



Original Article

The mediating role of organizational support in
maintaining employee loyalty under job stress and legal risks:
A case study of valuation service companies
in Ho Chi Minh City

Vu Ba Thanh^{1,*}, Dao Vu Thang², Ngo Van Toan³

¹*Food Farm Company Limited*

No. 232/5/14 Binh Loi Road, Binh Loi Trung Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam

²*Tin Nghia Appraisal Corporation*

No. 81 Cach Mang Thang Tam Road, Ben Thanh Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam

³*University of Finance – Marketing*

No. 778 Nguyen Kiem Road, Duc Nhuan Ward, Ho Chi Minh City, Vietnam

Received: December 6, 2024

Revised: February 4, 2025; Accepted: October 25, 2025

Abstract: The research from 370 survey samples across 15 valuation service companies in Ho Chi Minh City shows that organizational support plays a crucial mediating role in maintaining employee loyalty under work pressure and legal risks. When employees receive adequate support from the organization, their loyalty is strengthened, enabling them to overcome work challenges. However, work pressure and legal risks can reduce loyalty if not managed effectively. Therefore, companies should focus on improving support policies, fostering a positive work environment, minimizing legal risks, and providing opportunities for professional development. Implementing these strategies not only retains employees but also enhances work efficiency and contributes to the sustainable growth of companies in the valuation industry.

Keywords: Job stress, organizational support, employee loyalty, legal risks.

* Corresponding author

E-mail address: vbthanh1205@gmail.com

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i5.473>

Copyright © 2025The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

Vai trò trung gian của hỗ trợ từ tổ chức trong việc duy trì lòng trung thành của nhân viên dưới áp lực công việc và rủi ro pháp lý: Trường hợp tại các công ty dịch vụ thẩm định giá tại thành phố Hồ Chí Minh

Vũ Bá Thành^{1,*}, Đào Vũ Thắng², Ngô Văn Toàn³

¹Công ty Trách nhiệm hữu hạn Food Farm

Số 232/5/14 Bình Lợi, Phường Bình Lợi Trung, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

²Công ty Cổ phần Thẩm định giá Tín Nghĩa

Số 81 Cách Mạng Tháng Tám, Phường Bến Thành, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

³Trường Đại học Tài chính – Marketing

Số 778 Nguyễn Kiệm, Phường Đức Nhuận, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Nhận ngày 6 tháng 12 năm 2024

Chỉnh sửa ngày 4 tháng 2 năm 2025; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 10 năm 2025

Tóm tắt: Nghiên cứu từ 370 mẫu khảo sát tại 15 công ty thẩm định giá trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh cho thấy sự hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò trung gian quan trọng trong việc duy trì lòng trung thành của nhân viên dưới tác động của áp lực công việc và rủi ro pháp lý. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ đầy đủ, lòng trung thành của họ được củng cố, giúp họ vượt qua các thách thức từ áp lực và rủi ro. Tuy nhiên, áp lực công việc và rủi ro pháp lý có xu hướng làm giảm lòng trung thành nếu không được quản lý và cân bằng hiệu quả. Từ các phát hiện này, nghiên cứu đề xuất các công ty cần cải thiện chính sách hỗ trợ, xây dựng môi trường làm việc tích cực, giảm thiểu rủi ro pháp lý và tăng cường hỗ trợ phát triển nghề nghiệp. Những chiến lược này không chỉ góp phần giữ chân nhân viên mà còn nâng cao hiệu quả công việc và phát triển bền vững trong ngành thẩm định giá.

Từ khóa: Áp lực công việc, sự hỗ trợ từ tổ chức, lòng trung thành, rủi ro pháp lý.

1. Giới thiệu

Nhận thức về hỗ trợ từ tổ chức là nền tảng của quản trị nguồn nhân lực. Khi nhân viên thấy tổ chức trân trọng đóng góp và quan tâm phúc lợi của họ, lòng trung thành và gắn bó tăng lên (Eisenberger & cộng sự, 1986). Tổng quan nghiên cứu cho thấy, hỗ trợ từ tổ chức giúp giảm áp lực, tăng sự gắn bó và cải thiện thái độ làm việc trong môi trường phức tạp (Rhoades & Eisenberger, 2002). Tuy nhiên, hiện nay, bằng chứng chủ yếu tập trung vào các lĩnh vực giáo dục, y tế và ngân hàng, còn ngành thẩm định giá ít được khảo sát. Khoảng trống này đòi hỏi kiểm định vai trò của hỗ trợ trong việc duy trì lòng trung thành dưới áp lực đặc thù của ngành.

Tại Thành phố Hồ Chí Minh, ngành thẩm định giá chịu yêu cầu chính xác cao, khối lượng lớn, thời gian xử lý ngắn và rủi ro pháp lý gắn với tính đúng đắn của kết quả. Số liệu nghề nghiệp ghi nhận tỷ lệ nhân viên có dấu hiệu kiệt sức vượt 70% và tỷ lệ nghỉ việc khoảng 25%, hàm ý rằng áp lực và rủi ro có thể làm suy giảm hiệu suất và gắn kết nếu thiếu cơ chế hỗ trợ. Vì vậy, nghiên cứu này làm rõ vai trò trung gian của hỗ trợ tổ chức trong mối quan hệ giữa áp lực công việc, rủi ro pháp lý và lòng trung thành của nhân viên tại các doanh nghiệp thẩm định giá ở Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả kỳ vọng bao gồm hai nội dung: (1) mở rộng hiểu biết học thuật về cơ chế hỗ trợ trong ngành chịu áp lực cao; và (2) đề xuất mô hình cùng khuyến nghị quản trị phù hợp với bối cảnh Việt Nam.

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: vbthanh1205@gmail.com

<https://doi.org/10.57110/vnu-jeb.v5i5.473>

Bản quyền © 2025 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Áp lực công việc (Job stress)

Áp lực công việc xuất hiện khi yêu cầu vượt quá nguồn lực hoặc khả năng của cá nhân, gây căng thẳng kéo dài (Lazarus & Folkman, 1984). Các nguồn áp lực thường gặp bao gồm khối lượng công việc lớn, thời hạn gấp và thiếu hỗ trợ từ tổ chức (Spector & Jex, 1998). Mô hình Nhu cầu - Kiểm soát cho thấy, khi yêu cầu cao đi kèm với quyền kiểm soát thấp, mức độ căng thẳng sẽ tăng mạnh (Karasek, 1979). Lý thuyết Phù hợp Cá nhân và Môi trường chỉ ra rằng sự lệch pha giữa năng lực của cá nhân và yêu cầu công việc cũng tạo ra áp lực (Caplan, 1987). Ngoài ra, mất cân bằng giữa nỗ lực và phần thưởng nhận được sẽ làm giảm sự hài lòng và tăng ý định rời bỏ công việc (Siegrist, 1996). Hệ quả của áp lực công việc kéo dài bao gồm lo âu, suy giảm hiệu suất và kiệt sức nghề nghiệp (Maslach & Jackson, 1981).

2.2. Rủi ro pháp lý (Legal risks)

Rủi ro pháp lý vượt ra ngoài hành vi vi phạm, gắn với cách thức tổ chức quản trị và chuẩn mực đạo đức nghề nghiệp, nên có thể phát sinh ngay cả khi không có “lỗi” rõ ràng (Moorhead & Vaughan, 2015). Nguồn gốc chủ yếu của rủi ro pháp lý đến từ sự phức tạp và khó dự báo của quy định pháp luật (Schauer, 2006) cùng những yếu kém trong kiểm soát nội bộ (Krepysheva & cộng sự, 2020). Việc giảm thiểu rủi ro đòi hỏi đo lường và đánh giá tuân thủ một cách hệ thống, đồng thời tích hợp vào quản trị thường nhật (Power, 2004). Hệ quả của rủi ro pháp lý không chỉ là chi phí phạt và kiện tụng mà còn tổn hại danh tiếng và vận hành khi niềm tin của khách hàng suy giảm (Liuzzo & cộng sự, 2014).

2.3. Hỗ trợ từ tổ chức (Organizational support)

Hỗ trợ từ tổ chức, hay nhận thức hỗ trợ từ tổ chức là cảm nhận của nhân viên rằng tổ chức trân trọng đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ (Eisenberger & cộng sự, 1986). Khi hỗ trợ được thể hiện qua nguồn lực đầy đủ, cơ hội phát triển và môi trường công bằng, thân thiện, nhân viên sẽ hài lòng hơn, làm việc hăng hái hơn và gắn bó chặt chẽ hơn (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dưới góc nhìn của Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory), sự quan tâm đó khơi dậy phản ứng đáp trả tích cực bằng cam kết và hiệu suất cao hơn (Cropanzano & Mitchell, 2005). POS tăng khi quy trình minh bạch, đối xử công bằng (Shore & Shore, 1995) và có hỗ trợ

tinh thần từ nơi làm việc (Wayne & cộng sự, 1997), qua đó giúp giảm áp lực và nguy cơ kiệt sức (Schaufeli & Bakker, 2004).

2.4. Lòng trung thành (Employee loyalty)

Lòng trung thành của nhân viên là sự gắn bó dài hạn với tổ chức, được thể hiện qua việc đồng nhất với mục tiêu và giá trị của tổ chức, sẵn sàng nỗ lực vì tổ chức và mong muốn duy trì tư cách thành viên (Mowday & cộng sự, 1979). Mức độ trung thành chịu tác động của văn hóa tổ chức, cơ hội phát triển nghề nghiệp và chính sách đãi ngộ. Khi nhân viên cảm nhận được sự quan tâm và hỗ trợ có hệ thống, niềm tin và nghĩa vụ cảm nhận gia tăng, từ đó củng cố sự gắn kết và thái độ tích cực đối với tổ chức (Eisenberger & cộng sự, 2020).

3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Áp lực công việc gia tăng khi yêu cầu vượt quá năng lực và nguồn lực, kéo theo căng thẳng, giảm sự hài lòng và gắn kết của nhân viên (Ahsan & cộng sự, 2009). Việc thiếu nguồn lực, đào tạo và chính sách phù hợp còn khiến nhân viên cảm thấy cô lập và giảm mức độ gắn bó tổ chức (Kelloway & Barling, 1991). Trong khuôn khổ Lý thuyết Trao đổi xã hội, hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò như một nguồn lực bảo trợ, giúp làm suy yếu tác động bất lợi của căng thẳng và củng cố thái độ tích cực đối với tổ chức (Blau, 1981; Eisenberger & cộng sự, 2020).

Giả thuyết H1: Áp lực công việc có quan hệ ngược chiều đến nhận thức sự hỗ trợ từ tổ chức (có thể hiểu khi áp lực công việc cao có thể làm giảm nhận thức về sự hỗ trợ nếu tổ chức không phản ứng kịp thời).

Rủi ro pháp lý làm gia tăng bất định trong tổ chức, đòi hỏi quá trình xử lý minh bạch để duy trì niềm tin và an toàn cho nhân viên (Moorhead & Vaughan, 2015). Nguồn gốc của rủi ro này xuất phát từ sự phức tạp và tính khó dự báo của các quy định, cũng như cách áp dụng trong thực tiễn (Schauer, 2006). Quản trị tuân thủ hiệu quả giúp nhận diện, giảm thiểu rủi ro, đồng thời hạn chế chi phí, tổn hại danh tiếng và gián đoạn hoạt động (Power, 2004).

Giả thuyết H2: Rủi ro pháp lý có quan hệ ngược chiều đến sự hỗ trợ từ tổ chức (có thể hiểu khi rủi ro pháp lý không được giải quyết tốt, nhân viên có thể cảm thấy thiếu sự hỗ trợ).

Hỗ trợ tổ chức nâng cao hài lòng, cam kết và trung thành qua lợi ích, phát triển nghề nghiệp, phúc lợi, ghi nhận; đồng thời hỗ trợ tinh thần và

an toàn tâm lý giúp giảm căng thẳng, giữ chân, tăng tập trung (Rhoades & Eisenberger, 2002). Trong bối cảnh khó khăn, nhận thức hỗ trợ từ tổ chức – thể hiện qua không khí làm việc hỗ trợ và cơ hội phát triển nghề nghiệp – góp phần gia tăng gắn kết và duy trì sự gắn bó lâu dài của nhân viên với tổ chức (Eisenberger & cộng sự, 2020)

Giả thuyết H3: Sự hỗ trợ từ tổ chức có quan hệ cùng chiều đến lòng trung thành của nhân viên.

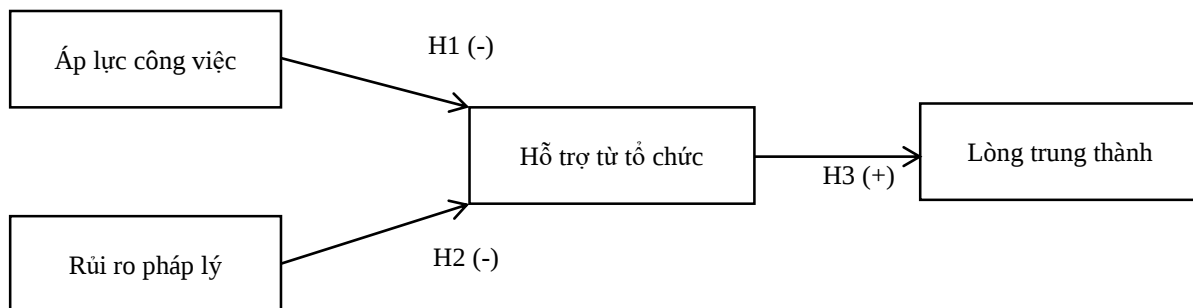
Áp lực công việc làm giảm sự hài lòng và cam kết tổ chức, qua đó suy yếu mức gắn bó dài hạn của nhân viên (Lee & cộng sự, 2022). Trong khung Lý thuyết Trao đổi xã hội và Lý thuyết Nguồn lực, nhận thức về hỗ trợ từ tổ chức vận hành như một nguồn lực xã hội then chốt, củng

cố niềm tin và cam kết, đồng thời làm dịu các phản ứng căng thẳng bất lợi (Eisenberger, Rhoades, & Wen, 2020). Bằng chứng thực nghiệm cho thấy sự hỗ trợ này còn trung gian hóa ảnh hưởng của căng thẳng lên cam kết nghề nghiệp (Koçoğlu S & Görmezoğlu, 2021).

Giả thuyết H4a: Sự hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ ngược chiều giữa áp lực công việc và lòng trung thành của nhân viên.

Giả thuyết H4b: Sự hỗ trợ từ tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ ngược chiều giữa rủi ro pháp lý và lòng trung thành của nhân viên.

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



Hình 1: Mô hình nghiên cứu
Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả.

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Mẫu và thu thập dữ liệu

Dữ liệu thu thập từ 370 nhân viên tại 15 công ty thẩm định giá ở Thành phố Hồ Chí Minh, trong giai đoạn từ tháng 09 đến tháng 11/2024. Ngành thẩm định giá đòi hỏi trình độ chuyên môn cao, phân tích kỹ lưỡng và xử lý rủi ro pháp lý, do đó tạo ra áp lực công việc đáng kể. Các phương pháp chi phí, so sánh và thu thập được sử dụng thường xuyên, với yêu cầu độ chính xác rất cao vì sai sót có thể kéo theo hệ quả pháp lý nghiêm trọng. So với nhiều ngành khác, trách nhiệm pháp lý và tiêu chuẩn tuân thủ trong lĩnh vực này cao hơn. Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu thuận tiện, với đối tượng đại diện cho nhiều vai trò công việc khác nhau. Theo Hair và cộng sự (2010), cỡ mẫu tối thiểu là 190 quan sát cho 19 biến đo lường. Nhóm nghiên cứu đã phát ra 450 bảng hỏi, thu về 400 bảng, loại bỏ 30 bảng thiếu dữ liệu, và giữ lại 370 bảng hợp lệ để phân tích đa biến.

4.2. Phương pháp đo lường

Dữ liệu được thu thập bằng bảng câu hỏi khảo sát bao gồm các thang đo về áp lực công việc, sức khỏe tinh thần và sự gắn bó nghề nghiệp.

Trong nghiên cứu này, tác giả phát triển và sử dụng các thang đo như sau: Thang đo Áp lực công việc (ALCV) gồm 5 biến quan sát; Thang đo Rủi ro pháp lý (RRPL) gồm 5 biến quan sát; Thang đo Sự hỗ trợ từ tổ chức (HTTC) gồm 5 biến quan sát; và Thang đo Lòng trung thành (LTT) gồm 4 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát trong các thang đo đều được đánh giá theo 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 Cronbach's Alpha, EFA, CFA, và SEM trên phần mềm SPSS 22.0 và AMOS 22.0. Theo Hair và cộng sự (2010), Cronbach's Alpha > 0,6 thể hiện độ tin cậy tốt. EFA đạt yêu cầu khi KMO từ 0,5-1, Sig. kiểm định Bartlett < 0,05, Eigenvalue > 1 và tổng phương sai trích ≥ 50%. SEM được đánh giá thông qua các chỉ số: CMIN/df (1-3), GFI, CFI, TLI (> 0,9) và RMSEA (< 0,08) (Hu & Bentler, 1999; Kline, 2023).

5. Phân tích dữ liệu và kết quả

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

Kết quả từ Bảng 1 cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy cao, với hệ số Cronbach's Alpha > 0,7 và giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất > 0,3. Cụ thể, Thang đo Áp lực công việc: Cronbach's Alpha 0,846, giá trị tương quan biến-tổng nhỏ nhất 0,513; Thang đo Rủi ro pháp lý: Cronbach's Alpha = 0,888, giá trị tương quan biến-tổng nhỏ nhất = 0,566; Thang đo Sự hỗ trợ từ tổ chức: Cronbach's Alpha = 0,869, giá trị

tương quan biến-tổng nhỏ nhất = 0,630; Thang đo Lòng trung thành: Cronbach's Alpha = 0,832, giá trị tương quan biến-tổng nhỏ nhất = 0,541. Các thang đo này phù hợp để sử dụng trong phân tích EFA, CFA và SEM.

5.2. Kết quả phân tích EFA

Kết quả EFA (Bảng 2) cho thấy KMO chung = 0,820 > 0,5 và Bartlett p = 0,000, cho thấy dữ liệu thích hợp để phân tích nhân tố. Tất cả các chỉ số KMO, Eigenvalue, tổng phương sai trích và tải nhân tố đều đáp ứng các tiêu chuẩn, đảm bảo tính giá trị và độ tin cậy cho các phân tích tiếp theo.

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

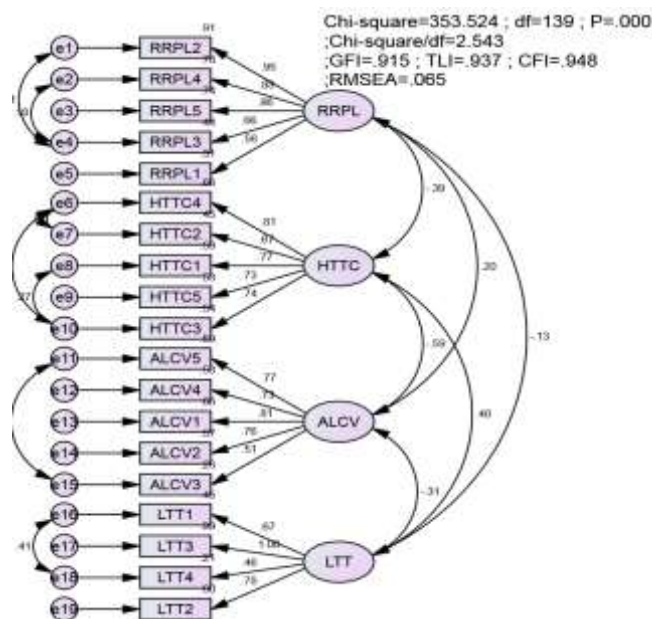
Thang đo	Mã hóa biến	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Giá trị tương quan biến tổng nhỏ nhất	Ghi chú
Áp lực công việc	ALCV	5	0,846	0,513	Đạt
Rủi ro pháp lý	RRPL	5	0,888	0,566	Đạt
Sự hỗ trợ từ tổ chức	HTTC	5	0,869	0,630	Đạt
Lòng trung thành	LTT	4	0,832	0,541	Đạt

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS.

Bảng 2: Kết quả phân tích EFA

Thang đo	Mã hóa biến	Chỉ số KMO	Sig. (Bartlett's Test)	Eigenvalue	Tổng phương sai trích (%)	Tải nhân tố thấp nhất
Áp lực công việc	ALCV	0,820	0,000	6,384	33,600	0,715
Rủi ro pháp lý	RRPL			2,850	48,600	0,613
Sự hỗ trợ từ tổ chức	HTTC			2,102	59,666	0,665
Lòng trung thành	LTT			1,469	67,400	0,725

Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm SPSS.



Hình 2: Kết quả phân tích CFA

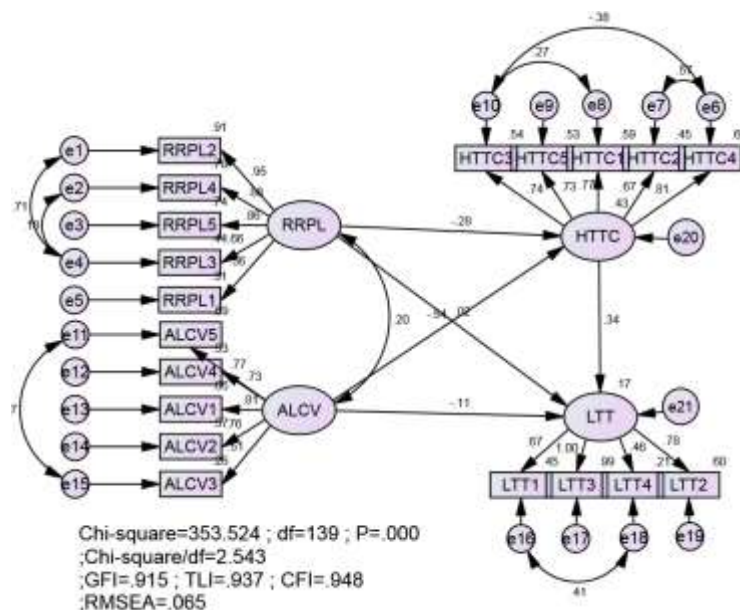
Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos.

5.3. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định (CFA)

Kết quả CFA cho thấy mô hình phù hợp tốt với dữ liệu. Chi-square = 353,524, df = 139, P = 0,000, nhưng Chi-square/df = 2,543 nằm trong ngưỡng chấp nhận (≤ 3). Các chỉ số GFI = 0,915, TLI = 0,937, CFI = 0,948 đều lớn hơn 0,9, khẳng định mức độ phù hợp cao. RMSEA = 0,065 nằm trong ngưỡng chấp nhận ($\leq 0,08$). Tải nhân tố các biến quan sát đều lớn hơn 0,5, đảm bảo ý nghĩa thống kê và đóng góp vào các nhân tố chung, phù hợp với các tiêu chí kiểm định của (Hu & Bentler, 1999).

5.4. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Kết quả mô hình SEM cho thấy mô hình phù hợp tốt với dữ liệu. Chi-square = 353,524, df = 139, p = 0,000, nhưng Chi-square/df = 2,543 nằm trong ngưỡng chấp nhận (≤ 3). Các chỉ số GFI = 0,915, TLI = 0,937, CFI = 0,948 đều lớn hơn 0,9, khẳng định mức độ phù hợp cao. RMSEA = 0,065 nằm trong ngưỡng chấp nhận ($\leq 0,08$). Tải nhân tố các biến quan sát đều lớn hơn 0,5, đảm bảo ý nghĩa thống kê và đóng góp đáng kể vào các nhân tố, phù hợp các tiêu chí của Hu và Bentler (1999).



Hình 3: Kết quả phân tích SEM
 Nguồn: Kết quả tính toán từ phần mềm Amos.

Kết quả phân tích cho thấy tất cả các giả thuyết đều có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05). H1 xác nhận rằng Áp lực công việc (ALCV) tác động tiêu cực đến Sự hỗ trợ tổ chức (HTTC) với S.ES = -0,537. H2 chỉ ra Rủi ro pháp lý (RRPL) cũng ảnh hưởng tiêu cực đến HTTC (S.ES = -0,275). H3 cho thấy HTTC tác động tích cực đến

Lòng trung thành (LTT) với S.ES = 0,343. H4a và H4b đều được hỗ trợ, trong đó ALCV ảnh hưởng gián tiếp đến LTT qua HTTC (S.ES gián tiếp = -0,184, Sig. = 0,002) và RRPL cũng ảnh hưởng gián tiếp đến LTT qua HTTC (S.ES gián tiếp = -0,094, Sig. = 0,002).

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối tác động	Trực tiếp		Gián tiếp		Ghi chú
		S.ES	Sig.	S.ES	Sig.	
H1	ALCV → HTTC	-0,537	0,000			Chấp nhận
H2	RRPL → HTTC	-0,275	0,000			Chấp nhận
H3	HTTC → LTT	0,343	0,000			Chấp nhận
H4a	ALCV → HTTC → LTT		0,136	-0,184	0,002	Trung gian toàn phần
H4b	RRPL → HTTC → LTT		0,724	-0,094	0,002	Trung gian toàn phần

Nguồn: Kết quả tổng hợp từ phần mềm Amos.

6. Thảo luận kết quả và đề xuất

Kết quả cho thấy sự hỗ trợ từ tổ chức (HTTC) giữ vai trò trung gian trọng yếu trong việc duy trì lòng trung thành của nhân viên (LTT) trước tác động của áp lực công việc (ALCV) và rủi ro pháp lý (RRPL) tại các doanh nghiệp thâm định giá ở Thành phố Hồ Chí Minh. Khi áp lực công việc tăng, động lực và cảm nhận được hỗ trợ của nhân viên suy giảm, thể hiện qua hệ số chuẩn hóa S.ES bằng -0,537. Đặc thù nghề thâm định đòi hỏi độ chính xác cao và tiến độ gấp, do đó thiếu đồng hành từ cấp quản lý và hệ thống hỗ trợ dễ dẫn đến quá tải. Tương tự, rủi ro pháp lý tác động âm đến HTTC với S.ES bằng -0,275. Sai sót trong báo cáo hay tranh chấp về giá trị tài sản làm gia tăng cảm nhận thiếu bảo vệ và suy giảm niềm tin. Ngược lại, HTTC tác động dương đến LTT với S.ES bằng 0,343. Đồng thời, HTTC trung gian hóa mối quan hệ giữa ALCV và LTT với hiệu ứng gián tiếp -0,184 và giữa RRPL và LTT với hiệu ứng gián tiếp -0,094. Kết quả này khẳng định HTTC vừa có tác động trực tiếp, vừa gián tiếp giúp hạn chế hệ quả bất lợi của áp lực và rủi ro pháp lý.

Từ các phát hiện trên, cần triển khai gói giải pháp đồng bộ nhằm củng cố HTTC và qua đó ổn định LTT. Về công việc, nên tái cấu trúc quy trình, phân bổ khối lượng hợp lý, chuẩn hóa biểu mẫu và ứng dụng công cụ quản trị để kiểm soát tiến độ và chất lượng. Về con người, nên tổ chức tư vấn tâm lý, hội thảo chia sẻ kinh nghiệm, huấn luyện kỹ năng quản lý căng thẳng và thiết lập cơ chế phản hồi thường xuyên giữa quản lý và nhân viên. Về pháp lý, cần hoàn thiện khung quy trình kiểm soát tuân thủ, đào tạo định kỳ về trách nhiệm pháp lý, xây dựng cơ chế bảo vệ quyền lợi khi phát sinh tranh chấp và hỗ trợ chuyên môn kịp thời cho các ca phức tạp. Cuối cùng, cần tăng cường công nhận và khen thưởng dựa trên kết quả và đóng góp thực chất để củng cố cảm nhận được trân trọng, qua đó duy trì gắn bó lâu dài và nâng cao hiệu quả tổ chức.

7. Kết luận

Nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò trung gian quan trọng của sự hỗ trợ từ tổ chức (HTTC) trong việc duy trì lòng trung thành (LTT) của nhân viên dưới áp lực công việc (ALCV) và rủi ro pháp lý (RRPL) trong các công ty thâm định giá tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy HTTC giúp giảm tác động tiêu cực của ALCV

và RRPL đến LTT. Do đó, các công ty nên tạo môi trường làm việc hỗ trợ, không chỉ thông qua các chính sách tâm lý và tài chính, mà còn bằng cơ hội đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng ALCV và RRPL ảnh hưởng tiêu cực đến HTTC. Vì vậy, các công ty cần tái cấu trúc quy trình làm việc, phân bổ công việc hợp lý và triển khai chiến lược hỗ trợ pháp lý hiệu quả. Điều này giúp giảm căng thẳng, tăng cường sự tin tưởng và trung thành của nhân viên. Từ các kết quả này, chúng tôi đề xuất các công ty nên đầu tư vào các chương trình hỗ trợ nhân viên, xây dựng môi trường làm việc tích cực và cải thiện các chính sách giảm thiểu rủi ro. Việc duy trì chiến lược hỗ trợ phù hợp sẽ giúp công ty không chỉ vượt qua các vấn đề pháp lý và công việc, mà còn tạo nên đội ngũ nhân viên trung thành và tận tâm, từ đó thúc đẩy sự phát triển bền vững trong ngành thâm định giá.

Tài liệu tham khảo

- Ahsan, N., Abdullah, Z., Fie, D. Y., & Alam, S. S. (2009). A study of job stress on job satisfaction among university staff in Malaysia: Empirical study. *European Journal of Social Sciences*, 8(1), 121-131.
- Blau, G. (1981). An empirical investigation of job stress, social support, service length, and job strain. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27(2), 279-302. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(81\)90050-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(81)90050-7)
- Caplan, R. D. (1987). Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 248-267. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(87\)90042-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(87)90042-X)
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Eisenberger, R., Rhoades, S. L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: Why caring about employees counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-01>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.
- 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/10.1080/10705519909>

- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308. <https://doi.org/10.2307/2392498>
- Kelloway, E. K., & Barling, J. (1991). Job characteristics, role stress and mental health. *Journal of Occupational Psychology*, 64(4), 291-304. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1991.tb00561.x>
- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Publications.
- Koçoğlu S, M., & Görmezoğlu, Z. (2021). The role of perceived organizational support in the relationship between job stress and occupational commitment: Research on nurses working in a foundation university hospital. *Bezmialem Science*, 9(4), 65-71.
- Krepysheva, A. M., Sergievskaya, A. A., & Storchevoy, M. A. (2020). Definition and measurement of risk in compliance management. *Strategic Decisions and Risk Management*, 11(2), 150-159. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2020-2-150-159>
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company.
- Lee, T. K., Moon, H. W., & Kim, J. S. (2022). The effects of workers' job stress on organizational commitment and leaving intention in commercial sports centers. *Journal of Exercise Rehabilitation*, 18(5), 294. <https://doi.org/10.12965/jer.2244438.219>
- Liuzzo, G., Bentley, S., Giacometti, F., & Bonfante, E. (2014). The term risk: Etymology, legal definition and various traits. *Italian Journal of Food Safety*, 3(1). <https://doi.org/10.4081/ijfs.2014.2269>
- Maslach, C., & Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2(2), 99-113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Moorhead, R., & Vaughan, S. (2015). Legal risk: Definition, management and ethics. *Management and Ethics*, 31. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2594228
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Power, M. (2004). The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*, 5(3), 58-65. <https://doi.org/10.1108/eb023001>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Schauer, F. (2006). *Profiles, Probabilities, and Stereotypes*. Harvard University Press.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27-41. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- 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/10.5465/257021>