Chánh niệm và kết quả công việc của người lao động tại Thành phố Hồ Chí Minh: Vai trò trung gian của gắn kết công việc và hài lòng công việc

Mindfulness and job performance of employees in Ho Chi Minh City: The mediating role of work engagement and job satisfaction

Phan Quốc Tấn[1*]

[1]Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam
[*]Tác giả liên hệ, Email: tanpq@ueh.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.20.9.4278.2025

Ngày nhận: 03/04/2025

Ngày nhận lại: 21/05/2025

Duyệt đăng: 26/05/2025

Mã phân loại JEL:

J24; M12; M54

Từ khóa:

chánh niệm; gắn kết công việc; hài lòng công việc và kết quả công việc

Keywords:

mindfulness; work engagement; job satisfaction and job performance

TÓM TẮT

Chánh niệm là chủ đề đã nhận được sự quan tâm trong các ngành học thuật, nhưng chưa được chú ý nhiều trong khoa học quản lý. Bài viết này khám phá ảnh hưởng của chánh niệm đến kết quả công việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của sự gắn kết và hài lòng công việc. Dữ liệu được thu thập từ 327 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh. Bằng phương pháp mô hình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM), các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận, trong đó, gắn kết tác động tích cực mạnh nhất đến kết quả công việc của nhân viên. Dữ liệu hỗ trợ vai trò trung gian của hài lòng công việc và gắn kết công việc. Những phát hiện của nghiên cứu này cho thấy có sự khác biệt về giới tính, trình độ chuyên môn, tính chất công việc, thâm niên trong mối quan hệ giữa chánh niệm với gắn kết công việc, kết quả công việc của nhân viên đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Qua những bằng chứng thực tiễn, phát hiện của bài viết này cung cấp cho nhà quản trị của các doanh nghiệp hàm ý quan trọng để nâng cao kết quả công việc của nhân viên từ việc phát triển chánh niệm, sự gắn kết và hài lòng công việc của người lao động.

ABSTRACT

Mindfulness is a topic that has received considerable attention in academic disciplines, but has received little attention in management science. This paper examines the impact of mindfulness on employee performance, considering the mediating roles of work engagement and job satisfaction. Data were collected from 327 employees working at enterprises in Ho Chi Minh City. Using the PLS-SEM method, all research hypotheses were accepted, in which engagement has the most substantial positive impact on employee performance. The data support the mediating role of job satisfaction and work engagement. The findings of this study reveal differences in gender, professional level, job nature, and seniority in the relationships between mindfulness, work engagement, and job performance among employees in Ho Chi Minh City. Based on the research results, several implications are suggested for managers to enhance employee job performance by developing mindfulness, work engagement, and job satisfaction.

1. Giới thiệu nghiên cứu

Từ lâu, TP.HCM được xem là trung tâm kinh tế của cả nước, là một trong những thành phố năng động, hiện đại và là nơi có nhịp sống hối hả nhất Việt Nam, đòi hỏi những người sống nơi đây phải thích nghi. Trước cuộc sống ngày càng áp lực do cạnh tranh và chuyển đổi số nhanh chóng, đã làm cho con người có xu hướng tập trung vào việc phát triển những yếu tố bên trong, các giá trị nội tâm như là một trong những yếu tố quan trọng để gia tăng kết quả công việc, thay vì chỉ chú trọng vào những yếu tố bên ngoài như học vấn, kỹ năng hay kinh nghiệm làm việc. Người ta hiểu rằng sức mạnh của bản thân nằm ở những năng lực tâm lý như là chánh niệm (Kabat-Zinn, 2015).

Chủ đề về chánh niệm đã thu hút sự quan tâm trong nhiều ngành học thuật khác nhau, nhưng sự chú ý đến chánh niệm trong khoa học quản lý vẫn còn hạn chế (Fiaz & Fahim, 2023; Zivnuska & ctg., 2016). Chánh niệm là một trạng thái tinh thần, trong đó trọng tâm là trải nghiệm ở thời điểm hiện tại mà không phán xét (Kabat-Zinn, 2015; Lin & ctg., 2022; Zivnuska & ctg., 2016), có liên quan đến sức khỏe thể chất và tinh thần (Brown & Ryan, 2003; Carmody & ctg., 2008), đồng thời có thể tiếp cận rộng rãi và dễ rèn luyện (Kabat-Zinn, 2015). Dane và Brummel (2014) cho rằng chánh niệm giúp tăng cường sức khỏe thể chất và tinh thần, cải thiện chất lượng mối quan hệ giữa người và người cũng như sự điều khiển hành vi. Người có luyện tập chánh niệm không những đem đến cho cá nhân sức khỏe tốt mà còn giúp họ nâng cao kết quả công việc (Bartlett & ctg., 2019; Lomas & ctg., 2017).

Để có thể phát triển bền vững trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt như hiện nay, các doanh nghiệp đã đòi hỏi người lao động phải làm việc hiệu quả hơn. Chính vì thế, nghiên cứu về vai trò của chánh niệm đã trở nên đáng quan tâm trong việc nâng cao hiệu suất công việc của người đi làm (Song & Lindquist, 2015; Wolever & ctg., 2012). Hơn nữa, nhân viên thường xuyên phải đối mặt với áp lực trong công việc nhiều hơn. Điều này không những ảnh hưởng đến kết quả công việc, mà còn góp phần làm giảm sự hài lòng và gắn kết trong công việc của nhân viên. Do đó, các tổ chức đang dần chuyển hướng đến chánh niệm để giúp nhân viên đối phó với áp lực, tăng sự gắn kết và hài lòng trong công việc để cải thiện kết quả công việc cho người lao động (Dane & Brummel, 2014; Fiaz & Fahim, 2023; Hülsheger & ctg., 2013; Wongtongkam & ctg., 2017).

Chánh niệm là một phạm trù thuộc về tâm lý học nhận thức nên chịu ảnh hưởng nhiều vào tâm lý của mỗi con người, cũng như bối cảnh xã hội và văn hóa. Các nghiên cứu kể trên chủ yếu được thực hiện ở phương Tây. Theo Tan (2021); Schmidt (2011) có sự khác biệt về định nghĩa, phương pháp tiếp cận, cũng như bối cảnh nghiên cứu liên quan đến chánh niệm giữa phương Đông và phương Tây. Do đó, theo Lin và cộng sự (2022), các nghiên cứu sau cần được kiểm chứng ở các quốc gia phương Đông. Vì vậy, rất cần có những nghiên cứu về chánh niệm tại nơi làm việc ở phương Đông, đặc biệt là Việt Nam. Cho nên, nghiên cứu này hướng đến kiểm định và đo lường mối quan hệ giữa chánh niệm và kết quả công việc thông qua vai trò trung gian của sự gắn kết, sự hài lòng trong công việc của người lao động đang làm việc tại TP.HCM, từ đó cung cấp cho nhà quản trị một số hàm ý nhằm tăng kết quả công việc của người lao động.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Chánh niệm

Chánh niệm là một khía cạnh cốt lõi của triết học Phật giáo trong nhiều thế kỷ, nơi sự chú ý và nhận thức có ý thức được nuôi dưỡng tích cực (Tiwari & Garg, 2019). Khởi đầu,

Thera (1972) gọi chánh niệm là nhận thức rõ ràng và nhất quán về những gì thực sự xảy ra với chúng ta và trong chúng ta tại những khoảnh khắc nhận thức liên tiếp; giữ cho ý thức của một người sống động với thực tại (Thich, 1976).

Sau đó, chánh niệm được định nghĩa là một trạng thái tâm lý trong đó một người nhận thức về những gì đang diễn ra trong hiện tại (Brown & Ryan, 2003). Trong khi đó, Bishop và cộng sự (2004); Reb và cộng sự (2015) cho rằng chánh niệm là chú ý đến trải nghiệm của bản thân ở hiện tại và không phát xét về trải nghiệm đó; là một trạng thái ý thức thay đổi theo các cá nhân khác nhau do khuynh hướng thiên về các đặc điểm tiêu biểu (Andrews & ctg., 2014; Zivnuska & ctg., 2016). Ngoài ra, Creswell và Lindsay (2014) lập luận rằng chánh niệm là quan sát trải nghiệm bản thân với tâm chấp nhận trong quá trình thực hiện hành vi nào đó. Chánh niệm có thể được hiểu thông qua trải nghiệm của một người về việc tập trung vào trạng thái ý thức hiện tại và không phán xét vào các hiện tượng xảy ra bên ngoài và bên trong tại thời điểm đó nhằm đạt được kết quả mong đợi (Dane & Brummel, 2014; Kabat-Zinn, 2015; Lin & ctg., 2022; Singh & Bodhi, 2025). Tương tự, Hülsheger và cộng sự (2013) cũng cho rằng chánh niệm là một trạng thái ý thức, trong đó các cá nhân chú ý đến thời điểm hiện tại theo từng khoảnh khắc với một thái độ chấp nhận và không phán xét.

Từ những định nghĩa trên, chánh niệm được hiểu là một trạng thái tâm lý mà một người nhận thức được những gì đang diễn ra khi thực hiện công việc và có sự chú ý đến trải nghiệm của bản thân theo từng khoảnh khắc với thái độ chấp nhận và không phán xét. Kế thừa quan điểm của Zivnuska và cộng sự (2016), nghiên cứu này xem xét chánh niệm tại nơi làm việc, và như là một phương pháp cụ thể giúp nhân viên duy trì sự tập trung ổn định vào các nhiệm vụ ở thời điểm hiện tại, nghĩa là một người có thể nhận biết được khi nào đã mất chánh niệm và đưa ra quyết định có chủ đích để quay trở lại trạng thái tập trung hơn để đạt kết quả công việc tốt.

2.2. Lý thuyết bảo tồn nguồn lực

Hobfoll (1989) đã đưa ra nguyên lý cơ bản của lý thuyết bảo tồn nguồn lực (COR) là các cá nhân nỗ lực hết sức để bảo vệ nguồn lực của mình nhằm đạt được mục tiêu. Một cơ chế được sử dụng để đạt được mục tiêu là tích lũy các nguồn lực có khả năng dẫn đến trạng thái cảm xúc và thái độ tích cực (Hobfoll, 2001). Hobfoll và cộng sự (2018) cho rằng, nguồn lực có thể tồn tại dưới nhiều dạng, bao gồm nguồn lực cá nhân như kỹ năng, trạng thái tâm lý; các đối tượng vật chất như nhà cửa, công cụ làm việc; các điều kiện như việc làm, hôn nhân; nguồn năng lượng như tiền bạc, thời gian; cũng như các nguồn lực xã hội như lòng trung thành và sự thân mật. Theo lý thuyết COR, các nguồn lực thường có sự liên kết, tương tác với nhau và ít khi tồn tại độc lập. Việc thu được một nguồn lực có thể dẫn đến việc có được các nguồn lực khác; ngược lại, khi mất đi một nguồn lực có thể kéo theo sự mất mát nguồn lực khác. Do đó, những cá nhân có đủ nguồn lực, sẽ có khả năng cao trong việc đạt được kết quả công việc và cuộc sống.

Zivnuska và cộng sự (2016) cho rằng, chánh niệm nơi làm việc là một công cụ có thể được sử dụng để tích lũy nguồn lực trong công việc của một người và đưa ra giả thuyết rằng công cụ này cho phép nhân viên xây dựng nguồn năng lượng của mình bằng cách đạt được sự hài lòng công việc và gắn kết công việc. Từ đó, những nhân viên này với sự hài lòng trong công việc và gắn kết công việc giúp họ nỗ lực làm việc và cải thiện được kết quả công việc cao hơn.

2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ giữa Chánh niệm nơi làm việc, Sự gắn kết công việc, Hài lòng công việc và Kết quả công việc

Có rất nhiều cách để cải thiện kết quả công việc của nhân viên, nhưng sẽ toàn diện hơn khi suy đoán rằng chánh niệm nơi làm việc sẽ có tác động tích cực đến kết quả công việc (Tiwari & Garg, 2019). Những cá nhân có chánh niệm có thể thoát khỏi những suy nghĩ, cảm xúc dư thừa làm gián đoạn nhiệm vụ hoặc sự kiện tốt hơn (Long & Christian, 2015) và như thế sẽ tạo điều kiện cho sự gắn kết bền bỉ với các nhiệm vụ đã định, từ đó đạt kết quả cao khi thực hiện công việc. Có nhiều bằng chứng cho thấy, ảnh hưởng của chánh niệm nơi làm việc đến kết quả công việc của người lao động trong nhiều lĩnh vực hoạt động khác nhau (Akinola, 2010; Reb & ctg., 2014). Cũng như các tổ chức ngày càng nhận ra rằng chánh niệm nơi làm việc giúp cho hoạt động của nhân viên tốt hơn (Glomb & ctg., 2011). Do đó, giả thuyết nghiên cứu là:

H1: Chánh niệm nơi làm việc có tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên

Glomb và cộng sự (2011) đã kết luận rằng chánh niệm có liên quan đến sự hài lòng trong công việc thông qua thúc đẩy hành vi tự quyết. Bằng cách giảm hoạt động theo thói quen, đồng thời thu hút sự chú ý và nhận thức về những trải nghiệm hiện tại, chánh niệm giúp các cá nhân tiếp xúc với các giá trị và nhu cầu cơ bản của họ (Shapiro & ctg., 2006). Các nghiên cứu cũng cho rằng, việc đạt được giá trị và sự phù hợp với mục tiêu có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng trong công việc (Bono & Judge, 2003; Judge & ctg., 2005), có thể mong đợi chánh niệm có liên quan tích cực đến sự hài lòng trong công việc. Bên cạnh đó, các nghiên cứu cho thấy các cá nhân đang có phẩm chất chánh niệm, tập trung vào công việc thì sẽ hài lòng với công việc (Wongtongkam & ctg., 2017). Vì vậy, có thể thấy rằng chánh niệm nơi làm việc có tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc.

H2: Chánh niệm nơi làm việc có tác động tích cực đến hài lòng công việc

Sự chú ý và tập trung vào nhiệm vụ công việc hiện tại là trọng tâm của chánh niệm nơi làm việc có thể giúp nhân viên giải tỏa những mối bận tâm cản trở việc hoàn thành nhiệm vụ (Brown & ctg., 2007; Leary & ctg., 2006). Thực hành chánh niệm tại nơi làm việc có thể liên quan đến việc tăng động lực cho các hoạt động hàng ngày và do đó hỗ trợ sự gắn kết với công việc (Hobfoll, 2001). Cho nên, các nhà nghiên cứu đã hy vọng rằng chánh niệm nơi làm việc có thể mang đến cho nhân viên cơ hội đầu tư vào công việc liên quan đến nghề nghiệp cần thiết để xây dựng và tích lũy sự gắn kết với công việc (Brown & ctg., 2007; Fiaz & Fahim, 2023). Từ đó đề xuất giả thuyết như sau:

H3: Chánh niệm nơi làm việc có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc

Hendri (2019) nhận ra rằng, một khi nhân viên hài lòng với công việc thì họ sẽ nỗ lực làm việc, cố gắng hết mình để đạt được hiệu suất công việc. Trong nghiên cứu về lĩnh vực y tế, Al-Ahmadi (2009); Phan và Bui (2021) cũng có kết luận tương tự rằng, sự hài lòng trong công việc có liên quan đến một số khía cạnh của kết quả công việc, bao gồm: sự hài lòng của bệnh nhân, kết quả công việc tổng thể. Do đó, trong nghiên cứu này kỳ vọng rằng:

H4: Hài lòng công việc có tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên

Theo Anitha (2014), cách thức để nâng cao kết quả công việc là gia tăng sự gắn kết công việc của nhân viên. Gemeda và Lee (2020) chỉ ra rằng sự gắn kết trong công việc có mối liên hệ tích cực đến kết quả công việc. Điều này cho thấy rằng nhân viên nào có tâm lý gắn kết với công việc sẽ dồn sự chú ý và tập trung của bản thân vào quá trình làm việc, luôn nỗ lực để hoàn thành nhiệm vụ. Phan và Bui (2018) cũng cho rằng mức độ gắn kết công việc của

nhân viên càng cao thì sẽ càng làm tăng kết quả thực hiện công việc, hành vi tích cực của người lao động, gắn kết với tổ chức. Cho nên, giả thuyết được thể hiện như sau:

H5: Gắn kết công việc có tác động tích cực đến kết quả công việc của người lao động

Các nghiên cứu trước đây đã phát hiện ra rằng sự hài lòng trong công việc có thể dự đoán tích cực về mức độ gắn kết với công việc (Pongton & Suntrayuth, 2019; Yu & ctg., 2016). Những nghiên cứu này tiết lộ mối quan hệ tích cực giữa sự hài lòng trong công việc của nhân viên và sự nhiệt tình của họ đối với tổ chức, cuối cùng ảnh hưởng đến sự gắn kết trong công việc của họ. Điều này có thể phụ thuộc vào lý thuyết trao đổi xã hội, trong đó nói rằng khi nhân viên hài lòng về mọi khía cạnh công việc, họ có khả năng mang lại sự gắn kết công việc cao hơn cho tổ chức của họ (Ren & ctg., 2022). Do đó, người viết đề xuất giả thuyết:

H6: Hài lòng công việc có tác động tích cực đến gắn kết công việc

Vai trò trung gian của hài lòng công việc và gắn kết công việc

Dựa theo lý thuyết COR, các nguồn lực thường có sự liên kết, tương tác với nhau. Việc thu được một nguồn lực có thể dẫn đến việc có được các nguồn lực khác. Do đó, những cá nhân có đủ nguồn lực, sẽ có khả năng cao trong việc đạt được kết quả công việc và cuộc sống (Hobfoll & ctg., 2018). Như vậy, một người trong quá trình thực hiện công việc, cho dù họ phải đối mặt với những thách thức, khó khăn thì nhờ chánh niệm sẽ cho phép nhân viên dùng nguồn lực này để có được sự hài lòng trong công việc và gắn kết công việc. Từ đó, với sự hài lòng trong công việc và gắn kết công việc sẽ giúp họ nỗ lực và gặt hái được kết quả cao trong công việc.

Tiwari và Garg (2019) đã chứng minh được mối quan hệ giữa chánh niệm nơi làm việc và kết quả công việc qua trung gian sự thỏa mãn nhu cầu cơ bản. Tương tự, người viết kỳ vọng rằng sự hài lòng trong công việc và gắn kết công việc là trung gian bổ sung trong mối quan hệ giữa chánh niệm nơi làm việc và kết quả công việc. Từ đó, giả thuyết H7 và H8 được hình thành như sau là trung gian bổ sung liên kết:

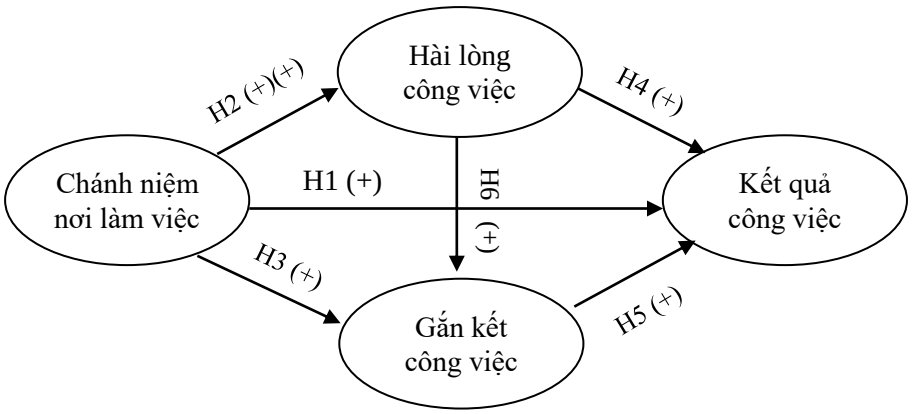
H7: Hài lòng công việc là trung gian bổ sung liên kết chánh niệm nơi làm việc và kết quả công việc của nhân viên

H8: Gắn kết công việc là trung gian bổ sung liên kết chánh niệm nơi làm việc và kết quả công việc của nhân viên

Mô hình nghiên cứu

Hình 1

Mô Hình Nghiên Cứu Đề Xuất



Ghi chú: Tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện thông qua hai giai đoạn.

Giai đoạn một, người viết đã kế thừa thang đo chánh niệm nơi làm việc của Zivnuska và cộng sự (2016) được trích dẫn trong Lin và cộng sự (2022); thang đo hài lòng công việc được dẫn theo Phan và Bui (2021); thang đo gắn kết công việc được trích dẫn trong Phan và Bui (2018); còn thang đo kết quả công việc được kế thừa từ Nguyen và cộng sự (2014). Tiếp đến, để điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh Việt Nam, người viết tiến hành nghiên cứu định tính bằng phỏng vấn nhóm tập trung, gồm 09 người đang làm việc tại TP.HCM. Đầu tiên, người viết trình bày cho các thành viên hiểu về đặc điểm của Chánh niệm, cũng như các khái niệm khác có trong mô hình nghiên cứu; tiếp đến, các thành viên thảo luận và trình bày suy nghĩ xoay quanh việc hiệu chỉnh thang đo. Kết thúc buổi phỏng vấn đã thông qua thang đo đo lường bốn khái niệm với 19 biến quan sát theo thang Likert 5 mức độ tăng dần từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý) làm cơ sở hình thành bảng câu hỏi chính thức thực hiện giai đoạn hai.

Giai đoạn hai, nghiên cứu định lượng được thực hiện để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Người viết đã tiến hành khảo sát với những người đang làm việc tại TP. HCM, họ là những học viên Cao học, sinh viên học Văn bằng hai và Liên thông ở các trường thuộc Đại học Kinh tế TP.HCM (xem Bảng 1). Người viết đã phát ra 350 bảng câu hỏi; trong số 341 bảng thu về thì có 14 bảng không đạt yêu cầu vì đáp viên chỉ chọn một lựa chọn để trả lời hoặc điền thiếu thông tin, còn lại 327 bảng hợp lệ (đạt 93.43%) dùng để phân tích dữ liệu.

Bảng 1

Thông Tin Về Mẫu Khảo Sát

Tiêu chí		**Tần số**	**Tỷ lệ (%)**
Giới tính	Nam	180	55.05
	Nữ	147	44.95
Độ tuổi	Dưới 25	178	54.40
	Từ 25 đến dưới 35	100	30.60
	Trên 35	49	15.00
Trình độ học vấn	Cao đẳng	74	22.63
	Đại học	137	41.90
	Trên Đại học	116	35.47
Tính chất công việc	Quản lý	82	25.10
	Nhân viên văn phòng	245	74.90
Thâm niên	Dưới 02 năm	90	27.50
	Từ 02 đến dưới 05 năm	130	39.80
	Từ 05 đến dưới 07 năm	70	21.40
	Trên 07 năm	37	11.30
Cộng		**327**	**100.00**

Ghi chú: Kết quả khảo sát của tác giả

Kết quả khảo sát cho thấy, về giới tính không có sự chênh lệch lớn giữa nam và nữ (nam chiếm 55.05% và nữ 44.95%); về độ tuổi, người tham gia khảo sát có độ tuổi dưới 35 chiếm đa số (85%); và phần lớn là nhân viên văn phòng (79.90%).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả đánh giá thang đo

Bảng 2

Kết Quả Kiểm Định Độ Tin Cậy, Giá Trị Hội Tụ của Thang Đo và Hệ Số Tải Ngoài của Các Biến Quan Sát

Ký hiệu	Phát biểu	Hệ số tải ngoài
Chánh niệm (Cronbach's Alpha: 0.887; rho_A: 0.889; CR: 0.917; AVE: 0.688)		
CN1	Khi bị mất tập trung, tôi sẽ nghiêm túc nỗ lực trở lại vào công việc	0.819
CN2	Khi nhiệm vụ đang thực hiện bị gián đoạn, tôi có thể thoát khỏi suy nghĩ và trở lại với công việc	0.830
CN3	Khi tôi xao lãng công việc với những suy nghĩ, tôi nhanh chóng nhận ra và chuyển sự chú ý trở lại công việc	0.802
CN4	Khi làm việc, tôi có thể tập trung có chủ đích vào công việc và tập trung trở lại khi bị gián đoạn hoặc phân tâm	0.831
CN5	Khi bị mất tập trung trong công việc, tôi ý thức nhận ra và quay lại với nhiệm vụ trước mắt	0.863
Gắn kết (Cronbach's Alpha: 0.861; rho_A: 0.883; CR: 0.913; AVE: 0.678)		
GK1	Tại nơi làm việc, Anh/Chị nhiệt tình với công việc	0.830
GK2	Khi thực hiện công việc, Anh/Chị hào hứng, phấn khởi	0.842
GK3	Anh/Chị toàn tâm làm công việc của Anh/Chị	0.800
GK4	Anh/Chị yêu thích khi làm việc của Anh/Chị	0.816
GK5	Anh/Chị hãnh diện về công việc của Anh/Chị	0.827
Hài lòng (Cronbach's Alpha: 0.861; rho_A: 0.891; CR: 0.913; AVE: 0.677)		
HL1	Anh/Chị thích làm những việc mà Anh/Chị đang đảm nhận	0.828
HL2	Công việc của Anh/Chị rất thú vị	0.807
HL3	Anh/Chị cảm thấy tự hào khi làm công việc của mình	0.829
HL4	Anh/Chị cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa	0.790
HL5	Nói chung, Anh/Chị hài lòng với công việc của mình	0.859
Kết quả công việc (Cronbach's Alpha: 0.850; rho_A: 0.855; CR: 0.899; AVE: 0.690)		
KQ1	Anh/Chị tự đánh giá Anh/Chị hoàn thành tốt nhiệm vụ	0.795
KQ2	Anh/Chị tự hào với thành tích đạt được trong công việc	0.835
KQ3	Quản lý của Anh/Chị đánh giá Anh/Chị là một nhân viên giỏi	0.834
KQ4	Đồng nghiệp của Anh/Chị đánh giá Anh/Chị là một người làm việc tốt	0.847

Ghi chú: Độ tin cậy tổng hợp: Composite Reliability - CR; Phương sai trích trung bình: Average Variance Extracted - AVE. Tổng hợp từ tác giả

Bảng 3

Kết Quả Kiểm Định Giá Trị Phân Biệt

	CN	GK	HL	KQ
CN	0.829			
GK	0.336	0.823		
HL	0.225	0.348	0.823	
KQ	0.358	0.577	0.416	0.830

Ghi chú: Tổng hợp từ tác giả

Chỉ số Cronbach's Alpha (Cα) và độ tin cậy tổng hợp (rho_A và CR) được sử dụng để đánh giá độ tin cậy thang đo. Từ Bảng 2, các thang đo đều đạt độ tin cậy với Cα > 0.7; rho_A > 0.7 và CR nằm trong khoảng [0.899; 0.917] (Hair & Alamer, 2022).

Sử dụng hệ số phương sai trích trung bình (AVE) và hệ số tải ngoài (OL) để đánh giá tính hội tụ của thang đo. Tại Bảng 2, hệ số OL đều lớn hơn 0.5, nằm trong khoảng [0.790; 0.863] cho thấy tính hội tụ và tính nhất quán (Fornell & Larcker, 1981) và giá trị AVE đều lớn hơn 0.5, nằm trong khoảng [0.677; 0.690] (Hair & Alamer, 2022). Vì vậy, các thang đo trong nghiên cứu đảm bảo giá trị hội tụ.

Để kiểm định tính phân biệt của thang đo, chỉ số tương quan HTMT được sử dụng. Kết quả Bảng 3 cho thấy các hệ số ma trận HTMT đều < 0.9 (Henseler & ctg., 2016), với kết quả như trên thể hiện các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đều đáp ứng yêu cầu về giá trị phân biệt, nghĩa là mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường. Cho nên, mô hình đo lường thỏa điều kiện để có thể tiến hành đánh giá ở những bước tiếp theo.

4.2. Kiểm định mô hình và giả thuyết

- Mức độ ảnh hưởng của của các mối quan hệ: Theo Hair và Alamer (2022), để các mối quan hệ có đóng vai trò giải thích thì phải có hệ số $f^2 > 0.02$. Kết quả cho thấy, các mối quan hệ đều có hệ số $f^2 > 0.02$, riêng GK→ KQ có $f^2 = 0.27 > 0.15$. Như vậy, có thể kết luận mối quan hệ trong mô hình đều có đóng vai trò giải thích.

- Hệ số ảnh hưởng (β): kết quả kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính bằng Bootstrapping với kích thước mẫu được Henseler và cộng sự (2016) đề nghị là n = 5,000 thể hiện ở Bảng 4.

Bảng 4

Kết Quả Ảnh Hưởng Trực Tiếp

Mối quan hệ	Mức độ tác động (β)	Trọng số trung bình Bootstrapping	Sai số chuẩn	Giá trị t	P Values
CN -> GK	0.272	0.273	0.054	5.010	0.000 (*)
CN -> HL	0.225	0.226	0.053	4.269	0.000 (*)
CN -> KQ	0.158	0.158	0.045	3.492	0.000 (*)
HL -> GK	0.287	0.289	0.049	5.883	0.000 (*)
GK -> KQ	0.445	0.447	0.049	9.178	0.000 (*)
HL -> KQ	0.225	0.226	0.045	5.005	0.000 (*)
Ghi chú: CN: Chánh Niệm; GK: Gắn Kết công việc; HL: Hài Lòng công việc; KQ: Kết Quả công việc					

Ghi chú: (*) có ý nghĩa ở mức 95%. Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

Qua Bảng 4 phản ánh kết quả rằng, các ước lượng trong mô hình đều đáng tin cậy. Vì thế, 06 giả thuyết đều có ý nghĩa vì giá trị P-value < 5%, trong đó gắn kết tác động tích cực mạnh nhất đến kết quả công việc của nhân viên (H5: β = 0.445; p = 0.000), tiếp theo là hài lòng công việc của nhân viên (H4: β = 0.287; p = 0.000), chánh niệm nơi làm việc tác động tích cực đến gắn kết công việc (H3: β = 0.272; p = 0.000), chánh niệm nơi làm việc tác động tích cực đến hài lòng công việc (H2: β = 0.225; p = 0.000); hài lòng công việc tác động tích cực đến kết quả công việc (H6: β = 0.225; p = 0.000); chánh niệm nơi làm việc có mức độ tác động cùng chiều đến kết quả công việc thấp nhất (H1:β = 0.158; p = 0.000).

Kiểm định vai trò trung gian (giả thuyết H7 và H8)

Bảng 5

Mức Độ Tác Động Gián Tiếp Cụ Thể

Mối quan hệ	Mức độ tác động (β)	Trọng số trung bình Bootstrapping	Sai số chuẩn	Giá trị t	P Values
CN -> HL -> KQ	0.051	0.051	0.016	3.163	0.002
CN -> GK -> KQ	0.121	0.122	0.027	4.446	0.000

Ghi chú: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

Từ kết quả ở Bảng 5 cho thấy giả thuyết H7 và H8 đều được chấp nhận, nghĩa là hài lòng công việc và gắn kết công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chánh niệm và kết quả công việc, cụ thể:

- Chánh niệm tác động gián tiếp đến kết quả công việc thông qua hài lòng công việc có mức tác động β = 0.051; với p = 0.002;

- Chánh niệm tác động gián tiếp đến kết quả công việc thông qua gắn kết công việc có mức tác động β = 0.121; với p = 0.000;

4.3. Kiểm định sự khác biệt

Nhận định của David Garson (2016) rằng: khi sử dụng công cụ Smart_PLS để kiểm định đa nhóm (MGA), nếu với P-value < 5%; 10% hoặc với P-Value > 95%; 90% thì sự khác biệt giữa các nhóm có ý nghĩa thống kê ở mức 5%; 10%.

Như vậy, qua Bảng 6 phản ánh:

Bảng 6

Kiểm Định Sự Khác Biệt

Mối quan hệ	Giới tính		Trình độ		Tính chất công việc		Thâm niên	
	p-Value	Kết quả	p-Value	Kết quả	p-Value	Kết quả	p-Value	Kết quả
CN -> GK	0.470	Không có ý nghĩa	**0.935**	(**)	0.183	Không có ý nghĩa	**0.912**	(**)
CN -> HL	0.899		0.768	Không có ý nghĩa	0.603		0.427	Không có ý nghĩa
CN -> KQ	**0.990**	(*)	0.658		0.816		0.550	
GK -> KQ	0.202	Không có ý nghĩa	0.082		**0.020**	(*)	0.477	
HL -> GK	0.292		0.467		0.202	Không có ý nghĩa	0.707	
HL -> KQ	0.085		0.162		0.359		0.109	

Ghi chú: (*) có ý nghĩa ở mức 95%; (**) có ý nghĩa ở mức 90%. Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

- Có sự khác biệt về giới tính trong mối quan hệ giữa Chánh niệm với kết quả công việc (ở mức 95%).

- Có sự khác biệt về trình độ chuyên môn trong mối quan hệ giữa Chánh niệm với gắn kết công việc (ở mức 90%).

- Có sự khác biệt về tính chất công việc trong mối quan hệ giữa gắn kết công việc với kết quả công việc (ở mức 95%).

- Có sự khác biệt về thâm niên làm việc trong mối quan hệ giữa Chánh niệm với kết quả công việc của người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp TP. HCM (ở mức 90%).

5. Kết luận và một số hàm ý

Nghiên cứu về ảnh hưởng của chánh niệm đến kết quả công việc thông qua hài lòng và gắn kết công việc của người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp TP. HCM. Kết quả cho thấy, chánh niệm tác động tích cực đến kết quả công việc, hài lòng và gắn kết công việc; cũng như hài lòng và gắn kết công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chánh niệm và kết quả công việc. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Fiaz và Fahim (2023); Reb và cộng sự (2014); Tiwari và Garg (2019); Wongtongkam và cộng sự (2017); Brown và cộng sự (2007); Anitha (2014); Gemeda và Lee (2020); Ren và cộng sự (2022); Zivnuska và cộng sự (2016). Tuy nhiên, chánh niệm có tác động không mạnh đến đến kết quả công việc. Kết quả cũng cho thấy có sự khác biệt giữa nam và nữ trong mối quan hệ chánh niệm và kết quả công việc; có sự khác biệt về trình độ (Cao đẳng và Đại học - trên Đại học) và thâm niên (dưới 05 năm và trên 05 năm làm việc) trong mối quan hệ giữa chánh niệm với gắn kết công việc của người lao động; và có sự khác biệt giữa quản lý và nhân viên văn phòng trong mối quan hệ giữa gắn kết công việc với kết quả công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp TP. HCM.

Giải thích cho kết quả trên, các thành viên tham gia phỏng vấn trước đây cho rằng việc tập trung làm việc mặc dù có ảnh hưởng đến kết quả công việc nhưng đòi hỏi cần phải có năng lực cao thì mới hiệu quả hơn, đặc biệt nhân viên nữ thường tập trung làm việc tốt hơn nam. Cho nên, người có trình độ cao và càng thâm niên thì tính chánh niệm cũng như mức độ tập trung trong công việc tốt hơn, từ đó sẽ ảnh hưởng tích cực đến gắn kết công việc hơn. Ngoài ra, nhóm phỏng vấn đã chia sẻ thêm, nhân viên văn phòng sẽ làm việc đạt kết quả tốt hơn nếu như họ có sự gắn kết cao trong công việc, do nhân viên có trình độ cao và mới vào làm việc (ít thâm niên), đặc biệt là những người trẻ thường có xu hướng làm việc trong thời gian ngắn để tích lũy kinh nghiệm, sau đó tìm đến các công ty khác có chính sách đãi ngộ tốt hơn về lương thưởng, phúc lợi và cơ hội thăng tiến dễ dàng. Thông qua nội dung phỏng vấn được tổng hợp đã giúp ích cho người viết rất nhiều trong việc làm cơ sở đề xuất một số hàm ý về chính sách quản trị nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp tại TP. HCM nói riêng và Việt Nam nói chung trong việc nâng cao chánh niệm, hài lòng trong công việc và gắn kết công việc của người lao động, nhất là đối với nhân viên nam, Cao đẳng và người lao động mới vào làm việc nhằm mục đích cải thiện kết quả công việc cho nhân viên. Cụ thể như sau:

Đối với chánh niệm nơi làm việc: cho người lao động, đặc biệt là nhân viên có trình độ Cao đẳng và nhân viên nam mới trúng tuyển, Bộ phận Nhân sự của các công ty cần thực hiện tốt các hoạt động của giai đoạn hội nhập (onboarding) đối với nhân viên vừa được tuyển dụng để họ sớm thích nghi môi trường công ty, qua đó, tác động đến nhận thức của họ để cảm nhận được chính sách đãi ngộ tốt và sự quan tâm của công ty dành cho nhân viên. Từ đó giúp cho nhân viên kiên định, tập trung vào công việc tại công ty hơn; có như vậy họ sẽ gắn kết với công việc và đạt kết quả cao.

Đối với hài lòng trong công việc: lãnh đạo các công ty cần truyền đạt sứ mạng, tầm nhìn, chiến lược phát triển của doanh nghiệp đến rộng rãi người lao động để giúp họ nhận ra được ý nghĩa và tầm quan trọng của công việc mà nhân viên đang thực hiện; từ đó họ sẽ nhận thức được giá trị của sự cống hiến mà họ đóng góp vào sự thành công cho chiến lược công ty. Như vậy, nhân viên sẽ hài lòng với công việc hơn. Ngoài ra, công ty cần đảm bảo công tác đánh giá thành tích phải công bằng và khách quan, có như vậy mới làm cho người lao động thỏa mãn, hài lòng, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của họ hơn.

Đối với gắn kết công việc: để người lao động gắn kết công việc của họ nhiều hơn, đặc biệt những nhân viên văn phòng có trình độ cao ít thâm niên, các công ty cần phải: *Một là,* bộ phận Nhân sự cần tham mưu Ban giám đốc trong việc tạo dựng môi trường làm việc hạnh phúc ở công ty để người lao động không bị áp lực căng thẳng khi đến công ty làm việc; có như vậy họ mới thật sự gắn kết công việc hơn. *Hai là,* Quản lý các cấp cần giám sát cấp dưới nhằm hướng dẫn, hỗ trợ kịp thời trong quá trình làm việc và động viên khen ngợi, cũng như nhắc nhở nhân viên để họ thực hiện công việc tốt hơn. *Ba là,* đối với thế hệ trẻ ngày nay rất muốn thể hiện bản thân trong phát triển công việc, cho nên các công ty cần phải xây dựng lộ trình sự nghiệp và phổ biến rõ để họ nhận thấy được định hướng tương lai của công ty và bản thân nhằm tác động đến sự gắn kết công việc của nhân viên.

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Tuy bài viết này có những đóng góp nhất định về mặt lý thuyết và thực tiễn, nhưng vẫn còn một số hạn chế cần được các nghiên cứu trong tương lai đóng góp. *(1)* Người viết thu thập số liệu bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện từ những nhân viên đang làm việc tại TP. HCM. Cho nên các nghiên cứu sau sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất, cần được mở rộng phạm vi nghiên cứu ra ngoài TP. HCM trong việc thu thập dữ liệu để nâng tính tổng quát. *(2)* Có nhiều yếu tố được xem xét làm trung gian liên kết tác động của Chánh niệm đến Kết quả công việc của nhân viên ngoài yếu tố Hài lòng công việc và Gắn kết công việc; các nghiên cứu tiếp theo có thể mở rộng nghiên cứu với các yếu tố khác để hiểu sâu hơn ảnh hưởng của Chánh niệm. *(3)* Ngoài ra, các nghiên cứu sau nên tìm hiểu thêm vai trò của các biến điều tiết để hiểu rõ tác động của Chánh niệm đến Kết quả công việc của nhân viên.

Ghi chú: Bài viết không nhận tài trợ bởi các Tổ chức/Quỹ nghiên cứu nào; và là bài viết độc lập của tác giả.

TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Các tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

Tài liệu tham khảo

Akinola, M. (2010). Measuring the pulse of an organization: Integrating physiological measures into the organizational scholar's toolbox. *Research in Organizational Behavior, 30,* 203-223.

Al-Ahmadi, H. (2009). Factors affecting performance of hospital nurses in Riyadh Region, Saudi Arabia. *International Journal of Health Care Quality Assurance, 22*(1), 40-54.

Andrews, M. C., Michele Kacmar, K., & Kacmar, C. (2014). The mediational effect of regulatory focus on the relationships between mindfulness and job satisfaction and turnover intentions. *Career Development International, 19*(5), 494-507.

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 63*(3), 308-323.

Bartlett, L., Martin, A., Neil, A. L., Memish, K., Otahal, P., Kilpatrick, M., & Sanderson, K. (2019). A systematic review and meta-analysis of workplace mindfulness training randomized controlled trials. *Journal of Occupational Health Psychology, 24*(1), Article 108.

Bishop, S. R., Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J., Segal, Z. V., Abbey. S., & Velting, D. (2004). Mindfulness: A proposed operational definition. *Clinical Psychology: Science and Practice, 11*(3), Article 230.

Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality, 17*(1_suppl), S5-S18.

Brown, K. W., & Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and its role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology, 84*(4), Article 822.

Brown, K. W., Ryan, R. M., & Creswell, J. D. (2007). Addressing fundamental questions about mindfulness. *Psychological Inquiry, 18*(4), 272-281.

Carmody, J., Reed, G., Kristeller, J., & Merriam, P. (2008). Mindfulness, spirituality, and health-related symptoms. *Journal of Psychosomatic Research, 64*(4), 393-403.

Creswell, J. D., & Lindsay, E. K. (2014). How does mindfulness training affect health? A mindfulness stress buffering account. *Current Directions in Psychological Science, 23*(6), 401-407.

Dane, E., & Brummel, B. J. (2014). Examining workplace mindfulness and its relations to job performance and turnover intention. *Human Relations, 67*(1), 105-128.

David Garson, G. (2016). *Partial least squares: Regression & structural equation models*. Statistical Publishing Associates.

Fiaz, S., & Fahim, S. M. (2023). The influence of high-quality workplace relational systems and mindfulness on employee work engagement at the time of crises. *Heliyon, 9*(4), Article e15523.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics*. Sage Publications.

Gemeda, H. K., & Lee, J. (2020). Leadership styles, work engagement and outcomes among information and communications technology professionals: A cross-national study. *Heliyon, 6*(4), Article e03699.

Glomb, T. M., Duffy, M. K., Bono, J. E., & Yang, T. (2011). Mindfulness at work. In *Research in personnel and human resources management* (Vol. 30, pp. 115-157): Emerald Group Publishing Limited.

Hair, J., & Alamer, A. (2022). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in second language and education research: Guidelines using an applied example. *Research Methods in Applied Linguistics, 1*(3), Article 100027.

Hendri, M. I. (2019). The mediation effect of job satisfaction and organizational commitment on the organizational learning effect of the employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management, 68*(7), 1208-1234.

Henseler, J., Hubona, G., & Ray, P. A. (2016). Using PLS path modeling in new technology research: Updated guidelines. *Industrial Management & Data Systems, 116*(1), 2-20.

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), Article 513.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337-421.

Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 5*(1), 103-128.

Hülsheger, U. R., Alberts, H. J., Feinholdt, A., & Lang, J. W. (2013). Benefits of mindfulness at work: The role of mindfulness in emotion regulation, emotional exhaustion, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 98*(2), Article 310.

Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: The role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology, 90*(2), Article 257.

Kabat-Zinn, J. (2015). Mindfulness. *Mindfulness, 6*(6), 1481-1483.

Leary, M. R., Adams, C. E., & Tate, E. B. (2006). Hypo-egoic self-regulation: Exercising self-control by diminishing the influence of the self. *Journal of Personality, 74*(6), 1803-1832.

Lin, C. Y., Huang, C. K., Li, H. X., Chang, T. W., & Hsu, Y. C. (2022). Will they stay or leave? Interplay of organizational learning culture and workplace mindfulness on job satisfaction and turnover intentions. *Public Personnel Management, 51*(1), 24-47.

Lomas, T., Medina, J. C., Ivtzan, I., Rupprecht, S., & Eiroa-Orosa, F. J. (2017). The impact of mindfulness on the wellbeing and performance of educators: A systematic review of the empirical literature. *Teaching and Teacher Education, 61*(2), 132-141.

Long, E. C., & Christian, M. S. (2015). Mindfulness buffers retaliatory responses to injustice: A regulatory approach. *Journal of Applied Psychology, 100*(5), Article 1409.

Nguyen, T. D., Nguyen, P. D., & Tran, Q. H. M. (2014). Marketers' psychological capital and performance: The mediating role of quality of work life, job effort and job attractiveness. *Asia-Pacific Journal of Business Administration, 6*(1), 36-48.

Phan, T. Q., & Bui, T. T. (2018). Ảnh hưởng của năng lực tâm lý đến cam kết làm việc và kết quả công việc của nhân viên: Trường hợp doanh nghiệp điện - điện tử trong các Khu công nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh [The impact of psychological capital on work engagement and performance of employees: The case of electrical and electronic enterprises in the Industrial Zones Ho Chi Minh City]. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á, 29*(6), 71-92.

Phan, T. Q., & Bui, T. T. (2021). Vốn tâm lý và kết quả công việc của nhân viên y tế: Vai trò trung gian của chất lượng cuộc sống công việc và sự thỏa mãn công việc [Psychological capital and performance of medical staff: The mediating role of Quality of work life and job satisfaction]. *Tạp chí Khoa học Thương mại, 157*, 7-106.

Pongton, P., & Suntrayuth, S. (2019). Communication satisfaction, employee engagement, job satisfaction, and job performance in higher education institutions. *Abac Journal, 39*(3), 90-110.

Reb, J., Narayanan, J., & Chaturvedi, S. (2014). Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance. *Mindfulness, 5*(1), 36-45.

Reb, J., Narayanan, J., & Ho, Z. W. (2015). Mindfulness at work: Antecedents and consequences of employee awareness and absent-mindedness. *Mindfulness, 6*(1), 111-122.

Ren, Y., Tang, R., & Li, M. (2022). The relationship between delay of gratification and work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Heliyon, 8*(8), Article e10111.

Schmidt, S. (2011). Mindfulness in east and west - Is it the same? In *Neuroscience, consciousness and spirituality* (pp. 23-38). Springer.

Shapiro, S. L., Carlson, L. E., Astin, J. A., & Freedman, B. (2006). Mechanisms of mindfulness. *Journal of Clinical Psychology, 62*(3), 373-386.

Singh, A., & Bodhi, R. (2025). Does mindfulness moderate between incivility, aggression and conflict at work? Findings from symmetric and asymmetric modeling approaches. *Acta Psychologica, 254*, Article 104844.

Song, Y., & Lindquist, R. (2015). Effects of mindfulness-based stress reduction on depression, anxiety, stress and mindfulness in Korean nursing students. *Nurse Education Today, 35*(1), 86-90.

Tan, C. (2021). Confucius and langerian mindfulness. *Educational Philosophy and Theory, 53*(9), 931-940.

Thera, N. (1972). Time and consciousness. *Main Currents, 28*(1972), 131-135.

Thich, H. N. (1976). *Miracle of mindfulness*. Beacon.

Tiwari, S., & Garg, P. (2019). Promoting basic need satisfaction at workplace: The relevance of mindfulness in support of job performance of employees. *Jindal Journal of Business Research, 8*(1), 1-15.

Wolever, R. Q., Bobinet, K. J., McCabe, K., Mackenzie, E. R., Fekete, E., Kusnick, C. A., & Baime, M. (2012). Effective and viable mind-body stress reduction in the workplace: A randomized controlled trial. *Journal of Occupational Health Psychology, 17*(2), Article 246.

Wongtongkam, N., Krivokapic-Skoko, B., Duncan, R., & Bellio, M. (2017). The influence of a mindfulness-based intervention on job satisfaction and work-related stress and anxiety. *International Journal of Mental Health Promotion, 19*(3), 134-143.

Yu, Y., Zhou, M. J., Guo, X. C., He, Q., & Zhang, J. X. (2016). The effect of work-family balance on work engagement and job satisfaction: The moderating of personality. *Chinese Journal of Clinical Psychology*, *24*(3), 504-508.

Zivnuska, S., Kacmar, K. M., Ferguson, M., & Carlson, D. S. (2016). Mindfulness at work: Resource accumulation, well-being, and attitudes. *Career Development International, 21*(2), 106-124.

©The Authors 2025. This is an open access publication under CC BY NC license.