



ISSN 1859-3666
E-ISSN 2815-5726

Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI

**JOURNAL
OF TRADE SCIENCE**

JTS

Chúc mừng 65 năm

Thành lập Trường Đại học Thương mại

Năm thứ 24 - số 207
11/2025



khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI
ĐỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

TỔNG BIÊN TẬP:

ĐINH VĂN SƠN

PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

THƯ KÝ TÒA SOẠN

TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG

☐ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

☐ **Điện thoại:** 024.37643219 máy lẻ 2102

☐ **Fax:** 024.37643228

☐ **Email:** tckhtm@tmu.edu.vn

☐ **Website:** tckhtm.tmu.edu.vn

☐ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

☐ **Chế bản tại:** Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

☐ **In tại:** Cty TNHH In & TM Hải Nam

☐ **Nộp lưu chiểu:** 11/2025

HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

Đinh Văn Sơn - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

Phạm Vũ Luận - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

Nguyễn Bách Khoa - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

Phạm Minh Đạt - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremen (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyền** - Grenoble École de Managment (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Khúc Đại Long** - Nghiên cứu các yếu tố tác động đến nhận thức thương hiệu và giá trị cảm nhận thương hiệu đối với trái cây đặc sản khu vực các tỉnh miền Bắc, Việt Nam. **Mã số: 207.1BMkt.11** 3
Factors influencing brand awareness and perceived brand value of specialty fruits in Northern Vietnam
- 2. Trần Trọng Nguyên và Phương Hữu Tùng** - Ảnh hưởng của vốn nhân lực đến tăng trưởng kinh tế: nghiên cứu trường hợp Việt Nam. **Mã số: 207.1HRMg.11** 20
The Impact of Human Capital on Economic Growth: A Case Study of Vietnam
- 3. Nguyễn Danh Nam và Ưông Thị Ngọc Lan** - Vai trò điều tiết của chiến lược số trong mối quan hệ giữa lãnh đạo số và sự linh hoạt tổ chức đến mức độ sẵn sàng chuyển đổi số tại doanh nghiệp nhỏ và vừa. **Mã số: 207.1SMET.11** 32
The moderating role of digital strategy in the relationship between digital leadership and organizational flexibility regarding the level of readiness for digital transformation in small and medium-sized enterprises
- 4. Nguyễn Quỳnh Hoa, Vũ Cương và Ngô Quốc Dũng** - Chuyển đổi số và hành vi an sinh: Vai trò của công nghệ thông tin và truyền thông (ICT) trong mở rộng Bảo hiểm Xã hội tự nguyện cho lao động phi chính thức tại Việt Nam. **Mã số: 207.1DEco.11** 49
Digital Transformation and Social Insurance Behaviour: The Role of Information and Communication Technology In Expanding Voluntary Social Insurance Participation amongst Informal Workers in Vietnam
- 5. Dương Hiễn Hải Đăng, Nguyễn Thanh Hà, Trương Phan Nhật Huế, Ngũ Khánh Quỳnh và Nguyễn Phúc Cảnh** - Tác động của hiệp định thương mại và xuất khẩu thủy sản Việt Nam. **Mã số: 207.1IBMg.11** 59
Impact of trade agreement and Vietnam seafood export

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 6. Nguyễn Trần Hưng và Phạm Văn Thanh** - Ảnh hưởng của các yếu tố tới quản trị quan hệ đối tác trong thời đại công nghệ 4.0: nghiên cứu trường hợp tại Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam. *Mã số: 207.2Badm.21* 74

The Impact of Key Factors on Partnership Relationship Management in the Era of Industry 4.0: A Case Study of Petrolimex

- 7. Vũ Quỳnh Nam và Trần Chí Thiện** - Các yếu tố ảnh hưởng đến quyết định mua sản phẩm ruốc tôm hạ long mang thương hiệu tập thể: bằng chứng từ các đô thị lớn ở miền Bắc Việt Nam. *Mã số: 207.2BMkt.21* 91

Factors Influencing the Decision to Purchase Halong Collective Brand Shrimp Floss Products: Evidence From Big Cities in North Vietnam

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Hoàng Trần Minh Nguyệt, Phạm Thế Anh và Nguyễn Thị Hồng Đào** - Ảnh hưởng của chế độ làm việc linh hoạt đến cam kết của nhân viên với tổ chức: trường hợp các ngân hàng thương mại cổ phần trên địa bàn thành phố Nha Trang. *Mã số: 207.3HRMg.31* 104

The Impact of Flexible Work Arrangements on Employee Commitment to the Organization: A Case Study of Joint-Stock Commercial Banks in Nha Trang City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

ẢNH HƯỞNG CỦA CHẾ ĐỘ LÀM VIỆC LINH HOẠT ĐẾN CAM KẾT CỦA NHÂN VIÊN VỚI TỔ CHỨC: TRƯỜNG HỢP CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI CỔ PHẦN TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ NHA TRANG

Hoàng Trần Minh Nguyệt*

Email: htmnguyet277@gmail.com

Phạm Thế Anh*

Email: anhpth@ntu.edu.vn

Nguyễn Thị Hồng Đào*

Email: daonth@ntu.edu.vn

***Trường Đại học Nha Trang**

Ngày nhận: 06/04/2025

Ngày nhận lại: 20/05/2025

Ngày duyệt đăng: 27/05/2025

Bài báo này nghiên cứu tác động của chế độ làm việc linh hoạt, cụ thể là hai hình thức thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt đến sự cam kết của nhân viên tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn thành phố Nha Trang. Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ 237 nhà quản lý và nhân viên làm việc tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn thành phố Nha Trang. Phương pháp kiểm định Cronbach's Alpha, phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy bội được sử dụng trong nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy, cả hai hình thức này đều có tác động tích cực đến cam kết tình cảm và cam kết đạo đức của nhân viên. Tuy nhiên, không có mối quan hệ đáng kể nào được xác định giữa hai hình thức làm việc linh hoạt này và cam kết duy trì. Dựa trên những phát hiện này, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị thiết thực, giúp các ngân hàng TMCP tại Nha Trang nâng cao mức độ cam kết tình cảm và đạo đức của nhân viên, từ đó tăng cường sự gắn bó và hiệu quả trong quản lý nhân sự.

Từ khóa: Cam kết với tổ chức, chế độ làm việc linh hoạt, Ngân hàng TMCP.

JEL Classifications: M12, M14.

DOI: 10.54404/JTS.2025.207V.08

1. Giới thiệu

Flexiwork - Chế độ làm việc linh hoạt cho phép người lao động tự do lựa chọn thời gian, địa điểm, cách thức làm việc - bắt đầu được phổ biến rộng rãi vào cuối năm 2019 - đầu năm 2020. Đại dịch Covid-19 đã khiến chúng ta phải tìm ra cách làm việc mới và thích nghi

với nó, từ cách hợp tác đến cách tổ chức cuộc họp. Đại dịch và công nghệ phát triển cho thấy rằng việc làm việc từ xa 5 - 6 ngày trong 1 tuần hoàn toàn khả thi. Điều đó giúp thay đổi suy nghĩ của cả thế giới về cách hoàn thành công việc cũng như về nơi làm việc. Hầu như trong

Tác giả liên hệ: anhpth@ntu.edu.vn

tâm thức của các nhà quản lý hay cả người lao động trong những năm qua, người lao động cần có mặt đầy đủ tại công ty để thực hiện công việc nên hầu hết họ chưa có được một sự chuẩn bị tốt về tâm lý, cách thức thực hiện và hệ thống công nghệ hỗ trợ. Nhưng đại dịch Covid-19 đã chứng minh rằng làm việc từ xa không chắc chắn ảnh hưởng đến năng suất làm việc của nhân viên. Nhiều ngân hàng trên thế giới đang tích cực nghiên cứu để áp dụng hình thức làm việc linh hoạt nhằm nâng cao năng suất lao động, hiệu quả làm việc của nhân viên, đồng thời coi đó như một yếu tố để thu hút và giữ chân các nhân tài.

Trong thời gian qua nhiều nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm đã cho thấy các yếu tố như lương, phúc lợi, văn hóa doanh nghiệp và phong cách lãnh đạo tác động lớn đến cam kết của nhân viên (Meyer & Allen, 1991; Ngô Mỹ Trân & cộng sự, 2019; Pham & Nguyen, 2013). Tuy nhiên, nghiên cứu về ảnh hưởng của Flexiwork đối với cam kết tổ chức còn khá hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam, thì đây là một chủ đề còn rất mới mẻ và chưa có bằng chứng thực nghiệm rõ ràng. Do đó, kết quả lược khảo cho thấy vẫn còn khoảng trống mà nghiên cứu này sẽ đóng góp.

Mặc dù hiện tại Flexiwork còn khá mới ở Việt Nam, thế nhưng những doanh nghiệp tiên phong ứng dụng chế độ làm việc này có khả năng giảm tỷ lệ nghỉ việc, tăng sự gắn kết nội bộ và khả năng thu hút nhân tài với chính sách làm việc cởi mở, tự do hơn cho nhân viên (CIPD, 2018). Việc áp dụng Flexiwork vẫn còn đang có những ý kiến trái chiều, đặc biệt là trong lĩnh vực tài chính ngân hàng, nhiều nhà điều hành cho rằng điều đó sẽ không an toàn cho việc bảo mật thông tin. Tuy nhiên, cho đến thời điểm hiện tại, vẫn chưa có nghiên cứu hay bằng chứng cụ thể nào cho thấy rằng Flexiwork đe dọa trực tiếp đến vấn đề này. So với nhiều năm trước đây, tính linh hoạt là yếu tố mà nhiều người lao

động chưa cân nhắc tới khi tìm việc, nhưng hiện nay, điều này đã thay đổi. Với bối cảnh hiện tại, đặc biệt là trong ngành ngân hàng tại Việt Nam hay riêng thành phố Nha Trang, việc áp dụng mô hình chế độ làm việc linh hoạt đang trở thành một xu hướng cần thiết. Điều này không chỉ đơn giản đáp ứng nhu cầu của người lao động mà còn là một yếu tố cạnh tranh quan trọng trong cuộc chiến thu hút và giữ chân nhân tài.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này nhằm khám phá mối quan hệ giữa chế độ làm việc linh hoạt và cam kết tổ chức, đồng thời cung cấp cơ sở khoa học cho việc triển khai chế độ làm việc linh hoạt hiệu quả, giúp các ngân hàng nâng cao năng lực cạnh tranh và thu hút nhân lực chất lượng.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Chế độ làm việc linh hoạt

Chế độ làm việc linh hoạt được định nghĩa theo nhiều cách, nhưng tựu trung đều tập trung vào việc cho phép nhân viên tùy chỉnh thời gian, địa điểm và cách thức hoàn thành công việc. Rau và Hyland (2002) định nghĩa đây là một “lựa chọn thay thế” giúp công việc vượt qua các giới hạn truyền thống về thời gian và không gian. Masuda và cộng sự (2012) đã phân loại chế độ này thành bốn loại chính: thời gian linh hoạt, tuần làm việc nén, địa điểm linh hoạt và làm việc bán thời gian.

Trong đó, thời gian linh hoạt cho phép nhân viên tự chọn giờ làm việc trong một khung thời gian nhất định (Hicks & Klimoski, 1981). Một số doanh nghiệp áp dụng thời gian cốt lõi để duy trì sự đồng bộ (Hill & cộng sự, 2001). Địa điểm linh hoạt cho phép nhân viên làm việc từ xa, chẳng hạn tại nhà, mang lại lợi ích đáng kể cho phụ nữ và người có gia đình (Duncan & Pettigrew, 2012). Hai loại hình này đang trở nên phổ biến trong bối cảnh hiện đại nhờ khả năng cải thiện cân bằng công việc - cuộc sống và tăng năng suất (Ma, 2018).

Các nghiên cứu nhấn mạnh rằng từng hình thức làm việc linh hoạt có tác động khác biệt

đến nhân viên và tổ chức (Sweet & cộng sự, 2014). Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả tập trung vào thời gian linh hoạt và địa điểm linh hoạt - hai hình thức phổ biến nhất, như được khẳng định qua các khảo sát trên thế giới và trong nước (Cisco, 2022; Ivanauskaitė & Ramonienė, 2015). Tại Việt Nam, báo cáo của Anphabe (2023) cho thấy 47% người lao động ưu tiên thời gian linh hoạt và khảo sát của Cisco (2022) ghi nhận 76% nhân viên muốn làm việc từ xa. Những số liệu này củng cố rằng thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt là hai hình thức phổ biến nhất của chế độ làm việc linh hoạt, không chỉ áp dụng rộng rãi trên thế giới mà còn tại Việt Nam. Việc lựa chọn hai hình thức này trong nghiên cứu giúp đảm bảo tính thực tiễn và khả năng áp dụng, từ đó tạo nền tảng vững chắc cho các kết luận và khuyến nghị quản lý giúp các tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động và mức độ hài lòng của nhân viên.

2.2. Cam kết với tổ chức

Theo Mowday và cộng sự (1979) sự cam kết của nhân viên là sức mạnh tương đối về sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực của nhân viên trong một tổ chức nhất định. Robinson và cộng sự (2004), sự cam kết của nhân viên là một thái độ tích cực mà nhân viên đối với tổ chức và tùy thuộc vào mức độ hỗ trợ mà họ nhận được từ tổ chức. Định nghĩa khác của Ngô Mỹ Trân và cộng sự (2019) về cam kết với tổ chức của nhân viên ngành ngân hàng là ý định gắn bó lâu dài, mong muốn cống hiến với tổ chức đó, đồng thời cũng thể hiện sự tin tưởng, yêu mến, tự hào của nhân viên đối với ngân hàng của họ. Hay Dogar (2014) cho rằng, cam kết của nhân viên với tổ chức là sự chấp nhận các mục tiêu và giá trị của tổ chức, nỗ lực đạt được những mục tiêu này và mong muốn tiếp tục là thành viên của tổ chức.

Trong khi đó, Meyer và cộng sự (1993) phân tách và định nghĩa về ba thành tố riêng biệt của sự cam kết bao gồm: cam kết vì tình

cảm nói đến sự sẵn bó với tổ chức vì cảm giác yêu thích và tự nguyện; cam kết đề duy trì nói đến sự gắn bó do nhận thức về chi phí khi rời bỏ tổ chức và cam kết vì đạo đức nói đến gắn bó dựa trên nghĩa vụ và trách nhiệm đạo đức.

3. Xây dựng giả thuyết và mô hình nghiên cứu

3.1. Giả thuyết nghiên cứu

Thời gian làm việc linh hoạt, một trong những hình thức phổ biến của chế độ làm việc linh hoạt, đã được nghiên cứu rộng rãi trong bối cảnh quản trị nhân sự. Theo nghiên cứu của Oludayo và cộng sự (2019), thời gian làm việc linh hoạt có tác động tích cực lên mức độ cam kết của nhân viên đối với tổ chức, đặc biệt trong ngành ngân hàng công nghệ tại Lagos. Các kết quả nghiên cứu cho thấy rằng khi nhân viên được phép linh hoạt trong việc quản lý thời gian làm việc, họ có xu hướng cảm thấy hài lòng hơn và cam kết mạnh mẽ hơn với tổ chức. Nghiên cứu này đã mở rộng kết quả trước đó của Glass và Finley (2002), trong đó họ chỉ ra rằng thời gian làm việc linh hoạt không chỉ nâng cao hiệu suất làm việc mà còn thúc đẩy mức độ cam kết của nhân viên.

Thêm vào đó, Ivanauskaitė và Ramonienė (2015) đã tiến hành nghiên cứu tại Lithuania và khẳng định rằng thời gian làm việc linh hoạt có tác động đặc biệt tích cực đến cam kết tình cảm. Theo tác giả, khi nhân viên có thể tự quyết định giờ làm việc của mình, họ cảm thấy tự chủ hơn trong công việc và điều này dẫn đến sự hài lòng, đồng thời thúc đẩy cảm giác gắn bó với tổ chức. Điều này cũng được hỗ trợ bởi nghiên cứu của Choo và cộng sự (2016), khi họ chỉ ra rằng thời gian làm việc linh hoạt giúp nhân viên có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân một cách hiệu quả hơn, từ đó gia tăng cam kết đối với tổ chức. Ngoài ra, nghiên cứu của Pierce và Newstrom (1983) đã tiến hành phân tích so sánh giữa các nhóm nhân viên có lịch trình làm việc linh hoạt và nhóm không có, kết quả

cho thấy rằng nhân viên có thời gian làm việc linh hoạt thể hiện mức độ cam kết với tổ chức cao hơn đáng kể. Kiran và cộng sự (2018) cũng nhận thấy rằng sự linh hoạt trong thời gian làm việc có khả năng giảm thiểu căng thẳng công việc và cải thiện sức khỏe tinh thần của nhân viên, từ đó làm tăng cam kết đối với tổ chức. Từ đó, nhóm giả thuyết được đề xuất như sau:

H1: Thời gian làm việc linh hoạt có tác động tích cực đến mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên ngành ngân hàng.

H1a: Thời gian làm việc linh hoạt có tác động tích cực đến mức độ cam kết vì tình cảm.

H1b: Thời gian làm việc linh hoạt có tác động tích cực đến mức độ cam kết để duy trì.

H1c: Thời gian làm việc linh hoạt có tác động tích cực đến mức độ cam kết vì đạo đức.

Địa điểm làm việc linh hoạt, như đã trình bày trước đó, tức là cho phép nhân viên lựa chọn làm việc từ xa hoặc từ nhiều vị trí khác nhau thay vì bị bó buộc tại một địa điểm cố định, cũng là một hình thức làm việc linh hoạt phổ biến và được nhiều nhà nghiên cứu về lĩnh vực nhân sự xem đó là một trong những yếu tố quan trọng đối với việc thúc đẩy cam kết của nhân viên với tổ chức. Oludayo và cộng sự (2019) đã chỉ ra rằng địa điểm làm việc linh hoạt có tác động mạnh mẽ lên cả ba dạng cam kết tổ chức (cam kết vì tình cảm, cam kết để duy trì, và cam kết vì đạo đức), đồng thời cho thấy hình thức này có thể gia tăng mức độ hài lòng của nhân viên khi họ có sự tự do trong việc chọn lựa không gian làm việc phù hợp với nhu cầu cá nhân.

Ngoài ra, nghiên cứu của Ivanauskaite và Ramonienė (2015) cũng cho thấy địa điểm làm việc linh hoạt có mối quan hệ tích cực với cam kết vì tình cảm, khi nhân viên cảm thấy rằng họ được tổ chức tin tưởng và trao quyền quản lý không gian làm việc. Điều này giúp nâng cao sự hài lòng và tăng cường lòng trung thành đối với tổ chức. Kahn (2022) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa địa điểm làm

việc linh hoạt và cam kết của nhân viên trong các tổ chức tài chính và nhận thấy rằng sự linh hoạt trong việc chọn lựa nơi làm việc không chỉ giúp tăng cường hiệu suất làm việc mà còn giúp duy trì cam kết lâu dài của nhân viên đối với tổ chức. Nghiên cứu của Shilpakar và cộng sự (2024) còn cho thấy rằng địa điểm làm việc linh hoạt có khả năng cải thiện cam kết vì đạo đức, khi nhân viên cảm thấy mình được tổ chức quan tâm và tạo điều kiện làm việc phù hợp, từ đó cảm giác trách nhiệm đạo đức của họ đối với tổ chức cũng tăng lên. Tương tự, nghiên cứu của Okemwa (2016) cũng khẳng định rằng việc cho phép nhân viên làm việc từ xa đã giúp cải thiện tinh thần làm việc, nâng cao cam kết tình cảm và giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc. Theo đó, nhóm giả thuyết được đề xuất như sau:

H2: Địa điểm làm việc linh hoạt có tác động tích cực đến mức độ cam kết với tổ chức của nhân viên ngành ngân hàng.

H2a: Địa điểm làm việc linh hoạt có tác động tích cực đến mức độ cam kết vì tình cảm.

H2b: Địa điểm làm việc linh hoạt có tác động tích cực đến mức độ cam kết để duy trì.

H2c: Địa điểm làm việc linh hoạt có tác động tích cực đến mức độ cam kết vì đạo đức.

3.2. Mô hình nghiên cứu

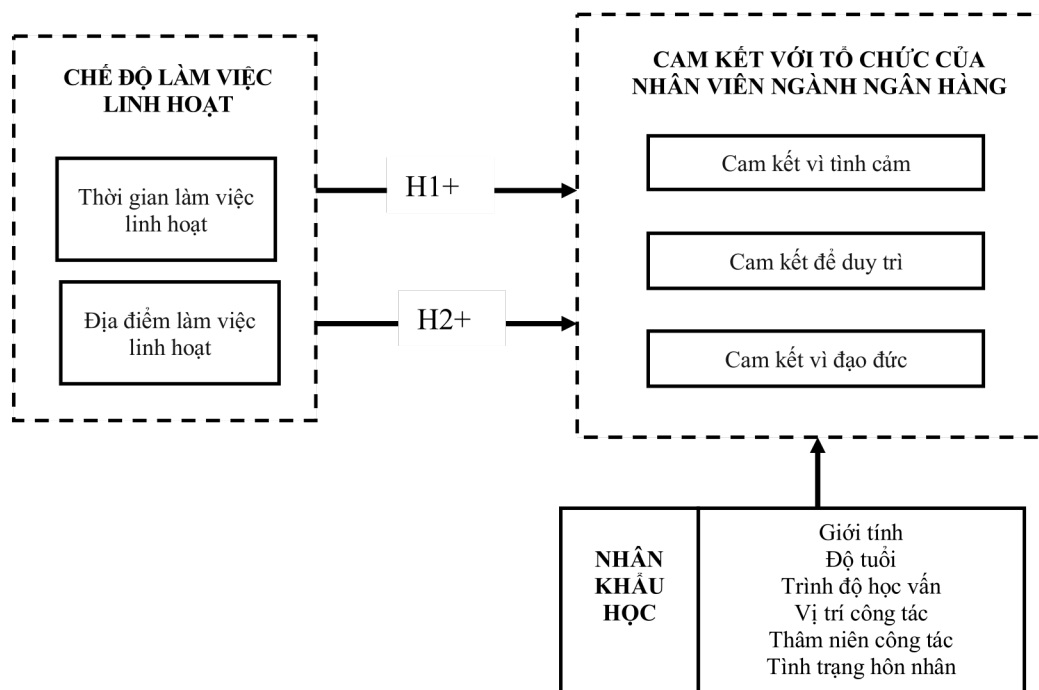
Từ những giả thuyết trên, nghiên cứu này tiếp tục kế thừa nhân tố chế độ làm việc linh hoạt trong mô hình nghiên cứu của Mohamed và Bekele (2021) và nhân tố cam kết với tổ chức trong mô hình nghiên cứu của Meyer và cộng sự (1993) đã được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh kinh tế xã hội, ngành ngân hàng và địa phương nghiên cứu, mô hình nghiên cứu đề xuất như sau hình 1:

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Thang đo nghiên cứu

Thang đo trong nghiên cứu này được kế thừa từ thang đo của Meyer và cộng sự (1993) về cam kết với tổ chức và thang đo chế độ làm việc linh hoạt từ Mohamed và Bekele (2021), được chuyển ngữ sang tiếng

Ý KIẾN TRAO ĐỔI



(Nguồn: Tác giả)

Hình 1: Mô hình nghiên cứu

Việt. Hai thang đo này được lựa chọn vì tính phù hợp và phổ biến. Thang đo chính thức được hình thành sau khi điều chỉnh dựa trên kết quả của việc phỏng vấn sâu 8 chuyên gia thuộc các cấp quản lý và phỏng vấn nhóm với 23 thành viên thuộc nhóm nhân viên/chuyên viên đang làm việc tại các Ngân hàng TMCP trên địa bàn TP. Nha Trang. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert năm mức độ cho tất cả các biến. Thang đo được trình bày tại Bảng 1.

4.2. Mẫu nghiên cứu

Khảo sát thực hiện điều tra theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Đối tượng khảo sát là nhân viên, quản lý đang làm việc tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn thành phố Nha Trang. Trong số 250 bảng hỏi thu lại được, có 237 phiếu hợp lệ và đủ điều kiện để được tiến hành phân tích trên phần mềm SPSS 26. Đặc điểm mẫu khảo sát được trình bày cụ thể ở Bảng 2.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Độ tin cậy của thang đo

Mô hình nghiên cứu có tổng cộng 26 biến quan sát. Các hệ số Cronbach's Alpha của các thành phần thuộc mô hình nghiên cứu đều đạt ($> 0,6$) và hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát hầu như đều $> 0,3$, trừ các biến quan sát CKDT2, CKDT4 (của nhân tố cam kết để duy trì) và CKDD6 (của nhân tố cam kết vì đạo đức) bị loại bỏ do thấp hơn giá trị 0,3 (Nunnally & Bernstein, 1994). Vì vậy, sau khi kiểm tra độ tin cậy của thang đo, còn lại 26 biến quan sát của các thang đo thỏa mãn điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA. Hair và cộng sự (2006).

5.2. Phân tích nhân tố khám phá

Phân tích này sẽ được thực hiện riêng biệt cho từng nhóm biến, sử dụng phương pháp rút trích Principal Component Analysis (PCA) kết hợp với phép xoay Varimax với chuẩn hoá Kaiser. Nhóm biến độc lập được tiến hành phân tích nhân tố EFA với 2 nhóm

Bảng 1: *Biến nghiên cứu và nguồn gốc thang đo*

Nhân tố	Số quan sát	Ký hiệu	Quan sát thành phần đại diện	Nguồn thang đo
Thời gian làm việc linh hoạt	4	TGLV1 TGLV2 TGLV3 TGLV4	TGLV1: Ngân hàng của tôi cho phép tôi linh hoạt lựa chọn thời gian bắt đầu và kết thúc bằng cách hoàn thành các giờ “cốt lõi” bắt buộc.	Mohammed & Bekele (2021)
Địa điểm làm việc linh hoạt	4	DDLV1 DDLV2 DDLV3 DDLV4	DDLV1: Tôi được phép lựa chọn địa điểm làm việc linh hoạt miễn hợp lý và đảm bảo kết quả.	Mohammed & Bekele (2021)
Cam kết vì tình cảm	6	CKTC1 CKTC2 CKTC3 CKTC4 CKTC5 CKTC6	CKTC1: Tôi hạnh phúc khi được làm việc tại ngân hàng.	Meyer & cộng sự (1993)
Cam kết để duy trì	6	CKDT1 CKDT2 CKDT3 CKDT4 CKDT5 CKDT6	CKDT1: Làm việc cho ngân hàng hiện tại là điều cần thiết.	Meyer & cộng sự (1993)
Cam kết vì đạo đức	6	CKDD1 CKDD2 CKDD3 CKDD4 CKDD5 CKDD6	CKDD1: Tôi không cảm thấy phải có trách nhiệm gắn bó với ngân hàng hiện tại của mình.	Meyer & cộng sự (1993)

(Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả)

Bảng 2: *Đặc điểm mẫu nghiên cứu*

Chỉ tiêu	Đặc điểm	Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	89	44,6
	Nam	148	55,4
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	125	52,7
	30 đến dưới 40 tuổi	80	33,8
	40 đến dưới 50 tuổi	27	11,4
	50 tuổi trở lên	5	2,1
Học vấn	Đại học	193	81,4
	Sau đại học	44	18,6
Vị trí công tác	Nhân viên/ Chuyên viên	174	73,4
	Giám sát/ Quản lý/ Giám đốc	63	26,6
Thâm niên công tác	Dưới 1 năm	48	20,3
	1 đến dưới 5 năm	117	49,4
	5 đến dưới 10 năm	51	21,5
	10 năm trở lên	21	8,9
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	153	64,6
	Đã kết hôn	84	35,4
Tổng		237	100,0

(Nguồn: Xử lý số liệu của nhóm tác giả)

Bảng 3: Cronbach's Alpha các thang đo

STT	Nhóm nhân tố	Mã hóa	Số biến quan sát ban đầu	Số biến quan sát còn lại	Cronbach's Alpha
1	Thời gian làm việc linh hoạt	TGLV	4	4	0,805
2	Địa điểm làm việc linh hoạt	DDLV	4	4	0,786
3	Cam kết vì tình cảm	TC	6	6	0,858
4	Cam kết để duy trì	DT	6	4	0,793
5	Cam kết vì đạo đức	DD	6	5	0,839

(Nguồn: Xử lý số liệu của nhóm tác giả)

nhân tố TGLV và DDLV bao gồm 8 biến quan sát có hệ số KMO = 0,866; sig. của kiểm định Bartlett's là 0,00 và phương sai giải thích tích lũy là 62,629% > 50% nên đủ tiêu chuẩn (Hair & cộng sự, 2006). Sau khi kiểm tra, không có biến quan sát nào bị loại bỏ.

Đối với nhóm biến phụ thuộc, nhân tố TC, DT và DD bao gồm 18 biến quan sát có hệ số KMO lần lượt bằng 0,857, 0,740 và 0,785; sig. của kiểm định Bartlett's là 0,00 và

phương sai giải thích tích lũy đều lớn hơn 50% nên đủ tiêu chuẩn.

5.3. Phân tích tương quan

Qua số liệu ở bảng trên, có thể thấy rằng giá trị sig. của tương quan Pearson giữa các biến độc lập TGLV và DDLV với ba biến phụ thuộc TC, DT, DD đều nhỏ hơn 0,5. Kết quả này không chỉ khẳng định sự tồn tại của mối liên hệ tuyến tính giữa các biến mà còn chỉ ra rằng sự thay đổi trong các biến độc lập này có

Bảng 4: Phân tích tương quan Pearson

		TC	DT	DD	TGLV	DDLV
TC	Hệ số Pearson	1	0,215**	0,809**	0,715**	0,718**
	Giá trị Sig		0,001	0,000	0,000	0,000
	Số quan sát	237	237	237	237	237
DT	Hệ số Pearson	0,215**	1	0,248**	0,170**	0,182**
	Giá trị Sig	0,001		0,000	0,009	0,005
	Số quan sát	237	237	237	237	237
DD	Hệ số Pearson	0,809**	0,248**	1	0,728**	0,697**
	Giá trị Sig	0,000	0,000		0,000	0,000
	Số quan sát	237	237	237	237	237
TGLV	Hệ số Pearson	0,715**	0,170**	0,728**	1	0,508**
	Giá trị Sig	0,000	0,009	0,000		0,000
	Số quan sát	237	237	237	237	237
DDLV	Hệ số Pearson	0,718**	0,182**	0,697**	0,508**	1
	Giá trị Sig	0,000	0,005	0,000	0,000	
	Số quan sát	237	237	237	237	237

**. Hệ số tương quan có ý nghĩa ở mức 0.01 (2-tailed).

(Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả)

thể ảnh hưởng trực tiếp đến các biến phụ thuộc đang được nghiên cứu.

5.4. Phân tích hồi quy tuyến tính

5.4.1. Thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt với cam kết vì tình cảm

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính với kiểm định F có giá trị sig. là 0,000 cho thấy tổng thể mô hình có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Hệ số R^2 hiệu chỉnh là 0,678 cho biết các biến độc lập giải thích được 67,8% sự thay đổi của cam kết vì tình cảm của nhân viên với nơi làm việc. Các hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập đều bé hơn 2 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Hair & cộng sự, 2006). Hệ số Durbin-Watson là 1,612 nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5 nên không có hiện tượng tương quan chuỗi bậc nhất xảy ra (Qiao, 2011). Giá trị sig. của hai biến độc lập TGLV và DDLV đều bằng 0,000 < 0,05, cho thấy tất cả các biến độc lập đều có ý nghĩa trong việc giải thích biến phụ thuộc cam kết vì tình cảm. Hệ số Beta chuẩn hóa của TGLV và DDLV lần lượt là 0,472 và 0,479. Điều này chỉ ra rằng, DDLV tác động mạnh mẽ hơn đến cam kết vì tình cảm của nhân viên so với TGLV, mặc dù chênh lệch không đáng kể. Với kết quả này, giả thuyết H1a và H2a được chấp nhận.

thấy tổng thể mô hình có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Các hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập đều bé hơn 2 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Hair & cộng sự, 2006). Hệ số Durbin-Watson là 2,073 nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5 nên không có hiện tượng tương quan chuỗi bậc nhất xảy ra (Qiao, 2011). Tuy nhiên, giá trị sig. của hai biến độc lập TGLV và DDLV đều lớn hơn 0,05, điều này khẳng định các biến độc lập đều không có ý nghĩa trong việc giải thích biến phụ thuộc cam kết để duy trì. Với kết quả này, giả thuyết H1b và H2b bị bác bỏ. Kết quả này gợi ý rằng, mặc dù nhân viên có thể đánh giá cao sự linh hoạt trong công việc, nhưng đây không phải là yếu tố quyết định khi họ cân nhắc việc ở lại tổ chức. Kết quả này nhất quán với nghiên cứu của McNall và cộng sự (2009), khi các tác giả chỉ ra rằng chế độ làm việc linh hoạt có thể tăng cường cam kết tình cảm, nhưng không phải là yếu tố quan trọng quyết định cam kết để duy trì.

5.4.3. Thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt với cam kết vì đạo đức

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính với kiểm định F có giá trị sig. là 0,000 cho thấy tổng thể mô hình có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Hệ số R^2 hiệu chỉnh là 0,672 chứng tỏ các biến độc lập giải thích được 67,2% sự

Bảng 5: Ảnh hưởng của thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt tới cam kết vì tình cảm

Biến	Beta chuẩn hóa	Sig.	VIF	R^2 hiệu chỉnh	Sig. của F	Durbin-Watson
TGLV	0,472	0,000	1,347			
DDLV	0,479	0,000	1,347			
				0,678	0,000	1,612

*** Có ý nghĩa thống kê tại mức ý nghĩa 1%

(Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả)

5.4.2. Thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt với cam kết để duy trì

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính với kiểm định F có giá trị sig. là 0,007 < 0,05, cho

thay đổi của cam kết vì đạo đức của nhân viên với nơi làm việc. Các hệ số phóng đại phương sai VIF của các biến độc lập đều bé hơn 2 nên không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến (Hair

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

Bảng 6: Ảnh hưởng của thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt tới cam kết để duy trì

Biến	Beta chuẩn hóa	Sig.	VIF	R ² hiệu chỉnh	Sig. của F	Durbin-Watson
TGLV	0,104	0,161	1,347			
DDLV	0,129	0,083	1,347			
				0,033	0,007	2,073
*** Có ý nghĩa thống kê tại mức ý nghĩa 1%						

(Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả)

& cộng sự, 2006). Hệ số Durbin-Watson là 1,720 nằm trong khoảng 1,5 đến 2,5 nên không có hiện tượng tương quan chuỗi bậc nhất xảy ra (Qiao, 2011). Giá trị sig. của hai biến độc lập TGLV và DDLV đều bằng 0,000 < 0,05, cho thấy tất cả các biến độc lập đều có ý nghĩa trong việc giải thích biến phụ thuộc cam kết vì đạo đức. Hệ số Beta chuẩn hóa của TGLV và DDLV lần lượt là 0,504 và 0,441. Điều này chỉ ra rằng, TGLV tác động mạnh mẽ hơn đến cam kết vì đạo đức của nhân viên so với DDLV, mặc dù chênh lệch không quá lớn. Với kết quả này, giả thuyết H1c và H2c được chấp nhận.

Bảng 7: Ảnh hưởng của thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt tới cam kết vì đạo đức

Biến	Beta chuẩn hóa	Sig.	VIF	R ² hiệu chỉnh	Sig. của F	Durbin-Watson
TGLV	0,504	0,000	1,347			
DDLV	0,441	0,000	1,347			
				0,672	0,000	1,720
*** Có ý nghĩa thống kê tại mức ý nghĩa 1%						

(Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả)

5.5. Kiểm định sự khác biệt trung bình bằng Independent Sample T-Test và One-Way Anova

5.5.1. Kiểm định mẫu độc lập (Independent Sample Test)

Kết quả kiểm định cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về mức độ cam kết của nhân viên giữa nam và nữ đối với cả ba thành phần cam kết. Cụ thể, các

giá trị Sig. Levene's Test và Sig. kiểm định t đều lớn hơn 0,05, xác nhận không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa hai nhóm giới tính. Tương tự như biến giới tính, kết quả kiểm định cho thấy tình trạng hôn nhân không phải là yếu tố tạo nên sự khác biệt về mức độ cam kết của nhân viên tại các ngân hàng TMCP trên địa bàn nghiên cứu.

Về biến học vấn, có sự khác biệt về cam kết vì tình cảm giữa nhóm nhân viên có trình độ đại học và sau đại học (Sig = 0,045). Nhóm có trình độ đại học có mức độ cam kết cao hơn so với nhóm có trình độ sau đại học.

Tuy nhiên, không có sự khác biệt về cam kết để duy trì và cam kết vì đạo đức giữa hai nhóm học vấn.

Đối với biến vị trí công tác, không có sự khác biệt về cam kết vì tình cảm và cam kết vì đạo đức giữa các vị trí công tác (Sig kiểm định t lần lượt là 0,466 và 0,247). Tuy nhiên, có sự khác biệt về cam kết để duy trì, với nhân viên ở các vị trí giám sát/quản lý/giám

độc có mức độ cam kết cao hơn nhân viên ở vị trí chuyên viên/nhân viên ($\text{Sig} = 0,043$).

5.5.2. Kiểm định *One Way Anova*

Kết quả kiểm định ANOVA cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa các nhóm độ tuổi và thâm niên công tác đối với cam kết vì tình cảm và cam kết để duy trì. Cụ thể, đối với cam kết vì tình cảm, các giá trị Sig Levene Statistic (0,554 cho độ tuổi, 0,895 cho thâm niên) và Sig kiểm định F (0,993 cho độ tuổi, 0,295 cho thâm niên) đều lớn hơn 0,05, chứng tỏ không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê. Tương tự, với cam kết để duy trì, các giá trị Sig cũng không có sự khác biệt đáng kể (0,978 cho độ tuổi, 0,814 cho thâm niên).

Tuy nhiên, đối với cam kết vì đạo đức, có sự khác biệt có ý nghĩa giữa các nhóm thâm niên công tác (Sig kiểm định F = 0,008). Cụ thể, nhóm dưới 1 năm có cam kết cao hơn so với nhóm có thâm niên từ 1 đến dưới 5 năm và từ 5 đến dưới 10 năm, nhưng không có sự khác biệt giữa nhóm dưới 1 năm và nhóm trên 10 năm.

6. Thảo luận, hàm ý quản trị và kết luận

6.1. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng cả hai hình thức chế độ làm việc linh hoạt bao gồm thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt đều có ảnh hưởng tích cực đến cam kết tình cảm và đạo đức của nhân viên đối với tổ chức. Những phát hiện này hoàn toàn đồng nhất với nghiên cứu trước (Hill & cộng sự, 2001; Nwekpa & cộng sự, 2020), khi họ khẳng định rằng sự linh hoạt trong công việc không chỉ gia tăng sự hài lòng mà còn thúc đẩy cam kết tình cảm đối với tổ chức. Okemwa (2016) cũng nhấn mạnh rằng linh hoạt giúp nhân viên cân bằng công việc và cuộc sống cá nhân, từ đó nâng cao mức độ yêu thích và cam kết với tổ chức. Không chỉ vậy, các kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Beauregard và Henry (2009), khi họ chỉ ra rằng chính sách làm việc linh

hoạt giúp giảm căng thẳng và tăng sự hài lòng trong công việc, qua đó nâng cao cam kết đạo đức. Nghiên cứu của Stavrou và Kilaniotis (2010) cũng cho thấy sự linh hoạt trong công việc rất quan trọng trong các nền văn hóa đề cao giá trị gia đình và trách nhiệm cá nhân.

Tuy nhiên, một số nghiên cứu trước (Desrosiers, 2001; Kelliher & Anderson, 2010) lại chỉ ra rằng chế độ làm việc linh hoạt không phải lúc nào cũng dẫn đến cam kết đạo đức, đặc biệt là ở các tổ chức thiếu sự hỗ trợ mạnh mẽ từ cấp quản lý. Những ý kiến trái chiều này nhắc nhở rằng mặc dù linh hoạt trong công việc mang lại nhiều lợi ích, nhưng tác động của nó đến cam kết đạo đức và cả cam kết tình cảm, duy trì có thể không đồng nhất và bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác trong từng tổ chức cụ thể.

6.2. Hàm ý quản trị

Để nâng cao cam kết tình cảm và đạo đức của nhân viên, các ngân hàng cần tập trung vào việc triển khai địa điểm làm việc linh hoạt, áp dụng thời gian làm việc linh hoạt và tạo ra môi trường làm việc công bằng và minh bạch. Để thực hiện điều này, các ngân hàng nên cho phép nhân viên lựa chọn làm việc từ xa hoặc tại các không gian làm việc chung (co-working spaces), tạo điều kiện cho họ cảm thấy thoải mái và linh hoạt hơn trong công việc. Ngân hàng có thể cung cấp lựa chọn làm việc từ nhà hoặc không gian làm việc chung sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái, đồng thời gia tăng sự tin tưởng và cam kết từ phía ngân hàng. Song song đó, ngân hàng cần đầu tư vào cơ sở vật chất, đặc biệt khi áp dụng hình thức làm việc linh hoạt. Việc đảm bảo trang thiết bị đầy đủ và phù hợp sẽ giúp nhân viên hưởng lợi tối đa từ chế độ làm việc này mà không làm giảm hiệu quả công việc. Trong trường hợp không thể làm việc từ xa, các ngân hàng có thể áp dụng thời gian làm việc linh hoạt, cho phép nhân viên lựa chọn khung giờ làm việc phù hợp với nhu cầu cá nhân. Điều này không chỉ giúp nhân viên

cân bằng công việc và cuộc sống mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, nhân viên có cảm giác được tự chủ và nhận được sự tin tưởng từ nơi làm việc, từ đó gia tăng cam kết với tổ chức. Bên cạnh đó, một môi trường làm việc công bằng và minh bạch là nền tảng quan trọng để xây dựng cam kết vì đạo đức của nhân viên. Sự minh bạch trong hệ thống quản lý và đánh giá giúp nhân viên cảm nhận được sự công bằng và tạo động lực để họ đóng góp tích cực cho tổ chức.

Ngoài ra, ngân hàng cần chú trọng đến sự khác biệt giữa các nhóm nhân viên, như nhóm có trình độ sau đại học có xu hướng có kỳ vọng cao hơn và dễ cảm thấy không hài lòng nếu không được tạo cơ hội phát triển. Nghiên cứu cũng cho thấy có sự khác biệt về mức độ cam kết đạo đức giữa các nhóm nhân viên có thâm niên công tác khác nhau. Vì vậy, ngân hàng cần thiết kế các chương trình phúc lợi và phát triển cá nhân phù hợp với từng nhóm nhân viên. Để nâng cao hiệu quả, ngân hàng có thể thực hiện các khảo sát để thu thập ý kiến và nhu cầu của các nhóm này, từ đó đưa ra các biện pháp cải thiện mức độ cam kết tình cảm. Ví dụ như tổ chức chương trình công nhận và khen thưởng, thiết lập lộ trình thăng tiến rõ ràng, khuyến khích nhân viên bày tỏ ý kiến và áp dụng các biện pháp khác tùy theo kết quả khảo sát.

6.3. Kết luận

Nghiên cứu này đã khám phá mối quan hệ giữa các hình thức làm việc linh hoạt, bao gồm thời gian làm việc linh hoạt và địa điểm làm việc linh hoạt, với các thành phần của cam kết tổ chức trong bối cảnh các ngân hàng thương mại cổ phần tại thành phố Nha Trang. Kết quả cho thấy rằng các chính sách làm việc linh hoạt có tác động tích cực đến cam kết tình cảm và cam kết đạo đức của nhân viên, nhưng không ảnh hưởng đáng kể đến cam kết duy trì. Mặc dù nghiên cứu này đã mang lại nhiều kết quả hữu ích và đóng góp quan trọng cho lý thuyết cũng như thực tiễn,

vẫn tồn tại một số hạn chế cần được thừa nhận và xem xét để cải thiện trong các nghiên cứu tiếp theo. *Thứ nhất*, nghiên cứu chỉ thực hiện tại TP. Nha Trang, một khu vực với đặc thù kinh tế và văn hóa riêng, điều này có thể hạn chế tính tổng quát của kết quả khi áp dụng vào các khu vực khác như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh hay các vùng nông thôn. *Thứ hai*, quy mô mẫu còn nhỏ, các mẫu chỉ tập trung vào đối tượng có trình độ học vấn đại học và sau đại học và phương pháp chọn mẫu thuận tiện có thể chưa đủ đại diện cho toàn bộ nhân viên ngân hàng tại khu vực nghiên cứu. *Cuối cùng*, nghiên cứu chưa xem xét các yếu tố điều tiết như văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo, hay mức độ tự quản lý của nhân viên, những yếu tố này có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ giữa chế độ làm việc linh hoạt và cam kết tổ chức. Dựa trên những hạn chế đã được chỉ ra, các nghiên cứu tiếp theo có thể tận dụng những kết quả hiện tại để khắc phục và mở rộng, đồng thời mang đến những góc nhìn mới mẻ và sâu sắc hơn về mối quan hệ giữa chế độ làm việc linh hoạt và cam kết tổ chức của nhân viên. ♦

Tài liệu tham khảo:

Anphabe. (2023). Báo cáo Xu hướng nhân tài Việt Nam 10 năm nhìn lại. Retrieved from <https://www.anphabe.com/post/bao-cau-xu-huong-nhan-viet-nam-10-nam-nhin-lai/41667/answer>.

Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009), Making the link between work-life balance practices and organizational performance, *Human resource management review*, 19(1), 9-22.

Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2018). Flexible working: The business case. Retrieved from https://www.cipd.org/globalassets/media/knowledge/knowledge-hub/tools/flexible-working-business-case_tcm18-52768.pdf.

Choo, J. L. M., Desa, N. M., & Asaari, M. (2016), Flexible working arrangement toward organizational commitment and work-family conflict, *Studies in Asian Social Science*, 3(1), 21-36.

Cisco. (2022). Employees are ready for hybrid work, are you?, Vietnam Investment Review Retrieved from <https://vir.com.vn/cisco-released-the-report-employees-are-ready-for-hybrid-work-are-you-93589.html>.

Desrosiers, E. I. (2001). *Telework and work attitudes: The relationship between telecommuting and employee job satisfaction, organizational commitment, perceived organizational support, and perceived co-worker support*. Purdue University.

Dogar, N. (2014), Relations between organizational commitment and demographic factors: a research in banking sector, *Academicus international scientific journal*, (10), 103-115.

Duncan, K. A., & Pettigrew, R. N. (2012), The effect of work arrangements on perception of work-family balance, *Community, Work & Family*, 15(4), 403-423.

Glass, J. L., & Finley, A. (2002), Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies, *Human resource management review*, 12(3), 313-337.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Pearson University Press.

Hicks, W. D., & Klimoski, R. J. (1981), The impact of flexitime on employee attitudes, *Academy of Management journal*, 24(2), 333-341.

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.

Ivanauskaitė, A., & Ramonienė, L. (2015). *The impact of flexible work arrangements on employee engagement and organizational commitment through the mediating role of work-family enrichment*. ISM University of Management and Economics,

Kahn, M. E. (2022). *Going remote: How the flexible work economy can improve our lives and our cities*: Univ of California Press.

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010), Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work', *Human relations*, 63(1), 83-106.

Kiran, M., & Khurram, S. (2018), Flexitime and employee happiness at workplace: A quantitative study of software houses, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 12(3), 1008-1024.

Ma, X. (2018). *The effect mechanism of work flexibility on employee job satisfaction*. Paper presented at the Journal of Physics: Conference Series.

Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., . . . Fraile, G. (2012), 'Flexible work arrangements availability and their relationship with work to family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters', *Applied psychology*, 61(1), 1-29.

McNall, L. A., Masuda, A. D., & Nicklin, J. M. (2009), Flexible work arrangements, job satisfaction, and turnover intentions: The mediating role of work-to-family enrichment, *The Journal of psychology*, 144(1), 61-81.

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., & Smith, C. A. (1993), 'Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization', *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.

Mohammed, A., & Bekele, A. L. (2021), 'Effects of flexible working arrangement on job satisfaction', *International Journal of Tourism & Hotel Business Management*, 3(2), 499-515.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979), 'The measurement of organizational commitment', *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Ngô Mỹ Trân, Lý Ngọc Thiên Kim, & Lê Trần Minh Hiếu. (2019), 'Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng', *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành Phố Hồ Chí Minh-Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 14(3), 123-146.

Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric theory*. New York: McGraw Hill.

Nwekpa, K. C., Djobissie, I. C., Chukwuma, N., & Ezezue, B. (2020), 'Influence of electronic banking on customer satisfaction in a Fidelity Bank Plc in Nigeria', *IOSR Journal of Business and Management*, 22, 49-58.

Okemwa, D. O. (2016), 'Relationship between flexible work-arrangement and commitment of nurses in public hospitals in Kenya', *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 6(3), 255-261.

Oludayo, O., Salau, O., Hezekiah, F., TM, A., & TO, F. (2019), 'Flexible work arrangement initiatives and commitment outcome of selected technology-based banks', *International Journal of Mechanical Engineering and Technology*, 10(3).

Pham, T., & Nguyen, T. (2013), 'Human resource management and employees' commitment', *Science Journal of National University*, 4, 24-34.

Pierce, J. L., & Newstrom, J. W. (1983), 'The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process', *Journal of Occupational Behaviour*, 247-262.

Qiao, Y. (2011). *Instertate Fiscal Disparities in America*. New York and London: Routledge.

Rau, B. L., & Hyland, M. A. M. (2002), 'Role conflict and flexible work arrangements: The effects on applicant attraction', *Personnel psychology*, 55(1), 111-136.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement Report 408. In: Institute for Employment Studies, UK.

Shilpakar, N., Giri, B., & Pokhrel, S. K. (2024), 'Flexible Working Arrangements and Employee Turnover Intention: Mediating Role of Employee Engagement', *SAIM Journal of Social Science and Technology*, 1(1), 27-39.

Stavrou, E., & Kilaniotis, C. (2010), 'Flexible work and turnover: An empirical investigation across cultures', *British Journal of Management*, 21(2), 541-554.

Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., Besen, E., & Golden, L. (2014), 'Explaining organizational variation in flexible work arrangements: Why the pattern and scale of availability matter', *Community, Work & Family*, 17(2), 115-141.

Summary

This paper examines the impact of flexible working arrangements, specifically in two forms of flexible working hours and flexible working locations, on employee commitment at joint-stock commercial banks (JSCBs) in Nha Trang City. The study employs the convenience sampling method. Survey data were collected from 237 managers and employees working at JSCBs in Nha Trang. Cronbach's Alpha reliability testing, exploratory factor analysis (EFA), and multiple regression analysis were used in the study. The research results indicate that both FWH and FWL have a positive effect on employees' affective commitment and normative commitment. However, no significant relationship was found between these flexible working arrangements and continuance commitment. Based on these findings, the study provides several practical managerial implications to help joint-stock commercial banks in Nha Trang enhance employees' affective and normative commitment, thereby strengthening engagement and improving human resource management efficiency.