòng công việc → Kết quả công việc	0,775	0,021	37,009	0,000	Chấp nhận
H5: Giới tính * Chánh niệm → Sự hài lòng công việc	-0,043	0,037	1,157	0,288	Bác bỏ
H6: Trình độ học vấn * Chánh niệm → Sự hài lòng công việc	0,089	0,032	2,756	0,006	Chấp nhận một phần

Đối với biến điều tiết giới tính (H5) có $p\text{-values} = 0,288 > 0,05$ vì vậy không có mối quan hệ điều tiết trong mối quan hệ Chánh niệm và Sự hài lòng công việc. Tuy nhiên biến Trình độ học vấn (H6) lại có ý nghĩa trong việc điều chỉnh mối quan hệ giữa Chánh niệm và Sự hài lòng công việc, với hệ số tương tác (Chánh niệm * Trình độ học vấn) là $\beta = 0,089$, $p < 0,05$.

Cụ thể ở bảng 3 cho thấy biến điều tiết trình độ học vấn thì được ủng hộ một phần, cụ thể $p\text{-values} > 0,05$ thì trình độ TC_CĐ và SDH không có sự khác biệt trong sự tác động của chánh niệm đến sự hài lòng công việc. Nhưng khi trình độ từ TC_CĐ tăng lên trình độ ĐH thì sẽ làm chánh niệm tác động mạnh hơn đến sự hài lòng công việc.

Bảng 3. Kết quả kiểm định giả thuyết

Biến cơ sở	Biến điều tiết	Hệ số chuẩn hóa	Độ lệch chuẩn	Thống kê t	P -Values
TC_CĐ	MF*ĐH → Sự hài lòng công việc	0,134	0,036	3,681	0,000
	MF*SDH → Sự hài lòng công việc	0,033	0,027	1,191	0,234
ĐH	MF*TC_CĐ → Sự hài lòng công việc	-0,122	0,034	3,563	0,000
	MF*SDH → Sự hài lòng công việc	-0,025	0,026	0,977	0,329
SDH	MF*TC_CĐ → Sự hài lòng công việc	-0,065	0,054	1,217	0,224
	MF*ĐH → Sự hài lòng công việc	0,062	0,050	1,241	0,215
Nam	MF*Nữ → Sự hài lòng công việc	-0,040	0,038	1,063	0,288

4.2. Thảo luận kết quả và đề xuất hàm ý quản trị

Ảnh hưởng của Chánh niệm lên Sự hài lòng công việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy, Chánh niệm có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Lin và cộng sự (2022), Hülshager và cộng sự (2013), điều này cho thấy, người có Chánh niệm cao sẽ có khả năng duy trì trạng thái tích cực trong công việc, thúc đẩy sự tập trung vào công việc hiện tại mà không bị chi phối bởi quá khứ và tương lai. Chánh niệm sẽ giúp họ cảm nhận sự hạnh phúc mà họ đang có ở hiện tại, họ thấu hiểu, đồng cảm với mọi người ở nơi làm việc, họ nhận ra giá trị cá nhân mà họ mong muốn. Chính những điều này giúp cho họ hài lòng hơn trong công việc.

Chánh niệm có thể luyện tập hàng ngày trong công việc và cuộc sống, vì vậy nhà quản lý có thể tạo ra môi trường thực hành chánh niệm trong tổ chức của mình. Trong suốt một ngày làm việc dài của nhân viên văn phòng, nhà quản lý có thể thiết kế những thời gian nghỉ

ngắn, khuyến các nhân viên ngồi yên, tập trung và cảm nhận vào hơi thở để họ có thể thư giãn đầu óc. Nhà quản lý hướng dẫn nhân viên đặt mục tiêu cho mỗi ngày làm việc và tập trung thực hiện mục tiêu ấy. Khi công việc quá nhiều, chính sách giờ làm việc linh động cũng có thể áp dụng để nhân viên có thể cân bằng cả công việc và gia đình. Doanh nghiệp cũng có thể tổ chức các khóa học có lồng ghép yếu tố chánh niệm để nhân viên có cơ hội rèn luyện và phát triển chuyên môn cũng như tinh thần.

Ảnh hưởng của Phong cách lãnh đạo đến Sự hài lòng công việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy, Phong cách lãnh đạo có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Sari và cộng sự (2021), Pawirosumarto và cộng sự (2017). Phong cách lãnh đạo càng tốt thì càng đem lại sự hài lòng cho người nhân viên. Một nhà lãnh đạo tốt là một người biết tổ chức và quản lý công việc một cách rõ ràng và hiệu quả, thể hiện được quyền lực và trách nhiệm trong công tác quản lý. Công bằng, minh bạch trong cách điều

hành cũng như đánh giá nhân viên của mình một cách chính xác, công tâm nhất là điều mà các nhân viên luôn mong muốn ở người quản lý. Nhà lãnh đạo cần linh hoạt vận dụng các phong cách lãnh đạo khác nhau trong quá trình làm việc để đạt hiệu quả quản lý cao nhất, đồng thời nhà lãnh đạo cũng nên có những cái nhìn đa chiều, sâu sắc về chính bản thân mình để thay đổi cho phù hợp trong phong cách quản lý.

Ảnh hưởng của Môi trường làm việc đến Sự hài lòng công việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy, Môi trường làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Taheri và cộng sự (2020), Raziq và Maulabakhsh (2015), khi Môi trường làm việc càng tốt thì nhân viên càng cảm thấy hài lòng với công việc. Với đặc thù công việc của người nhân viên văn phòng là ngồi làm việc một chỗ, suốt 8 tiếng. Do đó, các nhà quản lý cần thiết xây dựng một môi trường làm việc thoải mái, an toàn, và cung cấp đầy đủ trang thiết bị để giúp nhân viên hoàn thành công việc tốt nhất. Nhà quản lý có thể tạo môi trường làm việc yên tĩnh, có nhiều cây xanh. Khuyến khích nhân viên tổ chức không gian làm việc gọn gàng, ngăn nắp, sạch sẽ. Ngoài môi trường vật lý, nhà quản lý cần tạo điều kiện để nhân viên cảm thấy thoải mái và tự do trong việc thể hiện ý kiến, ý tưởng và tiềm năng sáng tạo của mình. Đồng thời, đảm bảo sự công bằng và minh bạch trong quy trình làm việc và quyết định công ty. Tất cả những điều này sẽ giúp gia tăng sự hài lòng của người nhân viên với công việc của mình.

Ảnh hưởng của Sự hài lòng công việc đến Kết quả công việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy, Sự hài lòng công việc có tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên văn phòng. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu của Bedha và cộng sự (2022), Sari và cộng sự (2021), Pawirosumarto và cộng sự (2017). Sự hài lòng trong công việc giúp nâng cao kết quả làm việc của người nhân viên cũng như đóng góp vào sự phát triển bền

vững của tổ chức. Với kết quả được thấy ở giả thuyết H1, H2, H3, nhà quản lý cần thực hiện các cách thức nhằm rèn luyện người nhân viên có chánh niệm, nhà quản lý có phong cách lãnh đạo tốt, phù hợp với tổ chức và tạo dựng môi trường làm việc thoải mái sẽ làm gia tăng sự hài lòng của nhân viên, từ đó làm gia tăng kết quả công việc.

Vai trò điều tiết của Giới tính và Trình độ học vấn trong mối quan hệ giữa chánh niệm và sự hài lòng công việc của nhân viên văn phòng.

Kết quả cho thấy, biến giới tính không có vai trò điều tiết trong mối quan hệ này. Điều đó có nghĩa là chánh niệm tác động đến sự hài lòng công việc không tùy thuộc vào giới tính của người nhân viên đó. Lý giải điều này có thể thấy, chánh niệm là khả năng nhận thức sâu sắc và tỉnh thức từ nội tại, giúp cá nhân kiểm soát tốt hơn suy nghĩ và cảm xúc của mình trong môi trường làm việc. Chánh niệm không phải là một yếu tố bị ảnh hưởng bởi người đó là nam hay nữ, mà chủ yếu phụ thuộc vào khả năng tự nhận thức và thực hành của mỗi người. Mỗi cá nhân đều có khả năng phát triển chánh niệm thông qua việc tự rèn luyện và thực hành, bất kể họ thuộc giới tính nào. Do đó, hiệu quả của chánh niệm trong việc cải thiện sự hài lòng công việc xuất phát từ bên trong, từ cách mà người lao động nhận thức và ứng dụng nó vào cuộc sống hàng ngày.

Trái lại, trình độ học vấn có một phần điều tiết mối quan hệ này. Người có trình độ học vấn tăng từ TC_CĐ lên ĐH thì chánh niệm tác động đến sự hài lòng công việc càng mạnh. Nhưng khi trình độ ĐH tăng lên SĐH thì không còn điều tiết mối quan hệ này nữa. Như vậy, chánh niệm là ý thức, nhận thức của mỗi người và chánh niệm có thể rèn luyện trong công việc, cuộc sống. Do đó, người nhân viên cải thiện trình độ học vấn thì khả năng tư duy nhận thức sẽ tốt hơn. Họ có khả năng điều chỉnh bản thân để đạt đến điều họ mong muốn. Từ kết quả này, các nhà quản lý cần tạo ra môi trường học tập trong công ty, khuyến khích, động viên người nhân viên học tập nâng cao trình độ chuyên môn, đặc biệt nhóm nhân viên trình độ

TC_CĐ cần được động viên để học lên trình độ ĐH. Ngoài ra, có thể hỗ trợ cung cấp các cơ hội học tập và phát triển kỹ năng chánh niệm cho nhân viên như học cách quản lý căng thẳng và xây dựng thói quen lành mạnh.

5. Kết luận

Nghiên cứu này đã chứng minh rằng, Chánh niệm, Phong cách lãnh đạo, Môi trường làm việc có tác động đến sự hài lòng công việc. Đây là các yếu tố phi tài chính nhưng rất quan trọng để tạo động lực cho nhân viên, tạo cho họ sự hài lòng để từ đó gia tăng kết quả công việc. Nghiên cứu này cũng đã bổ sung thêm vai trò điều tiết của trình độ học vấn trong mối quan hệ giữa chánh niệm và sự hài lòng công việc. Nhân viên là tài sản có giá trị mà các tổ chức phải thu hút và giữ chân. Nghiên cứu này gợi mở phát triển môi trường làm việc gắn với các yếu tố tinh thần cũng làm phong phú thêm kết quả của các nghiên cứu trước đây khi nghiên cứu về đối tượng là nhân viên văn phòng.

Hạn chế của nghiên cứu

Mặc dù đã nỗ lực nhưng nghiên cứu này vẫn tồn tại một số hạn chế và đó cũng có thể là những gợi ý nghiên cứu tiếp theo trong tương lai:

Thứ nhất, chánh niệm được coi là yếu tố mới trong mối quan hệ với sự hài lòng và kết quả công việc của người lao động. Tuy nhiên, chánh niệm là trạng thái tinh thần nên có thể thay đổi với thời gian, bối cảnh cuộc sống. Nghiên cứu này mới chỉ mang tính cắt lát ở một thời điểm nhất định. Do đó, vẫn cần nghiên cứu tiếp theo để xem xét tính dài hạn của chánh niệm trong sự tác động đến hài lòng công việc.

Thứ hai, mặc dù nghiên cứu đã tìm thấy vai trò điều tiết của trình độ học vấn trong mối quan hệ giữa chánh niệm và sự hài lòng công việc, nhưng vẫn có thể xem xét các đặc điểm nhân khẩu học khác như kinh nghiệm làm việc, tình trạng hôn nhân, vị trí công tác để hiểu rõ hơn mối quan hệ này, từ đó có những giải pháp thích hợp cho các đối tượng khác nhau trong việc gia tăng sự hài lòng công việc.

Tài liệu tham khảo

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Bachri, S., Susono, J., Alethea, M., Habibah, S., & Darwis, I. (2021). The effect of leverage, profitability, agency cost, and inflation rate in predicting company factor. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(01), 86-97. <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/view/94>
- Heizer, J., & Barry, R. (2011). *Operation Management* (10th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bedha, A. E., Riyadi, S., & Ardiana, I. D. K. R. (2022). The effect of organizational commitment, and organizational culture on job satisfaction and employee performance at Pt Virama Works (Persero) Surabaya. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 6(09), 108-127. <http://dx.doi.org/10.51505/ijebmr.2022.6909>
- Creswell, J. D., & Lindsay, E. K. (2014). How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science*, 23(6), 401-407. <https://doi.org/10.1177/0963721414547415>
- Feldman, G., Hayes, A., Kumar, S., Greeson, J., & Laurenceau, J.P. (2007). Mindfulness and emotion regulation: The development and initial validation of the Cognitive and Affective Mindfulness Scale-Revised (CAMS-R). *Journal of Psychopathology and Behavioral Assessment*, 29, 177-190. <https://doi.org/10.1007/s10862-006-9035-8>
- Fortney, L., Luchterhand, C., Zakletskaia, L., Zgierska, A., & Rakel, D. (2013). Abbreviated mindfulness intervention for job satisfaction, quality of life, and compassion in primary care clinicians: A pilot study. *Annals of Family Medicine*, 11(5), 412-420. <https://doi.org/10.1370/afm.1511>
- Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E. and Yang, T. (2011), Mindfulness at Work. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 30, 115-157. [https://doi.org/10.1108/S0742-7301\(2011\)0000030005](https://doi.org/10.1108/S0742-7301(2011)0000030005)
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man* (6th ed.). New York: World Publishing.

- Hülshager, U. R., Alberts, H. J. E. M., Feinholdt, A., & Lang, J. W. B. (2013). Benefits of Mindfulness at Work: The Role of Mindfulness in Emotion Regulation, Emotional Exhaustion, and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 310-325. <https://doi.org/10.1037/a0031313>
- Jones, GR, & George, JM. (2012). *Organizational Behavior: Understanding and managing*. New Jersey: Pearson.
- Kabat-Zinn, J. (1994). *Wherever you go, there you are: Mindfulness meditation in everyday life*. New York: Hyperion Books.
- Karatepe, O. M., Uludag, O., Menevis, I., Hadzimehmedagic, L., & Baddar, L. (2006). The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction. *Tourism Management*, 27(4), 547-560. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.009>
- Lin, C.-Y., Huang, C.-K., Li, H.-X., Chang, T.-W., & Hsu, Y.-C. (2022). Will they stay or leave? Interplay of organizational learning culture and workplace mindfulness on job satisfaction and turnover intentions. *Public Personnel Management*, 51(1), 24-47. <https://doi.org/10.1177/0091026021991581>
- Lomas, T., Medina, J. C., Ivztan, I., Rupprecht, S., & Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on the wellbeing and performance of educators: A systematic review of the empirical literature. *Teaching and Teacher Education*, 61, 132-141. <https://doi.org/10.1016/j.tate.2016.10.008>
- Maslow, A. H. (1943). *Conflict, frustration, and the theory of threat*. In S. Tomkins (Ed.), *Contemporary Psychopathology* (pp. 81-86). Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674593039.c49>
- Muskat, B., & Reitsamer, B.F. (2020). Quality of work life and Generation Y: How gender and organizational type moderate job satisfaction. *Personnel Review*, 49(1), 265-283. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2018-0448>
- Paais, M., Pattiruhu, J.R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577-588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K., & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00524-9)
- Robbins, SP, & Judge, TA (2015). *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Sari, F., Sudiarditha, I. K. R., & Susita. D. (2021). Organizational culture and leadership style on employee performance. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 3(2), 98-113. <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/view/140>
- Yuliyanti, Susita, D., Saptono, A., Susono, J., & Rahim, A. (2020). The effect of career development and work environment on employee loyalty with work satisfaction as intervening variables. *The International Journal of Social Sciences World (TIJOSSW)*, 2(2), 20-31. <https://www.growingscholar.org/journal/index.php/TIJOSSW/article/view/52>
- Taheri, R. H., Miah, M. S., & Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643>
- Thái Dũng (2022). Báo động tình trạng stress trong giới văn phòng. *Báo Nhân dân*. <https://nhandan.vn/bao-dong-tinh-trang-stress-trong-gioi-van-phong-post726201.html>
- Trần Thị Kim Dung (2005). *Nhu cầu, sự thỏa mãn của nhân viên và mức độ gắn kết đối với tổ chức*. [Đề tài nghiên cứu khoa học cấp Bộ, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh]. Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh. <http://digital.lib.ueh.edu.vn/handle/UEH/27870>
- Visted, E., Vøllestad, J., Nielsen, M. B., & Nielsen, G. H. (2015). The impact of group-based mindfulness training on self-reported mindfulness: A systematic review and meta-analysis. *Mindfulness*, 6, 501-522. <https://doi.org/10.1007/s12671-014-0283-5>
- Vaculik, M., Vytaskova, J., Prochazka, J., Zalis, L. (2016). Mindfulness, job satisfaction and job performance: mutual relationships and moderation effect. *Proceedings of 21st International Scientific Conference Economics and Management*, (pp. 147-156). Brno, Czech Republic: Brno University of Technology.