

TÍNH LINH HOẠT TRONG CÔNG VIỆC NHƯ MỘT NHÂN TỐ ĐIỀU TIẾT GIỮA NHẬN THỨC VỀ SỰ HỖ TRỢ TỪ TỔ CHỨC VÀ CAM KẾT TÌNH CẢM – NGHIÊN CỨU TẠI CÁC CÔNG TY DỊCH VỤ QUẢNG CÁO Ở TP.HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Đình Hòa¹, Vũ Bá Thành^{1*}

Ngày nhận bài: 05/08/2025

Ngày nhận bản sửa: 17/08/2025

Ngày duyệt đăng: 12/09/2025

Tóm tắt. Nghiên cứu nhằm xác định ảnh hưởng của nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS), tính linh hoạt trong công việc (JF), và vai trò điều tiết của JF đối với cam kết tình cảm (AC) của nhân viên. Kết quả cho thấy POS ảnh hưởng mạnh đến AC ($\beta = 0,544$; $p < 0,001$), phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ sẽ phát triển cam kết tình cảm. JF cũng tác động tích cực đến AC ($\beta = 0,160$; $p < 0,001$), cho thấy môi trường linh hoạt giúp tăng cảm giác được tôn trọng và tự chủ. Đặc biệt, JF có vai trò điều tiết tích cực mối quan hệ POS–AC ($\beta = 0,099$; $p = 0,023$), làm tăng AC khi JF cao. Khảo sát được thực hiện trên 343 nhân viên tại các công ty dịch vụ quảng cáo ở TP.HCM. Nghiên cứu khuyến nghị tổ chức kết hợp hỗ trợ nhân viên và môi trường linh hoạt để nâng cao cam kết và hiệu suất làm việc.

Từ khóa: Cam kết tình cảm; Nhận thức sự hỗ trợ tổ chức; Tính linh hoạt trong công việc.

1. Giới thiệu

Trong nghiên cứu hành vi tổ chức, cam kết tình cảm (affective commitment) được xem là một thành tố quan trọng trong việc đảm bảo tính ổn định, hiệu suất và sự gắn bó lâu dài của nhân viên với tổ chức (Meyer & Allen, 1991). Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng khi nhân viên có sự gắn kết cảm xúc với tổ chức, họ sẽ sẵn sàng cống hiến nhiều hơn, ít có ý định rời bỏ công việc, đồng thời tạo ra giá trị tích cực cho môi trường làm việc. Một trong những yếu tố nền tảng góp phần nuôi dưỡng cam kết tình cảm là nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS), tức là mức độ mà nhân viên cảm thấy tổ chức trân trọng, quan tâm đến sự đóng góp và phúc lợi của họ (Eisenberger và cộng sự, 1986; Hoa và cộng sự, 2020). Khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ thực chất từ tổ chức, họ thường phát triển cảm giác tin tưởng, an toàn và gắn bó nhiều hơn.

Tuy nhiên, trong những năm gần đây, các nghiên cứu hiện đại bắt đầu nhấn mạnh rằng mối quan hệ giữa POS và cam kết tình cảm có thể không mang tính cố định, mà chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố trung gian hoặc điều tiết trong môi trường làm việc. Một trong

¹Khoa Lao động và Công đoàn, Trường Đại học Tôn Đức Thắng,

*Tác giả liên hệ: vubathanh@tdtu.edu.vn

những yếu tố điều tiết đang nhận được nhiều quan tâm là tính linh hoạt trong công việc (job flexibility) – được hiểu là mức độ mà nhân viên có thể kiểm soát hoặc điều chỉnh thời gian, địa điểm, và cách thức thực hiện công việc (Hill và cộng sự, 2008). Theo Chung & van der Lippe (2020), tính linh hoạt không chỉ góp phần nâng cao sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, mà còn đóng vai trò tạo dựng sự công bằng nhận thức và sự chủ động, từ đó ảnh hưởng tích cực đến thái độ và hành vi tổ chức.

Trong bối cảnh đó, câu hỏi được đặt ra là liệu tính linh hoạt trong công việc có đóng vai trò như một biến điều tiết, làm thay đổi hoặc củng cố mối liên hệ giữa cảm nhận về sự hỗ trợ tổ chức và mức độ cam kết tình cảm của nhân viên hay không? Đặc biệt, tại các ngành nghề có tính chất công việc cường độ cao, thời gian không cố định như dịch vụ quảng cáo, vấn đề duy trì cam kết của nhân viên lại càng trở nên cấp thiết. Đây là lĩnh vực có đặc trưng môi trường làm việc nhanh, áp lực đổi mới sáng tạo liên tục, nhưng đồng thời cũng đòi hỏi mức độ linh hoạt và tự chủ cao. Tuy nhiên, nếu không có sự hỗ trợ phù hợp từ tổ chức, tính linh hoạt có thể bị hiểu lầm là sự buông lỏng hoặc thiếu kiểm soát, từ đó làm giảm cảm nhận tích cực và mức độ cam kết của nhân viên.

Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm khám phá vai trò điều tiết của tính linh hoạt trong công việc của mối quan hệ giữa nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức và cam kết tình cảm, góp phần bổ sung lý thuyết hành vi tổ chức hiện đại và mang lại những gợi ý quản trị có giá trị cho các doanh nghiệp, đặc biệt trong lĩnh vực dịch vụ quảng cáo.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lý thuyết nền tảng của nghiên cứu

Nghiên cứu được xây dựng trên cơ sở Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - SET), được Blau (1964) khởi xướng và phát triển nhằm giải thích các mối quan hệ xã hội trong tổ chức dựa trên nguyên tắc có đi có lại. Theo SET, khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ, tin tưởng hoặc quan tâm từ phía tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng những hành vi tích cực như tăng hiệu suất làm việc, cam kết cao hơn với tổ chức, hoặc tham gia vào các hành vi vượt ngoài yêu cầu chính thức (Cropanzano & Mitchell, 2005). Trong bối cảnh tổ chức hiện đại, SET thường được ứng dụng để giải thích mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) và các hành vi tích cực của nhân viên như cam kết tình cảm, hành vi công dân tổ chức, và hiệu suất làm việc (Eisenberger và cộng sự, 2001; Rhoades & Eisenberger, 2002). Việc tổ chức thể hiện sự hỗ trợ và linh hoạt như thông qua chính sách công việc linh hoạt – có thể được nhân viên nhìn nhận như một hình thức đầu tư vào phúc lợi cá nhân, từ đó khơi gợi các hành vi đáp trả mang tính tích cực và lâu dài (Wayne và cộng sự, 1997).

SET cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của lòng tin và cảm nhận công bằng trong quá trình trao đổi. Khi nhân viên tin rằng tổ chức đánh giá cao và công nhận giá trị của họ, họ sẽ hình thành mối liên kết cảm xúc với tổ chức là một yếu tố cốt lõi của cam kết tình cảm (Meyer & Allen, 1991). Bên cạnh đó, chính sách linh hoạt, nếu được áp dụng công bằng

và phù hợp, cũng góp phần làm gia tăng sự gắn bó về mặt cảm xúc thông qua cảm giác được trao quyền và tin tưởng (Bal & De Lange, 2015).

Tóm lại, lý thuyết trao đổi xã hội là nền tảng lý luận phù hợp để lý giải các mối quan hệ giữa tính linh hoạt trong công việc, nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức, và cam kết tình cảm trong nghiên cứu này. Việc nhân viên cảm nhận được các yếu tố hỗ trợ từ tổ chức sẽ tạo điều kiện thuận lợi để hình thành, duy trì và phát triển các hành vi gắn bó và tích cực, qua đó đóng góp vào sự ổn định và phát triển của tổ chức trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt.

2.2. Tính linh hoạt trong công việc (*Job Flexibility*)

Tính linh hoạt trong công việc là khả năng điều chỉnh thời gian, địa điểm và phương thức làm việc để đáp ứng đồng thời nhu cầu của doanh nghiệp và người lao động (Hill và cộng sự, 2008). Các hình thức chủ yếu gồm lịch trình, địa điểm và cường độ làm việc linh hoạt (Sweet và cộng sự, 2014). Bằng chứng cho thấy linh hoạt nâng sự hài lòng và cân bằng công việc cuộc sống, đồng thời giảm căng thẳng do áp lực công việc (Hill và cộng sự, 2001; Hegland & Berdahl, 2022; Wang và cộng sự, 2024). Khi có quyền kiểm soát cao hơn, nhân viên gắn kết hơn với tổ chức (Bal & De Lange, 2015). Ở cấp độ tổ chức, linh hoạt giúp tối ưu hóa nguồn lực, cải thiện hiệu suất và giảm vắng mặt (Baeza và cộng sự, 2018; Ongaki, 2019), đồng thời thúc đẩy tham gia lao động nữ vốn ưu tiên bố trí linh hoạt do trách nhiệm gia đình (Flabbi & Moro, 2012; Meekes & Hassink, 2022). Tuy vậy, trong bối cảnh bất ổn kinh tế, lựa chọn linh hoạt có thể bị thu hẹp và nếu quản trị kém sẽ làm gia tăng bất ổn và suy giảm động lực. Vì thế, doanh nghiệp cần thiết kế và vận hành linh hoạt có chủ đích, gắn với công bằng và hỗ trợ thực chất từ cấp quản lý nhằm cân bằng lợi ích tổ chức và người lao động (Sweet và cộng sự, 2014).

2.3. Nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức (*Perceived Organizational Support*)

Nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) là mức độ nhân viên tin rằng tổ chức trân trọng đóng góp và quan tâm phúc lợi của họ (Eisenberger và cộng sự, 2020; Hoa và cộng sự, 2020). POS chủ yếu hình thành từ công bằng tổ chức, hỗ trợ của cấp trên và điều kiện làm việc; đồng thời liên hệ dương với cam kết, OCB, hiệu suất và liên hệ âm với rút lui (Rhoades & Eisenberger, 2002; Kurtessis và cộng sự, 2017). POS tác động trực tiếp đến thái độ công việc và gián tiếp qua lòng tin và lòng tự trọng dựa trên tổ chức để tăng cam kết (Chen và cộng sự, 2005). Cơ chế này phù hợp Lý thuyết Trao đổi Xã hội về nguyên tắc có đi có lại (Blau, 1964). Ngoài hiệu suất, POS gắn với OCB khi nhân viên sẵn sàng làm vượt yêu cầu (Thompson và cộng sự, 2020; Wu và Liu, 2014) và giúp giảm căng thẳng, kiệt sức (Caesens và cộng sự, 2016). Tác động của POS chịu điều tiết bởi văn hóa và mức phù hợp giá trị cá nhân và tổ chức (Muse & Stamper, 2007; Kalidass & Bahrón, 2015). Trong bối cảnh tiêu cực, có thể xuất hiện hoài nghi hoặc đối phó; do đó cần quản trị công bằng, minh bạch để tối ưu hóa lợi ích từ POS (Gigliotti và cộng sự, 2019; Neves & Eisenberger, 2014).

2.4. Cam kết tình cảm (*Affective Commitment*)

Cam kết tình cảm (AC) là một trong ba thành phần chính của cam kết tổ chức theo mô hình của Meyer và Allen (1991), phản ánh mức độ gắn kết cảm xúc của nhân viên với tổ chức. AC hình thành khi nhân viên cảm nhận sự hỗ trợ từ tổ chức (POS), thúc đẩy lòng trung thành và mong muốn làm việc lâu dài (Rhoades và cộng sự, 2001). Shore và Wayne (1993) cũng chỉ ra rằng AC có mối quan hệ chặt chẽ với hành vi tổ chức tích cực, đặc biệt khi nhân viên tin rằng tổ chức coi trọng sự đóng góp của họ. Theo Mercurio (2015), AC là "cốt lõi" của sự gắn bó và đóng vai trò trung tâm trong việc duy trì động lực và hiệu suất làm việc. Đồng thời, Vandenberghe và cộng sự (2004) mở rộng khái niệm này, nhấn mạnh sự hỗ trợ từ cấp trên và nhóm làm việc có thể ảnh hưởng đến mức độ gắn kết cảm xúc của nhân viên.

Evanschitzky và cộng sự (2006) cho thấy AC giúp duy trì lòng trung thành của nhân viên trong ngành dịch vụ, giảm thiểu ý định nghỉ việc. Gao-Urhahn và cộng sự (2016) cho thấy AC có thể thay đổi theo thời gian, đặc biệt khi nhân viên trải nghiệm thay đổi về thu nhập và điều kiện làm việc. Hơn nữa, Sharma và Dhar (2016) xác định AC là yếu tố trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa động lực công việc và hiệu suất làm việc, với nhân viên có AC cao làm việc hiệu quả hơn. AC cũng làm giảm tác động tiêu cực của áp lực công việc lên ý định nghỉ việc, góp phần xây dựng môi trường làm việc bền vững (Fazio và cộng sự, 2017). Nhìn chung, AC không chỉ là một biến số tâm lý mà còn là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự ổn định và phát triển của tổ chức.

3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành cam kết tình cảm (AC) của nhân viên (Eisenberger & cộng sự, 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Meyer & Allen, 1991, 1997; Wayne và cộng sự, 1997). POS phản ánh mức độ mà nhân viên cảm nhận tổ chức quan tâm đến phúc lợi và ghi nhận những đóng góp của họ (Eisenberger & cộng sự, 2020). Khi cảm nhận được sự hỗ trợ, nhân viên có xu hướng gắn bó tình cảm mạnh mẽ hơn với tổ chức (Kim, Eisenberger, & Baik, 2016). Ngoài việc củng cố cam kết tình cảm, POS còn giúp giảm căng thẳng công việc và tăng cảm giác an toàn, từ đó gia tăng lòng trung thành (Caesens và cộng sự, 2016). POS cũng góp phần tạo môi trường làm việc tích cực, nâng cao sự hài lòng và động lực làm việc của nhân viên (Gigliotti và cộng sự, 2019; Ahmed và cộng sự, 2015).

Tác động của POS lên AC có xu hướng đáp lại những lợi ích từ tổ chức bằng sự trung thành và cống hiến (Eisenberger và cộng sự, 1986). Điều này cho thấy, khi tổ chức thể hiện sự quan tâm chân thành, nhân viên sẽ đáp lại bằng sự cam kết sâu sắc, qua đó góp phần ổn định lực lượng lao động và nâng cao hiệu quả tổ chức (Chen, Aryee, & Lee, 2005; Kalidass & Bahron, 2015).

Giả thuyết H1: Nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm (AC) của nhân viên đối với tổ chức.

Nhiều nghiên cứu cho thấy rằng khi nhân viên cảm nhận được tính linh hoạt trong công việc, họ có xu hướng đánh giá cao sự quan tâm từ tổ chức, từ đó tăng cường cam kết tình cảm (Bal & De Lange, 2015; Hill và cộng sự, 2008). Theo Baeza và cộng sự (2018), sự linh hoạt không chỉ cải thiện sự hài lòng công việc mà còn thúc đẩy lòng trung thành, đặc biệt trong môi trường tổ chức có văn hóa hỗ trợ. Dựa trên Lý thuyết Trao đổi Xã hội (SET), khi tổ chức cung cấp hỗ trợ, nhân viên sẽ đáp lại bằng sự gắn bó và cam kết (Eisenberger và cộng sự, 1997; Ahmed & Nawaz, 2015). Tuy nhiên, nếu thiếu tính linh hoạt, hiệu ứng tích cực của POS lên cam kết tình cảm có thể suy giảm do áp lực từ sự cứng nhắc trong công việc (Gigliotti và cộng sự, 2019; Kim và cộng sự, 2016).

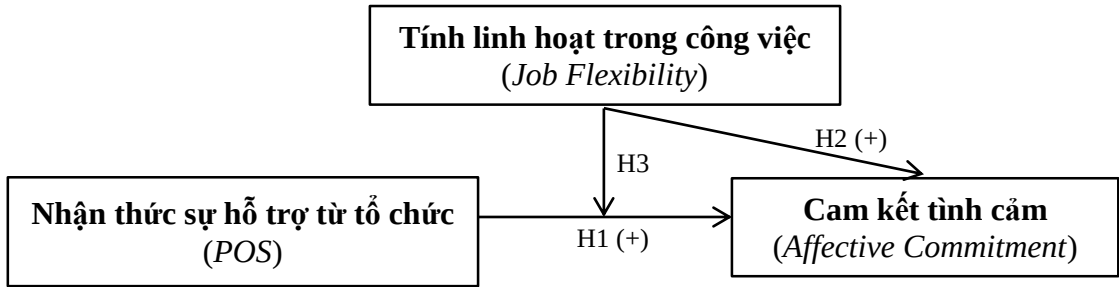
Tính linh hoạt còn đóng vai trò như một yếu tố điều tiết quan trọng, giúp duy trì cam kết tình cảm ngay cả khi điều kiện làm việc không lý tưởng. Các chính sách như làm việc từ xa hay giờ giấc linh hoạt giúp nhân viên cảm nhận tổ chức thực sự quan tâm đến phúc lợi của họ (Sweet và cộng sự, 2014; Hegland & Berdahl, 2022). Ngược lại, môi trường thiếu linh hoạt có thể khiến nhân viên cảm thấy mất kiểm soát, từ đó làm suy giảm cam kết tình cảm (Wang và cộng sự, 2024; Klein Hesselink & Van Vuuren, 1999).

Giả thuyết H2: Tính linh hoạt trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm của nhân viên đối với tổ chức.

Sức mạnh của mối quan hệ giữa POS và AC có thể thay đổi tùy thuộc vào bối cảnh làm việc cụ thể, trong đó tính linh hoạt trong công việc là một yếu tố quan trọng. Tính linh hoạt trong công việc đề cập đến khả năng mà tổ chức cho phép nhân viên điều chỉnh thời gian, địa điểm và phương thức thực hiện công việc nhằm đáp ứng nhu cầu cá nhân hoặc gia đình, qua đó nâng cao sự hài lòng và cảm nhận về sự hỗ trợ từ tổ chức (Allen, 2001). Môi trường làm việc linh hoạt góp phần giúp nhân viên cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, từ đó nâng cao cảm nhận của họ về sự hỗ trợ từ tổ chức và giảm xung đột vai trò giữa các lĩnh vực (Hill và cộng sự, 2008). Nghiên cứu của Allen (2001) cho thấy rằng tính linh hoạt trong công việc là một thành phần quan trọng của môi trường làm việc hỗ trợ, góp phần gia tăng hiệu quả của các chính sách tổ chức trong việc nâng cao cảm nhận hỗ trợ từ tổ chức, từ đó thúc đẩy các kết quả tích cực như cam kết tình cảm và sự hài lòng trong công việc. Do đó, trong bối cảnh tổ chức hiện đại, nơi mà nhu cầu về sự linh hoạt ngày càng cao, tính linh hoạt trong công việc có thể đóng vai trò như một biến điều tiết tích cực mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ tổ chức và cam kết tình cảm.

Giả thuyết H3: Tính linh hoạt trong công việc điều tiết mối quan hệ giữa nhận thức sự hỗ trợ tổ chức và cam kết tình cảm theo hướng làm tăng cường mối quan hệ này.

Căn cứ vào các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả)

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Mẫu và thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập từ các nhân viên đang làm việc tại 20 công ty hoạt động trong lĩnh vực tổ chức sự kiện, truyền thông và quảng cáo tại TP.Hồ Chí Minh, trong khoảng thời gian từ tháng 01 đến tháng 02 năm 2025. Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua hai hình thức: khảo sát trực tiếp tại doanh nghiệp và khảo sát trực tuyến bằng bảng hỏi điện tử. Để đảm bảo độ tin cậy và tránh trùng lặp, mỗi công ty chỉ áp dụng một hình thức khảo sát duy nhất. Ngoài ra, các bảng khảo sát được rà soát và đối chiếu dựa trên các thông tin đặc trưng như vị trí công việc, độ tuổi và số năm làm việc để loại trừ khả năng trùng người khảo sát.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Kích cỡ mẫu được xác định theo đề xuất của Hair và cộng sự (2010), yêu cầu tối thiểu là gấp 10 lần số biến quan sát, với tổng số biến đo lường là 27, tương ứng với cỡ mẫu tối thiểu là 270 nhân viên. Trong tổng số 400 bảng khảo sát phát ra, thu được 370 bảng hoàn chỉnh; sau khi loại bỏ 27 bảng thiếu dữ liệu hoặc nghi ngờ trùng lặp, bộ dữ liệu cuối cùng gồm 343 bảng hợp lệ. Mẫu khảo sát bao gồm nhân viên thuộc nhiều vị trí khác nhau như nhân viên sáng tạo, nhân viên truyền thông, nhân viên sự kiện..., với độ tuổi dao động từ 22 đến 40 tuổi, trung bình từ 2 đến 7 năm kinh nghiệm làm việc.

4.2. Thang đo và phương pháp đo lường

Dữ liệu trong nghiên cứu được thu thập thông qua bảng câu hỏi khảo sát, với các thang đo chính bao gồm: Nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức (POS), Cam kết tình cảm (AC) và Tính linh hoạt trong công việc (JF). Cụ thể, thang đo Nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức (POS) gồm 16 biến quan sát kế thừa từ Eisenberger và cộng sự (1986) và điều chỉnh theo bối cảnh Việt Nam dựa trên Hoa và cộng sự 2020, phản ánh mức độ tổ chức trân trọng đóng góp, quan tâm phúc lợi, điều kiện làm việc, thể hiện công bằng, lắng nghe và sẵn sàng hỗ trợ khi khó khăn. Cam kết tình cảm (AC) gồm 6 biến theo Meyer và cộng sự 1993, đo mức gắn bó cảm xúc, cảm giác thuộc về, tự hào và ý định tiếp tục gắn bó với tổ chức. Tính linh hoạt công việc (JF) gồm 5 biến theo Allen và cộng sự 2015, đo mức linh hoạt về thời gian và địa điểm làm việc, khả năng sắp xếp phù hợp hoàn cảnh cá nhân, sự hỗ

trợ của cấp trên và cân bằng công việc cuộc sống. Tất cả các biến quan sát trong ba thang đo nêu trên đều được đánh giá bằng thang đo Likert 5 mức độ, từ (1) “Hoàn toàn không đồng ý” đến (5) “Hoàn toàn đồng ý”.

4.3. Phương pháp phân tích

Dữ liệu được phân tích bằng SPSS 22.0 qua các bước: kiểm định độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA và hồi quy tuyến tính để kiểm định giả thuyết. Theo Hair và cộng sự (2010), thang đo đạt độ tin cậy khi Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6. Trong EFA, dữ liệu phù hợp khi hệ số KMO từ 0,5 đến 1,0 và kiểm định Bartlett có Sig. nhỏ hơn 0,05; các nhân tố được giữ khi Eigenvalue lớn hơn 1 và tổng phương sai trích $\geq 50\%$

Vai trò điều tiết được kiểm định bằng PROCESS Macro phiên bản 4.2 của Hayes (2013) với Bootstrapping 5.000 mẫu lặp, cho phép ước lượng hồi quy có điều kiện và khoảng tin cậy. Theo Hair và cộng sự (2017) và Hayes (2013), một biến được xem là điều tiết khi tương tác giữa biến độc lập và biến điều tiết có ảnh hưởng có ý nghĩa đến biến phụ thuộc. Trong nghiên cứu này, nếu tương tác giữa POS và JF ảnh hưởng đến AC với khoảng tin cậy không bao gồm 0, thì kết luận JF là biến điều tiết mối quan hệ giữa POS và AC.

5. Phân tích dữ liệu và kết quả

5.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy cao: POS gồm 16 biến, Cronbach's $\alpha = 0,950$, tương quan biến tổng nhỏ nhất = 0,524; AC gồm 6 biến, Cronbach's $\alpha = 0,895$, tương quan nhỏ nhất = 0,644; JF gồm 5 biến, Cronbach's $\alpha = 0,891$, tương quan nhỏ nhất = 0,739. Như vậy, các thang đo đủ tin cậy để sử dụng cho các phân tích tiếp theo.

Bảng 1. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo

Thang đo	Mã hóa biến	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất	Ghi chú
Nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức	POS	16	0,950	0,524	Đạt
Cam kết tình cảm	AC	6	0,895	0,644	Đạt
Tính linh hoạt trong công việc	JF	5	0,891	0,739	Đạt

(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS)

5.2. Kết quả phân tích EFA

Phân tích EFA cho thấy thang đo phù hợp với dữ liệu: KMO = 0,916 ($> 0,5$) và Bartlett's Test có ý nghĩa (Sig = 0,000). Ba nhân tố được trích với tổng phương sai trích 64,733%, vượt ngưỡng 50%. Hai biến POS10 và POS16 bị loại do hệ số tải $< 0,5$. Ba nhân tố xác định rõ gồm POS, AC và JF; các biến còn lại đều có hệ số tải $> 0,5$ và chỉ tải

trên một nhân tố, bảo đảm giá trị hội tụ và phân biệt. Cụ thể, hệ số tải nhân tố POS từ 0,553–0,955; AC từ 0,720–0,851; JF từ 0,631–0,930. Đạt theo yêu cầu.

Bảng 2. Kết quả phân tích EFA

Mã hóa biến	Nội dung biến quan sát	Nhân tố		
		1	2	3
POS7	Công ty rất quan tâm đến tôi.	0,955		
POS3	Tôi luôn nhận được sự giúp đỡ từ Công ty mỗi khi gặp vấn đề.	0,899		
POS5	Công ty quan tâm đến ý kiến của tôi.	0,852		
POS15	Công ty quan tâm đến quyền lợi và lợi ích tốt nhất của tôi khi đưa ra các quyết định liên quan đến tôi	0,845		
POS8	Công ty sẵn sàng hỗ trợ khi tôi cần sự giúp đỡ.	0,799		
POS11	Công ty luôn xem xét các khiếu nại của tôi.	0,760		
POS4	Công ty luôn tìm cách làm cho công việc của tôi có ý nghĩa hơn.	0,750		
POS6	Công ty luôn đáp ứng các yêu cầu hợp lý của tôi về việc cải thiện điều kiện làm việc.	0,746		
POS1	Mọi nỗ lực của tôi đều được Công ty ghi nhận.	0,722		
POS12	Công ty đánh giá những đóng góp của tôi thông qua chế độ phúc lợi	0,719		
POS2	Công ty sẽ không "lợi dụng" tôi trong bất kỳ trường hợp nào.	0,718		
POS13	Công ty thực sự quan tâm đến phúc lợi của tôi.	0,686		
POS14	Công ty luôn quan tâm đến nhu cầu và mong muốn của tôi.	0,684		
POS9	Công ty quan tâm đến sự hài lòng chung của tôi trong công việc.	0,553		
AC6	Tôi vui vì đã chọn làm việc cho Công ty này.		0,851	
AC3	Tôi cảm thấy những vấn đề khó khăn của Công ty cũng là vấn đề của tôi.		0,850	
AC5	Tôi cảm thấy mình thuộc về công ty.		0,844	
AC4	Tôi cảm nhận Công ty này như một gia đình và tôi là một thành viên.		0,772	
AC1	Tôi coi Công ty như ngôi nhà thứ hai của mình.		0,755	
AC2	Công ty có ý nghĩa đặc biệt đối với tôi.		0,720	

JF1	Công ty của tôi có các chính sách linh hoạt giúp tôi điều chỉnh giờ làm việc trong phạm vi quy định			0,930
JF4	Cấp trên của tôi hỗ trợ và tạo điều kiện cho tôi áp dụng sự linh hoạt trong công việc để nâng cao hiệu suất làm việc			0,911
JF5	Công ty của tôi có chính sách giúp tôi cân bằng công việc và cuộc sống thông qua các hình thức linh hoạt phù hợp			0,824
JF2	Tôi có thể chủ động sắp xếp công việc của mình một cách linh hoạt nhưng vẫn đảm bảo tuân thủ quy định của công ty			0,815
JF3	Công ty của tôi cho phép tôi lựa chọn địa điểm làm việc trong một số trường hợp nhất định (ví dụ: làm việc từ xa, làm việc tại các chi nhánh khác)			0,631
KMO = 0,916; Sig = 0,000; Eigenvalues = 1,958; Variance cumulative % = 64,733				

(Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS)

5.3. Kết quả kiểm định giả thuyết

Kết quả kiểm định ba giả thuyết trong mô hình đều được chấp nhận với ý nghĩa thống kê phù hợp. Cụ thể, giả thuyết H1 xác nhận nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức (POS) có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm (AC) ($\beta = 0,544$; $p < 0,001$), thể hiện vai trò quan trọng của POS trong việc thúc đẩy sự gắn bó của nhân viên. Giả thuyết H2 cũng được ủng hộ khi tính linh hoạt trong công việc (JF) tác động tích cực đến AC ($\beta = 0,160$; $p < 0,001$), cho thấy môi trường linh hoạt góp phần tăng cam kết. Đáng chú ý, giả thuyết H3 được xác nhận với hệ số tương tác giữa POS và JF là 0,099 ($p = 0,023$), chứng tỏ JF có vai trò điều tiết mối quan hệ POS–AC. Khi JF cao, tác động tích cực của POS đến AC càng mạnh. Như vậy, cả ba giả thuyết đều được chứng minh với ý nghĩa thống kê rõ ràng.

Bảng 3. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Nội dung	Estimate	S.E.	P-value	Ghi chú
H1	POS --> AC	0,544	0,047	0,000	Chấp nhận
H2	JF --> AC	0,160	0,036	0,000	Chấp nhận
H3	Int --> AC	0,099	0,043	0,023	Chấp nhận
	Ghi chú: Int = POS x JF				

(Nguồn: Kết quả tổng hợp từ phần mềm Amos)

6. Thảo luận kết quả

Thứ nhất, kết quả cho thấy POS có ảnh hưởng dương mạnh đến AC ($\beta = 0,544$; $p < 0,001$), khẳng định rằng khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm, hỗ trợ và đánh giá cao từ phía tổ chức, họ có xu hướng phát triển mối quan hệ tình cảm tích cực và lâu dài với nơi làm việc. Kết quả này phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory – Blau, 1964), trong đó nhân viên hình thành sự gắn bó cảm xúc như một hành vi đáp lại sự hỗ trợ mà họ nhận được. Ngoài ra, phát hiện này cũng nhất quán với các nghiên cứu trước như của Eisenberger và cộng sự (1986), Rhoades & Eisenberger (2002), Hoa và cộng sự (2020) cho thấy mức độ nhận thức hỗ trợ tổ chức cao sẽ góp phần làm tăng lòng trung thành và giảm ý định rời bỏ tổ chức.

Thứ hai, tính linh hoạt trong công việc (JF) cũng có tác động tích cực đáng kể đến AC ($\beta = 0,160$; $p < 0,001$). Điều này chứng minh rằng một môi trường làm việc linh hoạt – ví dụ như có thể điều chỉnh giờ làm, lựa chọn nơi làm việc, hoặc dễ dàng cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân – có khả năng nâng cao cảm giác được tôn trọng và tự chủ của nhân viên, từ đó gia tăng mức độ cam kết tình cảm đối với tổ chức. Kết quả này phù hợp với lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory – Hobfoll, 1989), cho rằng khi tổ chức cung cấp đầy đủ các nguồn lực, nhân viên sẽ cảm nhận được sự an toàn và hài lòng hơn trong công việc. Đồng thời, kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu tổng quan của Allen, Golden & Shockley (2013), trong đó cho thấy rằng sự linh hoạt trong công việc – đặc biệt dưới hình thức làm việc từ xa hoặc giờ làm linh hoạt – có thể làm tăng sự hài lòng và gắn bó cảm xúc của nhân viên với tổ chức. Bên cạnh đó, Casper và cộng sự (2011) cũng ghi nhận rằng sự linh hoạt trong công việc đóng vai trò tích cực trong việc giúp nhân viên cảm nhận được tổ chức coi trọng và hỗ trợ nhu cầu cá nhân, từ đó nâng cao cam kết tổ chức. Tuy nhiên, nghiên cứu của Hornung và cộng sự (2008) lại cho thấy rằng tác động của tính linh hoạt đến cam kết tình cảm không phải lúc nào cũng rõ ràng, mà có thể phụ thuộc vào đặc điểm ngành nghề, mức độ căng thẳng công việc hoặc văn hóa tổ chức vốn có. Do đó, kết quả của nghiên cứu này cũng gợi ý rằng tính chất ngành/lĩnh vực và điều kiện thực thi chính sách linh hoạt có thể đóng vai trò điều tiết bổ sung cần được xem xét trong các nghiên cứu tiếp theo.

Thứ ba, kết quả kiểm định giả thuyết H3 ($\beta = 0,099$; $p = 0,023$) cho thấy biến tương tác giữa nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức (POS) và tính linh hoạt trong công việc (JF) có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến cam kết tình cảm (AC). Điều này chỉ ra rằng tác động của POS đến AC không phải cố định mà phụ thuộc vào mức độ linh hoạt mà nhân viên cảm nhận được. Khi tính linh hoạt cao, ảnh hưởng của POS đến AC được khuếch đại – nhân viên cảm nhận linh hoạt sẽ phát triển cam kết tình cảm mạnh mẽ hơn. Tính linh hoạt trong công việc đóng vai trò như chất xúc tác tâm lý, giúp nhân viên chuyển hóa sự hỗ trợ từ tổ chức thành động lực nội tại và sự gắn bó cảm xúc. Cơ chế tâm lý này có thể được lý giải qua thuyết tự quyết (Self-Determination Theory – Deci & Ryan, 2013),

cho rằng tự chủ là nhu cầu tâm lý cơ bản ảnh hưởng đến động lực và sự gắn bó. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Gagné & Bhave (2011), cho thấy rằng quyền tự chủ và linh hoạt có thể làm tăng hiệu ứng tích cực của các yếu tố hỗ trợ từ môi trường làm việc lên động lực nội tại và các kết quả thái độ tổ chức. Do đó, mặc dù kết quả nghiên cứu hiện tại củng cố cơ sở lý thuyết, cũng cần thận trọng trong việc khái quát hóa kết luận cho các bối cảnh ngành nghề hoặc văn hóa khác nhau.

Kết quả này cũng có hàm ý thực tiễn quan trọng: các tổ chức không chỉ nên tập trung vào việc thể hiện sự quan tâm và hỗ trợ đối với nhân viên, mà còn cần thiết kế các chính sách và môi trường làm việc linh hoạt, phù hợp với nhu cầu cá nhân, đặc biệt trong bối cảnh hậu COVID-19 và xu hướng làm việc kết hợp (hybrid work) ngày càng phát triển. Tóm lại, tính linh hoạt trong công việc không chỉ là một yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến cam kết tình cảm, mà còn đóng vai trò điều tiết, làm tăng cường hiệu quả của các chính sách hỗ trợ tổ chức đến tâm lý và hành vi tích cực của nhân viên. Đây là một yếu tố chiến lược mà tổ chức cần cân nhắc trong quản trị nguồn nhân lực hiện đại.

7. Kết luận và khuyến nghị

Dựa trên các kết quả nghiên cứu thu được, có thể rút ra một số kết luận và khuyến nghị quan trọng. Trước hết, nghiên cứu đã xác nhận rằng nhận thức sự hỗ trợ của tổ chức (POS) có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến cam kết tình cảm (AC) của nhân viên. Điều này cho thấy, khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức, họ sẽ phát triển sự gắn bó cảm xúc mạnh mẽ hơn với nơi làm việc. Bên cạnh đó, tính linh hoạt trong công việc (JF) không chỉ tác động tích cực trực tiếp đến AC mà còn đóng vai trò điều tiết mối quan hệ giữa POS và AC. Cụ thể, khi tính linh hoạt được nâng cao, ảnh hưởng tích cực của POS đến AC càng trở nên mạnh mẽ hơn. Vai trò điều tiết này cho thấy rằng môi trường làm việc linh hoạt giúp nhân viên cảm nhận tốt hơn giá trị của sự hỗ trợ từ tổ chức, từ đó tăng cường sự gắn bó về mặt cảm xúc.

Từ các kết quả trên, nghiên cứu đưa ra một số khuyến nghị thực tiễn nhằm nâng cao mức độ cam kết tình cảm của nhân viên. Thứ nhất, các tổ chức nên chú trọng xây dựng và duy trì các chính sách hỗ trợ nhân viên một cách rõ ràng, công bằng và nhất quán, chẳng hạn như hỗ trợ đào tạo, phát triển nghề nghiệp, hay ghi nhận đóng góp cá nhân. Thứ hai, cần thiết kế các hình thức làm việc linh hoạt hơn như linh hoạt về giờ giấc, địa điểm làm việc, hoặc phương thức hoàn thành công việc để tạo điều kiện thuận lợi cho sự tự chủ của nhân viên. Sự linh hoạt không chỉ cải thiện trực tiếp sự hài lòng mà còn làm tăng hiệu quả của các chính sách hỗ trợ tổ chức. Cuối cùng, tổ chức cần nâng cao nhận thức và kỹ năng quản lý của đội ngũ lãnh đạo và quản lý cấp trung thông qua các chương trình đào tạo về cách thể hiện sự hỗ trợ và thúc đẩy sự linh hoạt, nhằm tạo ra môi trường làm việc tích cực, công bằng và khuyến khích sự gắn bó lâu dài của nhân viên.

Tài liệu tham khảo

- Ahmed, I., & Nawaz, M. M. (2015). Antecedents and outcomes of perceived organizational support: A literature survey approach. *Journal of management Development*, 34(7), 867-880.
- Ahmed, I., Nawaz, M. M., Ali, G., & Islam, T. (2015). Perceived organizational support and its outcomes: A meta-analysis of latest available literature. *Management Research Review*, 38(6), 627-639.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- Baeza, M. A., Gonzalez, J. A., & Wang, Y. (2018). Job flexibility and job satisfaction among Mexican professionals: a socio-cultural explanation. *Employee Relations*, 40(5), 921-942.
- Bal, P. M., & De Lange, A. H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(1), 126-154.
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2).
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900
- Casper, W. J., Eby, L. T., Bordeaux, C., Lockwood, A., & Lambert, D. (2011). A review of research methods in IO/OB work-family research. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 104-132.
- Caesens, G., Stinglhamber, F., & Ohana, M. (2016). Perceived organizational support and well-being: A weekly study. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7), 1214-1230.
- Chen, Z. X., Aryee, S., & Lee, C. (2005). Test of a mediation model of perceived organizational support. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 457-470.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social indicators research*, 151(2), 365-381.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer Science & Business Media.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(1), 42.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S., & Lynch, P. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 82(5), 812.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of business research*, 59(12), 1207-1213.
- Fazio, J., Gong, B., Sims, R., & Yurova, Y. (2017). The role of affective commitment in the relationship between social support and turnover intention. *Management Decision*, 55(3), 512-525.
- Flabbi, L., & Moro, A. (2012). The effect of job flexibility on female labor market outcomes: Estimates from a search and bargaining model. *Journal of Econometrics*, 168(1), 81-95.
- Gao-Urhahn, X., Biemann, T., & Jaros, S. J. (2016). How affective commitment to the organization changes over time: A longitudinal analysis of the reciprocal relationships between affective organizational commitment and income. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 515-536.
- Gagné, M., & Bhave, D. P. (2011). Autonomy in the workplace: An essential ingredient to employee engagement and well-being in every culture. In *Human autonomy in cross-cultural context* (pp. 163–187). Springer.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D. R., & Gonzalez, K. (2019). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 19(2), 86-100.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, 7th edn Pearson.
- Hair, J. F., Celsi, M. W., Ortinau, D. J., & Bush, R. P. (2017). *Essentials of marketing research*. McGraw-Hill
- Hayes, A. F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York, NY: The Guilford Press.
- Hegland, T. A., & Berdahl, T. A. (2022). High Job Flexibility And Paid Sick Leave Increase Health Care Access And Use Among US Workers: Study examines the effect of job flexibility and paid sick leave on health care access and use among US workers. *Health affairs*, 41(6), 873-882.
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., & Pitt-Catsoupes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, work & family*, 11(2), 149-163.

- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family relations*, 50(1), 49-58.
- Hoa, N. D., Ngan, P. T. H., Quang, N. M., Thanh, V. B., & Quyen, H. V. T. (2020). An empirical study of perceived organizational support and affective commitment in the logistics industry. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 589-598.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513.
- Hornung, S., Rousseau, D. M., & Glaser, J. (2008). Creating flexible work arrangements through idiosyncratic deals. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 655–664.
- Kalidass, A., & Bahrón, A. (2015). The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International journal of business administration*, 6(5), 82.
- Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.
- Klein Hesselink, D. J., & Van Vuuren, T. (1999). Job flexibility and job insecurity: The Dutch case. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 273-293.
- Meekes, J., & Hassink, W. H. (2022). Gender differences in job flexibility: Commutes and working hours after job loss. *Journal of Urban Economics*, 129, 103425.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment: An integrative literature review. *Human resource development review*, 14(4), 389-414.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of the three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Muse, L. A., & Stamper, C. L. (2007). Perceived organizational support: Evidence for a mediated association with work performance. *Journal of Managerial Issues*, 517-535.
- Neves, P., & Eisenberger, R. (2014). Perceived organizational support and risk taking. *Journal of managerial psychology*, 29(2), 187-205.
- Ongaki, J. (2019). An examination of the relationship between flexible work arrangements, work-family conflict, organizational commitment, and job performance. *Management*, 23(2), 169-187.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Rhoades, L., Eisenberger, R., & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: the contribution of perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 86(5), 825.
- Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.
- Shore, L. M., & Wayne, S. J. (1993). Commitment and employee behavior: Comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organizational support. *Journal of applied psychology*, 78(5), 774.
- Sweet, S., Besen, E., Pitt-Catsoupes, M., & McNamara, T. K. (2014). Do options for job flexibility diminish in times of economic uncertainty?. *Work, Employment and Society*, 28(6), 882-903.
- Thompson, P. S., Bergeron, D. M., & Bolino, M. C. (2020). No obligation? How gender influences the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 105(11), 1338.
- Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. *Journal of vocational behavior*, 64(1), 47-71.
- Wang, M. L., Narcisse, M. R., Togher, K., & McElfish, P. A. (2024). Job flexibility, job security, and mental health among US working adults. *JAMA Network Open*, 7(3), e243439-e243439.
- 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.
- Wu, C. C., & Liu, N. T. (2014). Perceived organizational support, organizational commitment and service-oriented organizational citizenship behaviors. *International Journal of Business and Information*, 9(1), 61.

JOB FLEXIBILITY AS A MODERATING FACTOR BETWEEN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT AND AFFECTIVE COMMITMENT – A STUDY OF ADVERTISING SERVICE COMPANIES IN HO CHI MINH CITY

Nguyen Dinh Hoa, Vu Ba Thanh

Abstract. This study aims to examine the impact of perceived organizational support (POS), job flexibility (JF), and the moderating role of JF on employees' affective commitment (AC). The results show that POS has a strong positive effect on AC ($\beta = 0.544$; $p < 0.001$), aligning with social exchange theory, which suggests that when employees feel supported by their organization, they are more likely to develop affective commitment. JF also has a significant positive impact on AC ($\beta = 0.160$; $p < 0.001$), indicating that a flexible work environment enhances employees' sense of autonomy and respect. Notably, JF positively moderates the relationship between POS and AC ($\beta = 0.099$; $p = 0.023$), strengthening affective commitment when job flexibility is high. The survey was conducted among 343 employees working at advertising service companies in Ho Chi Minh City. The study recommends that organizations combine employee support with flexible work environments to optimize affective commitment and job performance.

Keywords: Affective Commitment; Perceived Organizational Support; Job Flexibility.