TÁC ĐỘNG CỦA PHƯƠNG ÁN BỐ TRÍ VIỆC LÀM LINH HOẠT ĐỐI VỚI GIẢNG VIÊN TẠI CÁC TRƯỜNG ĐẠI HỌC VIỆT NAM: VAI TRÒ CỦA CẢM NHẬN VỀ SỰ HỖ TRỢ TỪ TỔ CHỨC

TS. Hoàng Gia Thư* - ThS. Nguyễn Thị Mến* - ThS. Nguyễn Thu Trang*

Vận dụng Thuyết trao đổi xã hội (SET), nghiên cứu đánh giá tác động của bố trí việc làm linh hoạt (FWAs) đến sự hài lòng (JS), căng thẳng (WS), hành vi công dân tổ chức (OCBs) và ý định nghỉ việc (TI). Khảo sát 200 giảng viên đại học tại Việt Nam cho thấy FWAs có tương quan dương với JS và OCBs và tương quan âm với WS và TI. Đáng chú ý, cảm nhận về hỗ trợ từ tổ chức (POS) đóng vai trò trung gian toàn phần đối với JS, WS, và TI và trung gian một phần đối với OCBs. Từ đó, bài viết đề xuất các hàm ý thực tiễn cho giáo dục đại học.

• Từ khóa: *việc làm linh hoạt, giảng viên, sự hài lòng, căng thẳng trong công viêc, hành vi công dân tổ chức, ý định nghỉ việc.*

Grounded in Social Exchange Theory (SET), this study examines the impact of flexible work arrangements (FWAs) on job satisfaction (JS), work stress (WS), organizational citizenship behavior (OCB), and turnover intention (TI). Surveying 200 Vietnamese university lecturers, results show FWAs are positively related to JS and OCBs, and negatively to WS and TI. Notably, perceived organizational support (POS) fully mediates the effects on JS, WS, and TI, while partially mediating the effects on OCBs. The paper concludes with practical implications for higher education.

• Key words: *flexible work arrangements, faculty members, job satisfaction, work stress, organizational citizenship behaviors, turnover intention.*

Ngày nhận bài: 21/8/2025
Ngày gửi phản biện: 21/12/2025
Ngày duyệt đăng: 07/01/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i306.08

1. Giới thiệu

FWAs là giải pháp thiết kế công việc cho phép người lao động chủ động điều chỉnh lịch trình, địa điểm hoặc khối lượng công việc dựa trên nhu cầu thực tế của công việc và cá nhân. Các nghiên cứu đã chứng minh FWAs có tác động tích cực đến động lực làm việc, chất lượng công việc và hiệu quả chi phí, đồng thời giảm thiểu căng thẳng, tỷ lệ vắng mặt và nghỉ việc của người lao động (Allen et al., 2015; Baltes et al., 1999; Charalampous et al., 2019; Harrop et al., 2025; Thompson et al., 2015). FWAs được xem là giải pháp nhân sự chiến lược, không chỉ đáp ứng nhu cầu tự chủ và cân bằng giữa công việc và cuộc sống của người lao động mà còn giúp doanh nghiệp tối ưu hóa khả năng thu hút nhân tài toàn cầu thông qua việc xóa bỏ các rào cản địa lý (Gajendran & Harrison, 2007; Kossek & Lautsch, 2018). Giải pháp này được thúc đẩy mạnh mẽ nhờ những tiến bộ của công nghệ truyền thông, cho phép người lao động duy trì công việc thông suốt từ bất kỳ đâu (Messenger, 2019).

Mặc dù nghề giảng viên vốn có tính tự chủ và linh hoạt cao, các dịch chuyển trong giáo dục đại học hiện nay đã và đang làm thay đổi căn bản tính chất này (Tytherleigh et al., 2005). Hiện nay, xu thế tự chủ tài chính, kiểm định chất lượng giáo dục và chuyển đổi số trong giáo dục đại học, giảng viên đang đối mặt với nhiều áp lực, họ không chỉ gánh vác "trách nhiệm kép" là vừa giảng dạy vừa đảm bảo năng suất nghiên cứu khoa học (Tran, 2025), mà còn phải thích nghi với các vai trò mới và yêu cầu kết nối liên tục trên môi trường số (Pham & Ho, 2020). Thực trạng này phản ánh một nghịch lý sâu sắc: sự tự chủ nghề nghiệp trên lý thuyết đang dần bị lấn át bởi những áp lực thực tế, tác động tiêu cực đến động lực và hiệu suất công việc.

Dựa trên nền tảng Lý thuyết Trao đổi Xã hội (SET; Blau, 1964), nghiên cứu này đánh giá tác động của FWAs đến thái độ và hành vi của giảng viên, thông qua vai trò trung gian của POS (Eisenberger et al., 1986). Về mặt lý thuyết, nghiên cứu mang lại hai đóng góp quan trọng:

** Trường Đại học Hà Nội; email: thuhg@hanu.edu.vn - menntfmt@hanu.edu.vn - nguyentrang@hanu.edu.vn*

(1) Nghiên cứu mở rộng hiểu biết về FWAs trong môi trường giáo dục đại học, một lĩnh vực còn nhiều khoảng trống nghiên cứu so với khối doanh nghiệp (Rahman, 2019; Shepard & McNaughtan, 2025);

(2) Trong bối cảnh hệ thống giáo dục Việt Nam đang chuyển đổi mạnh mẽ về cơ chế và công nghệ, nghiên cứu này cung cấp dữ liệu thực nghiệm có giá trị, qua đó mang lại góc nhìn mới về lao động học thuật tại các nền kinh tế mới nổi. Về mặt thực tiễn, kết quả nghiên cứu cung cấp cơ sở khoa học giúp các nhà quản lý và hoạch định chính sách xây dựng các mô hình làm việc linh hoạt phù hợp với đặc thù của giới học thuật. Điều này nhằm tối ưu hóa sự linh hoạt, giảm thiểu áp lực công việc và góp phần nâng cao chất lượng giáo dục đại học.

2. Tổng quan nghiên cứu

FWAs được định nghĩa là chiến lược thiết kế công việc nhằm trao quyền tự chủ cho người lao động trong việc lựa chọn phương thức làm việc phù hợp với nhu cầu cá nhân. Trong đó, hai hình thức phổ biến nhất là linh hoạt về thời gian (flextime) và linh hoạt về địa điểm (flexplace) (Allen et al., 2013; Kossek & Michel, 2011). Các bằng chứng thực nghiệm khẳng định FWAs đóng vai trò thiết yếu trong việc cải thiện cân bằng và giảm thiểu xung đột giữa công việc và cuộc sống. Bên cạnh đó, chính sách này còn có tác động tích cực đến cá nhân và tổ chức như gia tăng sự hài lòng và cam kết đối với tổ chức, cải thiện sức khỏe tâm lý, nâng cao hiệu suất làm việc và giảm đáng kể tỷ lệ vắng mặt và ý định nghỉ việc (Allen et al., 2015; Baltes et al., 1999; Charalampous et al., 2019; Gajendran & Harrison, 2007; Harrop et al., 2025; Thompson et al., 2015). Dưới góc độ quan hệ, việc triển khai FWAs đóng vai trò như một tín hiệu về sự tin tưởng và hỗ trợ của tổ chức, qua đó củng cố lòng trung thành và gia tăng sức hấp dẫn của tổ chức (Onken-Menke et al., 2018). Tuy nhiên, tác động của FWAs phụ thuộc lớn vào cách thức nó được khái niệm hóa. Allen et al. (2013) phân biệt rõ giữa sự sẵn có (availability) và hành vi sử dụng (use). Nếu việc sử dụng FWAs cung cấp các nguồn lực cụ thể để quản lý nhu cầu cá nhân, thì sự sẵn có FWAs lại củng cố niềm tin vào khả năng kiểm soát công việc và là tín hiệu về sự quan tâm và hỗ trợ từ tổ chức. Các bằng chứng thực nghiệm cho thấy sự sẵn có là yếu tố dự báo mạnh mẽ hơn đối với sự hài lòng, cam kết và hiệu suất làm việc so với hành vi sử dụng (Harrop et al., 2025). Sự phân biệt này đặc biệt quan trọng trong giáo dục đại học khi ranh giới giữa công việc và cuộc sống không rõ ràng (Kinman & Jones, 2008; Ylijoki, 2013). Việc đo lường qua hành vi sử dụng dễ gây sai lệch do khó phân biệt giữa làm việc linh hoạt tự nguyện hay làm việc do quá tải. Do đó, tiếp cận qua khía cạnh sự sẵn có giúp nắm bắt chính xác lợi ích của quyền tự chủ trong môi trường học thuật (Allen et al., 2013).

3. Giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên SET (Blau, 1964), nghiên cứu lập luận rằng sự sẵn có của FWAs tác động đến giảng viên thông qua hai cơ chế tâm lý song hành: (1) gia tăng quyền kiểm soát công việc và (2) nguyên tắc "có đi có lại". Thứ nhất, FWAs trao cho giảng viên khả năng kiểm soát công việc cao hơn (Kossek et al., 2006). Sự kiểm soát này không những có khả năng giúp họ chủ động cân bằng giữa nhu cầu cá nhân và yêu cầu công việc, từ đó gia tăng sự hài lòng trong công việc (Bentley et al., 2013) mà còn đóng vai trò như một nguồn lực tâm lý giúp chống lại áp lực, làm giảm đáng kể căng thẳng và lo âu (Gillespie et al., 2001; Shin & Jung, 2014). Thứ hai, việc cung cấp FWAs được xem là tín hiệu rõ ràng về sự tin tưởng và hỗ trợ từ nhà trường (Kelliher & Anderson, 2010). Sự đãi ngộ này khơi dậy lòng biết ơn và nghĩa vụ hồi đáp từ giảng viên. Hệ quả là, họ nỗ lực đền đáp bằng cách thực hiện các hành vi vượt ngoài trách nhiệm (OCBs) và giảm thiểu tỉ lệ nghỉ việc. Từ những lập luận trên, chúng tôi đề xuất các giả thuyết:

H1: Sự sẵn có của FWAs có quan hệ dương với sự hài lòng trong công việc (JS).

H2: Sự sẵn có của FWAs có quan hệ âm với căng thẳng trong công việc (WS).

H3: Sự sẵn có của FWAs có quan hệ dương với hành vi công dân tổ chức (OCBs).

H4: Sự sẵn có của FWAs có quan hệ âm với ý định nghỉ việc (TI).

POS phản ánh niềm tin của người lao động rằng tổ chức thực sự coi trọng đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ (Eisenberger et al., 1986). Dựa trên nền tảng SET, niềm tin này được củng cố thông qua các chính sách đãi ngộ công bằng và sự ghi nhận kịp thời từ phía lãnh đạo (Rhoades & Eisenberger, 2002). Trong bối cảnh hiện đại, việc áp dụng FWAs chính là một biểu hiện cụ thể của sự quan tâm đó, giúp gia tăng đáng kể mức độ POS (Gajendran & Harrison, 2007). Các nghiên cứu thực nghiệm đã nhất quán chỉ ra rằng khi POS được nâng cao, người lao động sẽ có xu hướng hài lòng hơn với công việc, giảm căng thẳng, tích cực thực hiện OCBs và gắn bó lâu dài hơn với doanh nghiệp

(Wayne et al., 1997; Kurtessis et al., 2017). Vì vậy, chúng tôi đề xuất:

H5: POS đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự sẵn có của FWAs và các kết quả: JS, WS, OCBs và TI.

4. Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập qua khảo sát trực tuyến gửi tới giảng viên tại các trường đại học công lập và tư thục ở Việt Nam. Nhờ sự hỗ trợ từ lãnh đạo các Khoa và Bộ môn, chúng tôi đã thu về 200 phiếu hoàn thành trên tổng số 313 giảng viên tham gia, đạt tỷ lệ phản hồi 63.9%. Các biến kiểm soát nhân khẩu học trong nghiên cứu bao gồm độ tuổi, giới tính, tình trạng hôn nhân, học vấn và thâm niên.

Trong nghiên cứu này, sự sẵn có của FWAs được đánh giá qua 6 mục hỏi điều chỉnh từ nghiên cứu của Crowley và Kolenikov (2014) trên thang đo Likert 7 điểm, từ 1 (hoàn toàn không có quyền kiểm soát) đến 7 (kiểm soát hoàn toàn). Tương tự, POS được đo lường bằng phiên bản rút gọn 6 mục hỏi của Eisenberger et al. (1986), sử dụng thang đo Likert 7 điểm từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 7 (hoàn toàn đồng ý).

Về các biến kết quả, JS được đo lường bằng 18 mục hỏi của Smith et al. (1969), trong khi WS được đánh giá qua 8 mục hỏi từ Stanton et al. (2001); cả hai biến này đều dùng định dạng phản hồi ba điểm (Có, Không, hoặc ?/Không thể quyết định). Bên cạnh đó, OCBs được đo lường qua 12 mục hỏi của DiPaola et al. (2005) thiết kế riêng cho môi trường học đường, và TI được đánh giá bằng 3 mục hỏi của Michaels và Spector (1982). Cả OCBs và TI đều được đánh giá trên thang đo Likert 7 điểm, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 7 (hoàn toàn đồng ý). Điểm số cho tất cả các biến nghiên cứu được tính bằng giá trị trung bình của các câu trả lời thành phần.

5. Kết quả nghiên cứu

Để đảm bảo độ tin cậy và giá trị thang đo, chúng tôi áp dụng quy trình của Hinkin (1998). Cấu trúc nhân tố được đánh giá thông qua ma trận tương quan và phân tích nhân tố khám phá (EFA) trên SPSS 26. Sau khi loại bỏ các biến quan sát không đạt yêu cầu, kết quả xác lập mô hình đơn nhân tố cho các thang đo gồm: FWAs (6 mục), POS (3 mục), JS (6 mục), WS (4 mục), OCBs (4 mục) và TI (3 mục).

Phân tích độ tin cậy cho thấy tính nhất quán nội tại đạt mức thỏa đáng đối với tất cả các cấu trúc được đo lường bằng nhiều biến quan sát. Hệ số Cronbach's alpha lần lượt là 0,85 cho FWAs; 0,85 cho POS; 0,86 cho JS; 0,78 cho OCBs; 0,80 cho WS; và 0,93 cho TI. Tất cả các hệ số đều vượt ngưỡng khuyến nghị 0,70, cho thấy độ tin cậy của các thang đo là chấp nhận được.

Các tương quan nhân khẩu học tuy đạt mức ý nghĩa thống kê nhưng không mang nhiều ý nghĩa thực tiễn, ngoại trừ việc nam giới có xu hướng sở hữu bằng cấp cao hơn ($r = .30$, $p < .01$). Đối với biến kết quả, dữ liệu cho thấy giảng viên nữ và những người có học vấn thấp ít có ý định nghỉ việc hơn (lần lượt là $r = -.18$, $p < .05$ và $r = -.21$, $p < .01$). Tuân thủ khuyến nghị của Becker (2005), chúng tôi loại bỏ các biến nhân khẩu học khỏi mô hình kiểm định chính do chúng chỉ tương quan với một biến phụ thuộc duy nhất. Đúng như giả thuyết, sự sẵn có của FWAs tương quan dương với POS ($r = .39$, $p < .01$). Cả hai biến này đều có mối liên hệ tích cực với JS ($rs = .24$ và $.49$, $ps < .01$) và OCBs ($rs = .33$ và $.49$, $ps < .01$). Ngược lại, chúng tương quan âm với WS ($rs = -.18$ và $-.22$, $ps < .01$) và TI ($rs = -.21$ và $-.42$, $ps < .01$).

Chúng tôi sử dụng SEM trên phần mềm AMOS 26 để kiểm định giả thuyết mô hình. Quá trình phân tích áp dụng ước lượng hợp lý cực đại cùng kỹ thuật bootstrapping (5.000 mẫu) và cho phép hiệp phương sai giữa các sai số đo lường cùng nhóm để cải thiện độ phù hợp. Các chỉ số thu được đều thỏa mãn ngưỡng khuyến nghị của Hu và Bentler (1999), khẳng định độ phù hợp tốt của mô hình: $\chi^2/df = 1.55$ ($p < .001$), CFI = .94, RMSEA = .05, và SRMR = .08.

Bảng 1: Tổng hợp các tác động của Bố trí việc làm linh hoạt (FWAs) và vai trò trung gian của Hành vi công dân tổ chức (POS)

Biến phụ thuộc	Loại tác động	β	95% CI	p	Vai trò trung gian
Hài lòng với công việc	Tổng hợp	.29	[.13, .45]	.003	Toàn phần
	Trực tiếp	.05	[-.11, .22]	.612	
	Gián tiếp	.24	[.14, .38]	< .001	
Căng thẳng trong công việc	Tổng hợp	-.21	[-.38, -.05]	.034	Toàn phần
	Trực tiếp	-.11	[-.31, .08]	.307	
	Gián tiếp	-.10	[-.22, -.03]	.027	
Hành vi công dân tổ chức	Tổng hợp	.43	[.30, .55]	< .001	Một phần
	Trực tiếp	.22	[.05, .40]	.039	
	Gián tiếp	.20	[.10, .33]	< .001	
Ý định nghỉ việc	Tổng hợp	-.27	[-.43, -.10]	.011	Toàn phần
	Trực tiếp	-.06	[-.28, .15]	.599	
	Gián tiếp	-.21	[-.36, -.11]	< .001	

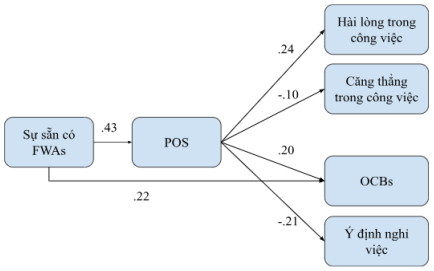
Ghi chú. N = 200. β = Hệ số hồi quy chuẩn hóa; CI = Khoảng tin cậy. Các khoảng tin cậy và kiểm định ý nghĩa được ước lượng dựa trên kỹ thuật bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại. Trung gian toàn phần được xác định khi tác động trực tiếp không có ý nghĩa thống kê (p > .05) trong khi tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê.

Kết quả phân tích tác động tổng hợp, trực tiếp và gián tiếp của các FWAs đến các biến phụ thuộc được trình bày chi tiết trong Bảng 1. Dựa trên đánh giá tác động tổng hợp, kết quả cho thấy FWAs có mối liên hệ tích cực và có ý nghĩa thống kê với JS ($\beta = .29$, $p = .003$) và OCBs ($\beta = .43$, $p < .001$). Ngược lại, FWAs có mối liên hệ tiêu cực và có ý nghĩa

thống kê với WS (β = -.21, p = .034) và TI (β = -.27, p = .011). Ngoài ra, khoảng tin cậy 95% của tất cả các hệ số hồi quy đều không chứa giá trị 0, điều này càng củng cố độ tin cậy của các mối quan hệ được kiểm định. Như vậy, các giả thuyết H1, H2, H3 và H4 đều được chấp nhận.

Kết quả phân tích hồi quy ủng hộ giả thuyết H5 về vai trò trung gian của POS. Cụ thể, POS đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa FWAs với JS, WS và TI; khi đưa POS vào mô hình, tác động trực tiếp của FWAs với các biến này không còn ý nghĩa thống kê (lần lượt là β = .05, p = .612; β = -.11, p = .307; và β = -.06, p = .599). Ngược lại, POS chỉ đóng vai trò trung gian một phần đối với OCBs, do tác động trực tiếp của FWAs lên OCBs vẫn duy trì ý nghĩa thống kê (β = .22, p = .039).

Hình 1: Kết quả phân tích mô hình giả thuyết



6. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu xác nhận mối quan hệ giữa sự sẵn có của FWAs và kết quả làm việc của giảng viên. Bằng cách củng cố quyền tự chủ và an toàn tâm lý, FWAs hỗ trợ cân bằng giữa công việc và cuộc sống, qua đó nâng cao JS và giảm WS (Allen et al., 2013; Gajendran & Harrison, 2007; Shifrin & Michel, 2021). Bên cạnh đó, FWAs thể hiện sự quan tâm và hỗ trợ của tổ chức và kích hoạt nguyên tắc tương hỗ, thúc đẩy giảng viên đền đáp bằng cách gia tăng OCBs và giảm TI (Choi, 2019; Harrop et al., 2025).

Kết quả nghiên cứu ủng hộ Giả thuyết 5, xác nhận vai trò trung gian then chốt của POS. Cụ thể, POS trung gian toàn phần mối quan hệ giữa FWAs và JS, WS, cùng TI. Điều này nhấn mạnh "giá trị tín hiệu" trong đó FWAs minh chứng cho cam kết của nhà trường đối với phúc lợi giảng viên (Choi, 2019; Onken-Menke et al., 2018). Tuy nhiên, POS chỉ trung gian một phần đối với OCBs, gợi mở một cơ chế kép. Bên cạnh động lực tâm lý, FWAs mang lại "lợi ích công cụ", giúp giảng viên bảo toàn và tái phân bổ nguồn lực cá nhân để thực hiện OCBs hiệu quả hơn (Allen et al., 2015; Harrop et al., 2025).

7. Kết luận và hàm ý thực tiễn

Nghiên cứu cho thấy FWAs có tác động tích cực đến thái độ và hành vi của giảng viên, chủ yếu thông qua vai trò trung gian của POS. Kết quả này khẳng định FWAs không chỉ là phúc lợi bổ sung mà cần được xem là một chiến lược nhân sự cốt lõi trong các cơ sở giáo dục đại học nhằm nâng cao sự hài lòng, giảm căng thẳng và ý định nghỉ việc, đồng thời thúc đẩy hành vi công dân tổ chức.

Về mặt thực tiễn, các trường đại học cần vượt qua cách tiếp cận quản lý rập khuôn khi triển khai FWAs và thay vào đó là cung cấp khả năng cá nhân hóa chính sách này để phù hợp với đặc thù công việc và nhu cầu của giảng viên, đồng thời đảm bảo chất lượng đào tạo. Bên cạnh đó, việc trao quyền cho giảng viên tham gia xây dựng và hoàn thiện các quy chế liên quan đến FWAs đóng vai trò quan trọng trong việc tạo dựng môi trường làm việc an toàn về mặt tâm lý, qua đó củng cố sự cam kết lâu dài và phát triển bền vững của đội ngũ giảng viên.

References:

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. https://doi.org/10.1177/1529100615593273

Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., & Shockley, K. M. (2013). Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. Journal of Management, 39(2), 345–376. https://doi.org/10.1177/0149206312458679

Baltes, B. B., Briggs, T. E., Huff, J. W., Wright, J. A., & Neuman, G. A. (1999). Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria. Journal of Applied Psychology, 84(4), 496–513. https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496

Becker, T. E. (2005). Potential problems in the statistical control of variables in organizational research: A qualitative analysis with recommendations. Organizational Research Methods, 8(3), 274–289. https://doi.org/10.1177/1094428105278021

Bentley, P. J., Coates, H., Dobson, I. R., Goedegebuure, L., & Meek, V. L. (Eds.). (2013). Job satisfaction around the academic world. Springer.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Charalampous, M., Grant, C. A., Tramontano, C., & Michailidis, E. (2019). Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: A multidimensional approach. European Journal of Work and Organizational Psychology, 28(1), 51–73. https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1541886

Choi, S. (2019). Flexible work arrangements and employee retention: A longitudinal analysis of the federal workforces. Public Personnel Management, 49(3), 470–495. https://doi.org/10.1177/0091026019886340

Čingienė, J., & Batuchina, A. (2025). Work-nonwork boundaries in academia: A problematizing review. Open Research Europe, 4, Article 245. https://doi.org/10.12688/openreseurope.18434.1

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. Journal of Applied Psychology, 92(6), 1524–1541. https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524

Harrop, N., Jiang, L., & Overall, N. (2025). A meta-analysis of antecedents and outcomes of flexible working arrangements. Journal of Organizational Behavior. Advance online publication. https://doi.org/10.1002/job.2896

Hinkin, T. R. (1998). A brief tutorial on the development of measures for use in survey questionnaires. Organizational Research Methods, 1(1), 104–121. https://doi.org/10.1177/109442819800100106

Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 6(1), 1–55. https://doi.org/10.1080/10705519909540118

Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. Human Relations, 63(1), 83–106. https://doi.org/10.1177/0018726709349199

Kinman, G., & Jones, F. (2008). A life beyond work? Job demands, work-life balance, and wellbeing in UK academics. Journal of Human Behavior in the Social Environment, 17(1–2), 41–60. https://doi.org/10.1080/10911350802165478

Kumar, S. P. (2022). Influence of University teachers' job satisfaction on subjective well-being and job performance. Journal of Engineering Education Transformations, 35(S1), 160–167. https://doi.org/10.16920/jeet/2022/v35is1/22023

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. Journal of Management, 43(6), 1854–1884. https://doi.org/10.1177/0149206315576027

Messenger, J. C. (Ed.). (2019). Telework in the 21st century: An evolutionary perspective. Edward Elgar Publishing.

Pham, H.-H., & Ho, T.-T.-H. (2020). Toward a 'new normal' with e-learning in Vietnamese higher education during the post COVID-19 pandemic. Higher Education Research & Development, 39(7), 1327–1331. https://doi.org/10.1080/07294360.2020.1823945

Rahman, M. F. (2019). Impact of flexible work arrangements on job satisfaction among the female teachers in the higher education sector. European Journal of Business and Management, 11(18), 97–105. https://doi.org/10.7176/EJBM/11-18-11

Stanton, J. M., Balzer, W. K., Smith, P. C., Parra, L. F., & Ironson, G. (2001). A general measure of work stress: The Stress in General Scale. Educational and Psychological Measurement, 61(5), 866–888. https://doi.org/10.1177/00131640121971455

Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 88(4), 726–749. https://doi.org/10.1111/joop.12089

Tran, V. Q. (2025). Applying KPIs in evaluating lecturers at some universities in Vietnam. International Journal of Religion, 6(1), 600–606. https://doi.org/10.61707/61mn7323

Tytherleigh, M. Y., Webb, C., Cooper, C. L., & Ricketts, C. (2005). Occupational stress in UK higher education institutions: A comparative study of all staff categories. Higher Education Research & Development, 24(1), 41–61. https://doi.org/10.1080/07294360520000318569

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. https://doi.org/10.2307/257021

Ylijoki, O.-H. (2013). Boundary-work between work and life in the high-speed university. Studies in Higher Education, 38(2), 242–255. https://doi.org/10.1080/03075079.2011.577524