

## Tác động của chiến lược người lao động cảm xúc đến sự hài lòng trong công việc của công chức tỉnh An Giang: Tác động điều tiết của niềm tin vào năng lực điều chỉnh cảm xúc của bản thân

Lê Trần Phước Mai Hoàng<sup>1,2,\*</sup>, Nguyễn Bảo Trân<sup>1,2</sup>, Đồng Nguyễn Anh Thu<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Quốc tế, ĐHQG-HCM, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>2</sup>Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

### TỪ KHÓA

Sự hài lòng công việc, tự hiệu quả cảm xúc, trí tuệ cảm xúc, tổ chức công.

### TÓM TẮT

Nghiên cứu đánh giá vai trò của các chiến lược lao động cảm xúc thông minh lên sự hài lòng trong công việc hiện tại của đội ngũ công chức. Vai trò điều tiết các tác động này của các yếu tố về niềm tin vào năng lực điều chỉnh cảm xúc (NTNLĐCCX) của bản thân cũng được điều tra. Dữ liệu được thu thập từ 1034 công chức công tác tại tỉnh An Giang qua khảo sát trực tuyến và trực tiếp. Mô hình hồi quy đa biến và điều tiết tương tác được đánh giá bằng phần mềm SPSS. Kết quả cho thấy biểu lộ cảm xúc chiều sâu và tự nhiên là hai yếu tố quan trọng dự đoán sự hài lòng trong công việc. NTNLĐCCX đóng vai trò điều tiết quan trọng trên các mối quan hệ này. Điều này cung cấp cái nhìn sâu sắc về ảnh hưởng của yếu tố cảm xúc đối với kết quả công việc, đồng thời gợi ý xây dựng môi trường làm việc hỗ trợ phát triển năng lực cảm xúc cho công chức.

### 1. Giới thiệu

Căng thẳng công việc đã gia tăng trong các lĩnh vực như chăm sóc sức khỏe, giáo dục, kinh doanh và dịch vụ công, dẫn đến những kết quả tiêu cực như giảm sức khỏe tinh thần và hiệu suất công việc (Dijxhoorn & cộng sự, 2021). Để giảm thiểu tác động này, các tổ chức ngày càng dựa vào trí tuệ cảm xúc (TTCX), giúp nhân viên quản lý căng thẳng và nâng cao hiệu suất. TTCX đóng vai trò quan trọng trong lao động cảm xúc, giúp nhân viên điều chỉnh cảm xúc trong các cuộc tương tác và áp dụng các chiến lược lao động cảm xúc thông minh (CLLĐCXTM) (Lei, 2025). Các chiến

lược này bao gồm biểu lộ cảm xúc bề mặt (BLCXBM), biểu lộ cảm xúc chiều sâu (BLCXCS) và biểu lộ cảm xúc tự nhiên (BLCXTN), cùng với khái niệm kết thúc cảm xúc (KTCX) (Hochschild, 1983).

Nghiên cứu trước đây cho thấy TTCX là yếu tố quan trọng trong việc quản lý căng thẳng công việc, đặc biệt trong các vai trò yêu cầu cảm xúc cao (Gabriel & cộng sự, 2015). Trong bối cảnh dịch vụ công, năng lực điều chỉnh cảm xúc của bản thân (NTNLĐCCX) liên quan đến khả năng quản lý cảm xúc của bản thân và người khác, có thể điều tiết mối quan hệ giữa CLLĐCXTM và sự hài lòng công việc (SHLCV) (Hsieh & cộng sự, 2016). Các nghiên cứu chỉ ra rằng NTNLĐCCX

\*Tác giả liên hệ. Email: [letranphuocmaihoang@gmail.com](mailto:letranphuocmaihoang@gmail.com)

<https://doi.org/10.61602/jdi.2026.88.05>

Ngày nộp bài: 01/8/2025; Ngày chỉnh sửa: 06/10/2025; Ngày duyệt đăng: 20/10/2025; Ngày online: 05/02/2026

ISSN (print): 1859-428X, ISSN (online): 2815-6234

giúp giảm tác động tiêu cực của CLLĐCXTM đối với SHLCV (Hsieh & cộng sự, 2016). Nghiên cứu này cũng chỉ ra rằng các công chức trong môi trường số hóa cần điều chỉnh các chiến lược lao động cảm xúc để duy trì hiệu quả công việc và sức khỏe tâm lý (Edlins, 2021).

Mục tiêu của nghiên cứu này là điều tra mối quan hệ giữa bốn CLLĐCXTM và SHLCV trong khu vực công, tích hợp TTCX vào lao động cảm xúc và cách NTNLDCCX, bao gồm việc quản lý cảm xúc bản thân (QLCXBT) và xử lý cảm xúc của người khác (XLCXNK), điều tiết các mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu cũng thảo luận cách chuyển đổi số thay đổi động lực điều chỉnh cảm xúc thông minh trong dịch vụ công.

## 2. Tổng quan lý thuyết

### 2.1. Khung lý thuyết

Nghiên cứu này được xây dựng dựa trên lý thuyết TTCX và NTNLDCCX để nghiên cứu cách CLLĐCXTM, bao gồm BLCXBM, BLCXCS, BLCXTN và KTCX ảnh hưởng đến SHLCV dưới tác động điều tiết của NTNLDCCX. TTCX đóng vai trò quan trọng trong việc quản lý lao động cảm xúc tại nơi làm việc thông qua các chiến lược như BLCXBM và BLCXCS (Hochschild, 1983).

Lý thuyết TTCX được mở rộng qua NTNLDCCX, nhấn mạnh niềm tin của cá nhân vào khả năng áp dụng các kỹ năng cảm xúc trong thực tế (Dacre Pool & Qualter, 2012). TTCX được chia thành hai thành phần: kỹ năng nhận thức (khả năng nhận thức và điều chỉnh cảm xúc) và đặc điểm tính cách (sự tự nhận thức và tự tin trong việc quản lý cảm xúc). NTNLDCCX tập trung vào niềm tin của cá nhân vào khả năng áp dụng các kỹ năng cảm xúc, đặc biệt trong các tình huống áp lực (Hamulic & cộng sự, 2024). NTNLDCCX, bao gồm QLCXBT và XLCXNK. Những yếu tố này có ảnh hưởng lớn đến cách cá nhân phản ứng với các yêu cầu cảm xúc trong công việc và quản lý lao động cảm xúc, từ đó ảnh hưởng đến SHLCV (Dacre Pool & Qualter, 2012).

### 2.2. Phát triển giả thuyết

#### 2.2.1. Biểu lộ cảm xúc bề mặt và SHLCV

SHLCV là trạng thái cảm xúc tích cực từ việc đánh giá công việc của cá nhân và đóng vai trò quan trọng trong nâng cao hiệu suất công việc, đặc biệt trong khu vực công (Alzyoud, 2018). Công chức hài lòng có thể thể hiện sức sống và sự tận tâm, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ công. Theo lý thuyết TTCX, công chức gặp khó khăn trong việc điều chỉnh cảm xúc thường sử dụng BLCXBM, dẫn đến mâu thuẫn cảm xúc, kiệt quệ và giảm SHLCV (Hochschild, 1983). BLCXBM có thể làm giảm kết nối cảm xúc thật sự, giảm sự tham gia của nhân viên. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất:

*Giả thuyết 1: BLCXBM có mối quan hệ tiêu cực với SHLCV.*

#### 2.2.2. Biểu lộ cảm xúc chiều sâu và sự hài lòng với công việc

Công chức có động lực nội tại thường thể hiện cảm xúc một cách tự nhiên, phản ánh cảm xúc thật sự của họ. Điều này liên quan đến khái niệm BLCXCS, trong đó công chức điều chỉnh cảm xúc nội tại để phù hợp với yêu cầu công việc, từ đó biểu lộ cảm xúc chân thật hơn (Hochschild, 1983). Khi công chức trải qua sự tương thích cảm xúc cao, điều này nâng cao SHLCV và sức khỏe tổng thể (Li & cộng sự, 2025). BLCXCS giúp công chức hiểu quan điểm của công dân, tránh bất hòa cảm xúc và thể hiện cảm xúc phù hợp, dẫn đến SHLCV cao hơn (Lee & Chelladurai, 2018). Công dân cũng phản ứng tích cực với những biểu hiện cảm xúc chân thành, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

*Giả thuyết 2: BLCXCS có mối quan hệ tích cực với SHLCV.*

#### 2.2.3. Biểu lộ cảm xúc tự nhiên và SHLCV

Trong các môi trường làm việc yêu cầu cảm xúc như công việc của công chức khi tiếp dân, khả năng BLCXTN rất quan trọng để giảm thiểu sự bất hòa cảm xúc và thúc đẩy tính chân thật (Huppertz & cộng sự, 2020). Những công chức thể hiện cảm xúc thật sự sẽ ít căng thẳng hơn so với những người sử dụng BLCXBM hoặc BLCXCS, vốn liên quan đến mức độ căng thẳng cao và sự không hài lòng. Khi cảm xúc thể hiện phù hợp với cảm xúc nội tại, công chức cảm thấy viên mãn hơn, ít căng thẳng và nâng cao SHLCV. Theo lý thuyết TTCX, những cá nhân có TTCX cao sẽ có khả năng điều chỉnh cảm xúc tốt hơn, giúp họ BLCXTN mà không bị căng thẳng. Vì vậy, khả năng biểu lộ cảm xúc tự nhiên, được hỗ trợ bởi TTCX, góp phần vào SHLCV cao hơn.

*Giả thuyết 3: BLCXTN có mối quan hệ tích cực với SHLCV.*

#### 2.2.4. Kết thúc cảm xúc và sự hài lòng công việc

Có ba loại quy tắc biểu lộ cảm xúc: tích hợp, phân biệt và che giấu. Quy tắc tích hợp khuyến khích biểu lộ cảm xúc tích cực, trong khi quy tắc phân biệt khuyến khích cảm xúc tiêu cực. Quy tắc che giấu liên quan đến việc kìm nén cảm xúc để biểu lộ cảm xúc khác. KTCX liên quan đến việc ngừng tham gia vào cảm xúc hoàn toàn, cả bên trong và bên ngoài, khác với các chiến lược khác như che giấu cảm xúc (Yang & cộng sự, 2019). KTCX giúp công chức giảm căng thẳng, duy trì tính chuyên nghiệp và giảm mệt mỏi, từ đó nâng cao SHLCV (Wollast & cộng sự, 2023). Việc không bị cuốn vào cảm xúc giúp công chức tập trung vào công

việc, tạo ra môi trường làm việc hiệu quả và góp phần vào thành công của công chức. Do đó, KTCX có thể dẫn đến SHLCV cao hơn và cải thiện sự tham gia công việc.

*Giả thuyết 4: KTCX có mối quan hệ tích cực với SHLCV.*

### 2.2.5. Vai trò điều tiết của niềm tin vào năng lực điều chỉnh cảm xúc

Theo lý thuyết TTCX và niềm tin vào năng lực bản thân, NTNLDCCX giúp cá nhân điều chỉnh cảm xúc của bản thân và tương tác hiệu quả với cảm xúc của người khác (Dacre Pool & Qualter, 2012). Hai yếu tố chính của NTNLDCCX là: (1) niềm tin vào khả năng kiểm soát cảm xúc bản thân trong các tình huống căng thẳng, và (2) niềm tin vào khả năng hiểu và phản ứng với cảm xúc của người khác (Dacre Pool & Qualter, 2012).

Trong dịch vụ công, BLCXBM, khi công chức kìm nén cảm xúc thật và thể hiện cảm xúc đã được định sẵn, có thể dẫn đến bất hòa cảm xúc và tăng căng thẳng, làm suy giảm SHLCV (Grandey, 2003). Tuy nhiên, những công chức có QLCXBT cao có thể điều chỉnh cảm xúc tốt hơn và duy trì sự điềm tĩnh, giảm tác động tiêu cực của BLCXBM đối với SHLCV (Hamulić & cộng sự, 2024). QLCXBT đóng vai trò điều tiết tiêu cực trong mối quan hệ giữa BLCXBM và SHLCV. Khi QLCXBT cao, tác động tiêu cực của BLCXBM đối với SHLCV sẽ giảm bớt.

*Giả thuyết 5a: QLCXBT điều tiết tiêu cực đối với mối quan hệ giữa BLCXBM và SHLCV.*

Ngược lại, CLLĐCXTM như BLCXCS (thay đổi cảm xúc nội tại để phù hợp với kỳ vọng của tổ chức), biểu lộ cảm xúc tự nhiên và KTCX (sự ngừng tham gia vào phản ứng cảm xúc trong các tương tác chuyên nghiệp) thường có mối quan hệ tích cực với SHLCV (Diefendorff & cộng sự, 2005). Những công chức có mức độ QLCXBT cao hiệu quả hơn trong việc sử dụng các CLLĐCXTM này (Sahdat & cộng sự, 2011). Họ

có xu hướng xem các chiến lược này như một phần của năng lực cảm xúc chuyên nghiệp của mình, điều này góp phần vào cảm giác hiệu quả và sự hoàn thành trong vai trò của họ. Do đó, nghiên cứu đề xuất:

*Giả thuyết 5b: QLCXBT điều tiết tích cực đối với mối quan hệ giữa BLCXCS và SHLCV.*

*Giả thuyết 5c: QLCXBT điều tiết tích cực đối với mối quan hệ giữa BLCXTN và SHLCV.*

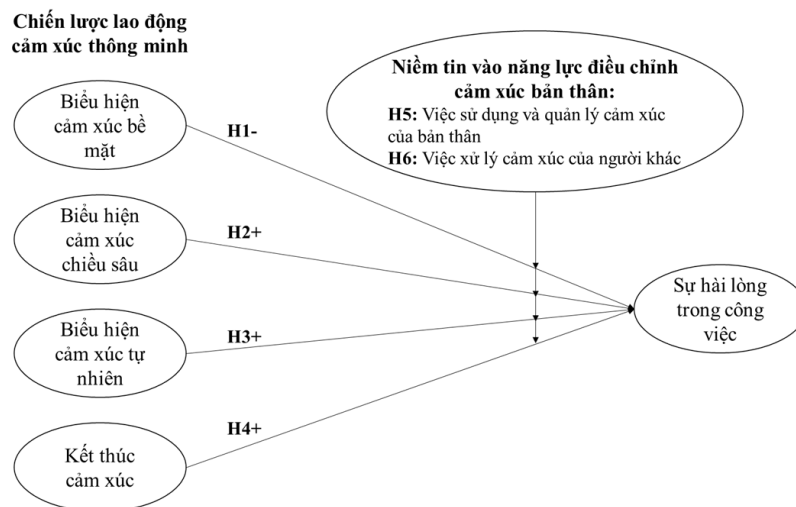
*Giả thuyết 5d: QLCXBT điều tiết tích cực đối với mối quan hệ giữa KTCX và SHLCV.*

Trong bối cảnh cung cấp dịch vụ công, cảm xúc của công dân thường gắn liền với sự thất vọng, sự cấp bách hoặc sự thiếu tin tưởng (Hattke & cộng sự, 2020). Do đó, công chức không chỉ phải quản lý cảm xúc của chính họ mà còn phải điều hướng hiệu quả các động thái cảm xúc trong các cuộc giao tiếp với công dân. Những cá nhân có mức độ XLCXNK cao có khả năng nhận thức và phản ứng thích hợp với trạng thái cảm xúc của người khác, điều này cho phép họ có những tương tác dịch vụ mang tính xây dựng và đồng cảm hơn (Dacre Pool & Qualter, 2012). Khi áp dụng CLLĐCXTM như biểu lộ cảm xúc chiều sâu, biểu lộ cảm xúc chân thật hoặc KTCX, công chức có mức độ XLCXNK cao có khả năng điều hướng những cuộc gặp gỡ cảm xúc phức tạp, từ đó nâng cao SHLCV của chính họ.

Tuy nhiên, trong các tình huống liên quan đến BLCXBM, công chức có mức độ XLCXNK cao có thể nhạy cảm hơn với các phản ứng tiêu cực của công dân khi các biểu lộ cảm xúc bị cho là không chân thật hoặc được chuẩn bị sẵn (Lee, 2018). Sự nhạy cảm này có thể dẫn đến sự căng thẳng tâm lý tăng lên và giảm SHLCV. Do đó, XLCXNK được kỳ vọng sẽ điều tiết tiêu cực mối quan hệ giữa BLCXBM và SHLCV và điều tiết tích cực các mối quan hệ giữa các CLLĐCXTM khác và SHLCV.

*Giả thuyết 6a: XLCXNK điều tiết tiêu cực đối với mối quan hệ giữa BLCXBM và SHLCV.*

*Giả thuyết 6b: XLCXNK điều tiết tích cực đối với mối quan hệ giữa BLCXCS và SHLCV.*



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

*Giả thuyết 6c: XLCXNK điều tiết tích cực đối với mối quan hệ giữa BLCXTN và SHLCV.*

*Giả thuyết 6d: XLCXNK điều tiết tích cực đối với mối quan hệ giữa KTCX và SHLCV.*

Theo nghiên cứu trên, mô hình lý thuyết được đề xuất được minh họa trong Hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi khảo sát có cấu trúc, phát hành trực tiếp và qua hình thức trực tuyến. Đối tượng khảo sát là cán bộ công chức đang làm việc tại các cơ quan hành chính nhà nước ở tỉnh An Giang. Tổng số mẫu khảo sát là 1.034 mẫu thông qua phương pháp lấy mẫu lần cầu tuyết.

#### 3.2. Thang đo và biến quan sát

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng thang đo Likert 7 điểm, với các mức độ từ (1) hoàn toàn không đồng ý đến (7) hoàn toàn đồng ý. Thang đo gồm bảy biến đo lường chính và 34 biến quan sát, được kế thừa từ các nghiên cứu trước, bao gồm 07 bộ thang đo. Trong đó, các thang đo của BLCXTN, KTCX, BLCXBM, BLCXCS được kế thừa từ Yang và cộng sự (2019), thang đo SHLCV được kế thừa từ Sloan (2014) và thang đo tự hiệu quả cảm xúc với hai thành phần QLCXBT và XLCXNK được kế thừa từ Dacre Pool và Qualter (2012).

#### 3.3. Quy trình phân tích dữ liệu

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factor Analysis - EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis - CFA) để đánh giá tính hợp lệ của thang đo. Mặc dù thường CFA được áp dụng cho các thang đo đã có cấu trúc lý thuyết rõ ràng, EFA được lựa chọn nhằm tránh việc ràng buộc vào một mô hình cố định và cho phép khám phá mức độ phù hợp của thang đo trong bối cảnh khu vực công tại Việt Nam. Do đó, để tăng tính thuyết phục về tính hợp lệ thang đo, cả EFA và CFA được sử dụng.

Các bước phân tích dữ liệu trong nghiên cứu bao gồm việc kiểm định độ tin cậy, phân tích EFA, CFA, phân tích tương quan Pearson, phân tích hồi quy tuyến tính bội và phương pháp tương tác điều tiết. Vai trò điều tiết của QLCXBT và XLCXNK được đánh giá bằng phương pháp tạo biến tương tác trong hồi quy tuyến tính bội. Cụ thể, các biến độc lập được tính trung bình, chuẩn hóa, sau đó nhân với biến điều tiết để hình thành biến tương tác và đưa vào mô hình hồi quy. Sự thay đổi có ý nghĩa thống kê của các hệ số hồi quy cho phép xác định và kiểm chứng tác động điều tiết.

### 4. Phân tích dữ liệu

#### 4.1. Thống kê mô tả nhân khẩu học

Trong số 1034 mẫu khảo sát, tỷ lệ nam nữ gần như nhau (41,8 và 55,9%). Nhóm có thu nhập từ 5 đến 10 triệu đồng chiếm tỷ lệ cao nhất (45,1%), trong khi nhóm thu nhập trên 30 triệu đồng có số lượng thấp nhất (1,2%). Về thâm niên kinh nghiệm, nhóm có thâm niên từ 10 đến 15 năm chiếm tỷ trọng lớn nhất (31,1%), trong khi nhóm có thâm niên từ 25 đến 30 năm chiếm tỷ lệ thấp nhất (3%).

#### 4.2. Đánh giá độ tin cậy thang đo

**Bảng 1. Giá trị trung bình, Độ lệch chuẩn (SD), Tải trọng nhân tố và Cronbach's alpha ( $\alpha$ )**

Thành phần/ Biến quan sát	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Cronbach's alpha ( $\alpha$ )
BLCXTN	5,065	1,395	0,848
KTCX	4,211	1,331	0,799
BLCXBM	3,655	1,581	0,868
BLCXCS	4,798	1,279	0,782
SHLCV	4,962	1,364	0,887
QLCXBT	4,976	1,280	0,966
XLCXNK	4,740	1,362	0,957

##### 4.2.1. Đánh giá về độ tin cậy

Hệ số Cronbach's alpha càng cao cho thấy độ tin cậy của thang đo càng lớn. Trong quá trình kiểm định, tác giả đã loại 04 biến quan sát gồm BLCXBM1, BLCXCS3, BLCXTN3 và SHLCV1 để tối ưu hóa độ tin cậy của thang đo. Sau khi loại, tất cả giá trị Cronbach's alpha của các thang đo đều đạt giá trị lớn hơn 0,7, đảm bảo độ tin cậy cao. Cụ thể, hệ số Cronbach's alpha của các thang đo dao động từ 0,782 (BLCXCS) đến 0,966 (QLCXBT) (Bảng 1).

##### 4.2.2. Đánh giá về giá trị trung bình và độ lệch chuẩn

Tất cả các thang đo đều thu thập đủ 1034 kết quả. Các thang đo thuộc nhóm BLCXTN, BLCXCS và SHLCV có giá trị trung bình lớn hơn 4, cho thấy xu hướng đồng tình cao, trong khi KTCX (4,2) và BLCXBM (3,6) thể hiện mức độ đồng tình trung lập đến thấp. So sánh này dựa trên mốc 4 trong thang đo Likert 7. Đối với độ lệch chuẩn của các thang đo có giá trị dao động từ 1,279 (BLCXCS) đến 1,581 (BLCXBM), cho thấy mức độ phân tán trung bình – cao của dữ liệu quanh giá trị trung bình.

#### 4.3. Phân tích EFA và CFA

Kết quả kiểm định cho thấy chỉ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) là 0,798 > 0,5 và kiểm định Bartlett's

Test of Sphericity có giá trị Chi-square = 7062,215,  $p < 0,001$ , cho thấy ma trận tương quan có ý nghĩa thống kê. Phân tích EFA đã rút trích được 05 nhân tố, giải thích 82,779% tổng phương sai. Ma trận xoay cho thấy các biến quan sát có hệ số tải nhân tố  $> 0,7$  (từ 0,738 đến 0,907), chứng tỏ sự tương quan cao với các nhân tố tương ứng. Ngoài ra, hệ số tải của các biến quan sát trong từng nhân tố chính cao hơn rõ rệt so với mức tải ở các nhân tố còn lại ( $> 0,3$ ). Điều này thể hiện tính phân biệt rõ ràng giữa các nhân tố, đồng thời cho thấy rằng các biến quan sát đo lường tốt nhất cho nhân tố mà chúng thuộc về.

Trong nghiên cứu này, QLCXBT và XLCXNK là các biến điều tiết, không thuộc cấu trúc thang đo chính mà chỉ đóng vai trò tác động bên ngoài đến các mối quan hệ trong mô hình. Vì vậy, hai biến này không được đưa vào phân tích cấu trúc thang đo tổng thể cùng các biến chính, mà được tiến hành phân tích EFA riêng biệt để đảm bảo cấu trúc thang đo chính của mô hình. Kết quả kiểm định cho thấy các chỉ số đều đạt mức yêu cầu ( $KMO = 0,965 > 0,5$ ; và Bartlett's Test of Sphericity có  $\chi^2(153) = 21.207,547$ ,  $p < 0,001$ ). Phân tích EFA đã rút trích được 02 nhân tố, giải thích 77,001% tổng phương sai. Ma trận xoay cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,7 (từ 0,763 đến 0,826 đối với QLCXBT và 0,7 đến 0,838 đối

với XLCXNK). Ngoài ra, hệ số tải của các biến quan sát trong từng nhân tố chính cao hơn rõ rệt so với mức tải ở các nhân tố còn lại ( $> 0,3$ ). Điều này khẳng định thang đo của hai biến đều có tính phân biệt rõ ràng.

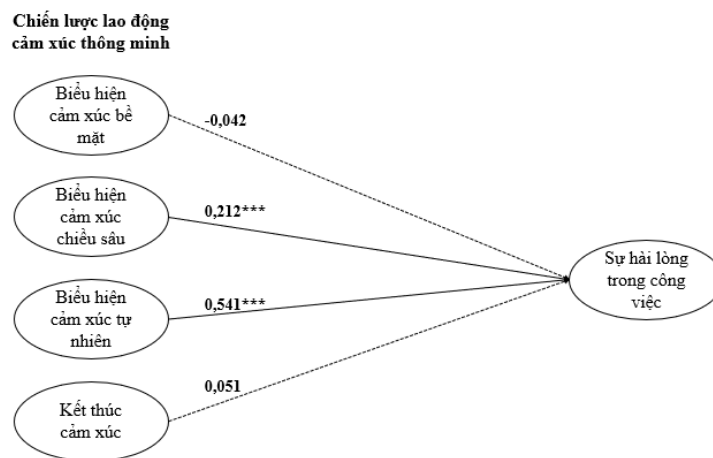
Tiếp theo thang đo chính của mô hình được đánh giá CFA. Kết quả cho thấy các hệ số chuẩn hóa của từng biến quan sát đều lớn hơn 0,5. Ngoài ra, giá trị tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn 0,7, chứng tỏ độ tin cậy cao của các thang đo của 05 biến chính. Các giá trị AVE đều lớn hơn 0,5 đảm bảo độ hội tụ của từng biến. Về độ phân biệt, các giá trị AVE đều lớn hơn MSV, trong khi căn bậc hai của AVE trên đường chéo đều lớn hơn giá trị tương quan của từng cặp biến tương ứng nằm phía dưới đường chéo (Bảng 2). Cuối cùng, các chỉ số model fit đều thỏa yêu cầu, chứng tỏ rằng thang đo của mô hình phù hợp tốt với dữ liệu phân tích của nghiên cứu [ $\chi^2(27) = 132,659$ ;  $\chi^2/df = 4,913 < 5$ ;  $GFI = 0,978 > 0,9$ ;  $TLI = 0,963 > 0,9$ ;  $CFI = 0,985 > 0,9$ ]. Cấu trúc thang đo không có thay đổi sau đánh giá CFA.

#### 4.4. Kiểm tra sai lệch phương pháp chung

Để kiểm tra khả năng sai lệch phương pháp chung, nghiên cứu sử dụng Harman's single-factor test. Kết quả phương sai trích cho một nhân tố chỉ giải thích được 39,702% tổng phương sai, thấp hơn ngưỡng 50%. Điều

**Bảng 2. Tính hợp lệ của thang đo**

Biến	CR	AVE	MSV	SHLCV	KTCX	BLCXTN	BLCXBM	BLCXCS
SHLCV	0,893	0,736	0,501	0,858				
KTCX	0,801	0,575	0,191	0,328	0,758			
BLCXTN	0,845	0,732	0,501	0,708	0,437	0,856		
BLCXBM	0,882	0,792	0,319	0,134	0,418	0,117	0,89	
BLCXCS	0,794	0,66	0,319	0,520	0,381	0,526	0,565	0,813



**Hình 2. Kết quả kiểm định hồi quy bội**

Chú thích: \*\*\*p-value < 0,001; các hệ số chuẩn hóa được thể hiện trên các mối quan hệ trong mô hình;

—> : đường dẫn có ý nghĩa thống kê, - - - -> : đường dẫn không có ý nghĩa thống kê.

này cho thấy không có hiện tượng sai lệch phương pháp chung nghiêm trọng trong dữ liệu khảo sát.

**4.5. Kiểm định giả thuyết**

Các chỉ số Tolerance (0,550–0,729) và VIF (1,371–1,818 < 2) cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến, đảm bảo độ tin cậy cho phân tích hồi quy tuyến tính tiếp theo. Hình 2 mô tả kết quả đánh giá hồi quy bội giữa các CLLĐCXTM và SHLCV. Kết quả phân tích cho thấy hệ số  $R^2 = 0,449$  và kết quả ANOVA [F = 209,319 và  $p = 0,000 < 0,001$ ] cho thấy mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê. Cụ thể, BLCXBM không có ảnh hưởng đáng kể đến SHLCV, với hệ số  $\beta = -0,042$ . Trong khi đó, BLCXCS có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến SHLCV, với hệ số  $\beta = 0,212$ . BLCXTN có tác động mạnh mẽ và tích cực đến SHL, với  $\beta = 0,541$ , cho thấy rằng việc BLCXTN có thể tạo ra tác động lớn đến cảm giác hài lòng của nhân viên trong công việc. Đặc biệt, KTCX lại không có tác động rõ rệt, với  $\beta = 0,051$ . Giá trị  $R^2$  hiệu chỉnh là 0,446, cho thấy bốn CLLĐCXTM giải thích được 44,6% sự biến thiên của SHLCV, trong đó có hai chiến lược có tác động có ý nghĩa thống kê là BLCXCS và biểu lộ cảm xúc tự nhiên. Do đó chấp nhận giả thuyết H2 và H3.

Trong khi Hình 2 trình bày các hệ số chuẩn hóa ( $\beta$ ) để so sánh tương đối mức độ ảnh hưởng giữa các biến, phương trình hồi quy dưới đây sử dụng các hệ số không chuẩn hóa (B) để thể hiện mức độ thay đổi thực tế của biến phụ thuộc khi biến độc lập thay đổi một đơn vị:

$$SHLCV = 1.104 - 0,036 * BLCXBM + 0,226 * BLCXCS + 0,530 * BLCXTN + 0,052 * KTCX$$

**Bảng 3. Kết quả kiểm định tác động điều tiết của QLCXBT và XLCXNK**

Giả thuyết	B	S.E.	t-value
Tác động điều tiết của QLCXBT			
BLCXBM*QLCXBT ---> SHLCV	-0,003	0,036	-0,086
BLCXCS*QLCXBT ---> SHLCV	-0,032	0,037	-0,850
BLCXTN*QLCXBT ---> SHLCV	0,142	0,039	3,658***
KTCX*QLCXBT ---> SHLCV	0,056	0,034	1,638
Tác động điều tiết của XLCXNK			
BLCXBM* XLCXNK ---> SHLCV	0,053	0,037	1,433
BLCXCS* XLCXNK ---> SHLCV	-0,066	0,039	-1,691 <sup>a</sup>
BLCXTN* XLCXNK ---> SHLCV	0,027	0,039	0,681
KTCX* XLCXNK ---> SHLCV	0,085	0,034	2,482*

Chú thích: B: hệ số không chuẩn hóa; \*\*\* $p$ -value<0,001; \* $p$ -value<0,05; <sup>a</sup> $p$ -value 0,1

Kết quả phân tích cho thấy  $R^2 = 0,527$ , với kết quả ANOVA [F=126.995 và  $p=0,000 < 0,001$ ], cho thấy mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê. Tác động

điều tiết của BLCXTN\*QLCXBT có hệ số 0,142, với mức ý nghĩa thống kê rất cao ( $p < 0,001$ ), chỉ ra rằng QLCXBT đóng vai trò điều tiết tích cực trong mối quan hệ giữa BLCXTN và SHLCV (Bảng 3). Cụ thể, khi công chức có khả năng sử dụng và quản lý cảm xúc tốt, việc BLCXTN càng giúp họ cảm thấy hài lòng hơn với công việc. Tuy nhiên, các tương tác BLCXBM\*QLCXBT (-0,003) và BLCXCS\*QLCXBT (-0,032) không có ý nghĩa thống kê, điều này cho thấy QLCXBT không có vai trò điều tiết rõ ràng trong mối quan hệ giữa BLCXBM và BLCXCS lên SHLCV. Cuối cùng, tác động điều tiết của KTCX\*QLCXBT có hệ số 0,056, có xu hướng tích cực nhưng chưa đạt mức ý nghĩa thống kê ( $p > 0,1$ ). Do đó, chỉ chấp nhận giả thuyết H5c.

Tương tự, kết quả phân tích cho thấy  $R^2 = 0,531$ , với kết quả ANOVA [F = 128,582 và  $p = 0,000 < 0,001$ ], vì vậy mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê. Tác động điều tiết của KTCX\*XLCXNK có hệ số 0,085, với mức ý nghĩa thống kê ở  $p < 0,05$ , cho thấy XLCXNK điều tiết tích cực mối quan hệ KTCX và SHLCV (Bảng 3). Cụ thể, nếu cán bộ có khả năng XLCXNK tốt, việc chấm dứt cảm xúc đúng lúc sẽ giúp họ cảm thấy hài lòng hơn với công việc. Tác động điều tiết của BLCXCS\*XLCXNK có hệ số -0,066, với mức ý nghĩa thống kê biên ( $p < 0,1$ ), cho thấy XLCXNK có thể làm giảm tác động tích cực của hành động cảm xúc sâu, tuy nhiên mức độ này yếu và đi ngược với kết quả mong đợi của giả thuyết nghiên cứu nên cần nghiên cứu thêm để xác nhận. Các mối quan hệ còn lại, như BLCXBM\*XLCXNK và BLCXTN\*XLCXNK, không có ý nghĩa thống kê ( $p > 0,1$ ), điều này cho thấy XLCXNK không có vai trò điều tiết đáng kể trong các mối quan hệ này. Do đó, nghiên cứu này chỉ chấp nhận giả thuyết H6d cho tác động điều tiết của XLCXNK.

**5. Thảo luận và kết luận**

**5.1. Thảo luận**

Nghiên cứu này khảo sát vai trò của khả năng NTNLĐCCX trong mối quan hệ giữa CLLĐCXTM và SHLCV. Một số giả thuyết không được hỗ trợ, như tác động của BLCXBM đến SHLCV, điều này có thể giải thích qua lý thuyết sự kiện cảm xúc, cho thấy SHLCV không chỉ phụ thuộc vào BLCXBM mà còn vào các sự kiện cảm xúc quan trọng. Điều này gợi ý rằng trong bối cảnh khu vực công Việt Nam, nơi đề cao tính chân thật và sự gắn kết cảm xúc, những biểu hiện bề ngoài khó tạo ra sự hài lòng thực sự. Cũng như vậy, KTCX không làm tăng SHLCV, và việc kết hợp QLCXBT với BLCXCS không có tác động đáng kể. Theo lý thuyết bảo tồn tài nguyên (Hobfoll, 1989), quá trình duy trì và kiểm soát cảm xúc đòi hỏi tiêu tốn đáng kể các nguồn lực tinh thần. Khi nhân viên liên tục phải điều chỉnh để biểu lộ cảm xúc phù hợp với yêu cầu công việc, họ dễ rơi vào trạng thái cạn kiệt tài nguyên, dẫn đến bất

hòa cảm xúc. Những phát hiện này cho thấy các chiến lược cảm xúc, mặc dù bảo vệ, có thể dẫn đến sự bất hòa cảm xúc, làm giảm sức khỏe và SHLCV. Điều này đặc biệt đúng trong môi trường công vụ Việt Nam, nơi nhân viên thường xuyên chịu áp lực tuân thủ chuẩn mực hành chính trong khi vẫn phải duy trì tính gần gũi với người dân.

Một phát hiện quan trọng của nghiên cứu là vai trò điều tiết tiêu cực của XLCXNK trong mối quan hệ giữa BLCXCS và SHLCV. Kết quả giả thuyết này cho thấy XLCXNK có tác động điều tiết ngược với kỳ vọng ban đầu. Phát hiện này mở ra góc nhìn mới về sự phức tạp trong quản lý cảm xúc tại nơi làm việc. Cụ thể, khi công chức có XLCXNK cao, việc thực hiện BLCXCS có thể trở nên thách thức hơn. Điều này có thể được hiểu là do công chức có khả năng nhận biết và xử lý cảm xúc của người khác tốt sẽ trở nên nhạy cảm hơn với các tín hiệu cảm xúc phức tạp từ môi trường làm việc. Kết quả là, việc duy trì sự chân thật trong cảm xúc cá nhân đồng thời đáp ứng kỳ vọng cảm xúc trong vai trò nghề nghiệp đòi hỏi một lượng tài nguyên tinh thần đáng kể, có thể dẫn đến giảm SHLCV. Đặc thù văn hóa Việt Nam là nơi đề cao tính tập thể và sự hài hòa trong giao tiếp có thể khiến công chức có XLCXNK cao càng dễ rơi vào tình thế mâu thuẫn cảm xúc, làm gia tăng gánh nặng thay vì mang lại lợi ích như mong đợi. Ngoài ra, XLCXNK không phát huy tác động bảo vệ trong mối quan hệ giữa BLCXBM và SHLCV, do ngay cả những cá nhân có khả năng XLCXNK cao cũng dễ nhận thức rõ sự bất hòa giữa cảm xúc thật và biểu hiện bề ngoài. Đối với BLCXTN, mặc dù được xem là chiến lược thích nghi, nhưng việc duy trì ranh giới cảm xúc trong môi trường công việc đòi hỏi cảm xúc cao vẫn tiêu hao nhiều nguồn lực, nên XLCXNK cũng không tạo ra hiệu ứng điều tiết rõ rệt. Ngược lại, kết quả cho thấy XLCXBT chỉ thực sự phát huy lợi ích khi kết hợp với biểu lộ BLCXTN. Sự kết hợp này giúp nhân viên duy trì tính đồng nhất giữa cảm xúc cá nhân và yêu cầu công việc, từ đó nâng cao SHLCV. Tuy nhiên, XLCXBT không làm gia tăng hiệu quả cho các chiến lược khác như BLCXBM, BLCXCS hay KTCX. Điều này phản ánh tính chọn lọc trong vai trò điều tiết của QLCXBT: nó chỉ phát huy lợi ích khi gắn với những chiến lược cảm xúc mang tính tự nhiên và phù hợp với giá trị cá nhân.

Tuy nhiên, BLCXCS và BLCXTN lại có mối quan hệ tích cực với SHLCV, chứng tỏ vai trò quan trọng của sự phù hợp cảm xúc chân thật và khả năng thiết lập ranh giới cảm xúc trong công việc. Điều này phù hợp với lý thuyết sự phù hợp cảm xúc (Hochschild, 1983), khi việc biểu lộ cảm xúc chân thật và tự nhiên giúp nhân viên duy trì sự đồng nhất giữa cảm xúc cá nhân và vai trò công việc, từ đó nâng cao SHLCV.

Nhìn chung, các kết quả cho thấy quản lý cảm xúc trong khu vực công mang tính hai mặt: trong khi sự chân thật và khả năng thiết lập ranh giới cảm xúc góp phần nâng cao SHLCV, thì các chiến lược “bảo vệ” lại

có nguy cơ làm suy giảm hiệu quả do tiêu tốn nhiều nguồn lực tinh thần. Nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết phải phát triển TTCX và NTNLDCCX trong các tổ chức công, đặc biệt ở Việt Nam, nơi việc quản lý cảm xúc và các mối quan hệ là yếu tố quan trọng trong cung cấp dịch vụ công hiệu quả.

## 5.2. Đóng góp lý thuyết

Đầu tiên, nghiên cứu kiểm nghiệm và khẳng định mối quan hệ giữa CLLĐCXTM và SHLCV trong bối cảnh đặc thù của công chức Việt Nam. Mặc dù mối quan hệ này đã được nghiên cứu rộng rãi trên thế giới, việc kiểm định trong môi trường văn hóa và thể chế của khu vực công Việt Nam mang lại giá trị thực nghiệm quan trọng. Điều này cho thấy, việc che giấu cảm xúc sẽ làm ảnh hưởng đến tâm trạng làm việc của nhân viên tổ chức công. Việc để cho họ được thể hiện cảm xúc thật của bản thân sẽ làm giảm áp lực và là yếu tố quan trọng giúp họ cảm thấy thoải mái trong công việc hơn.

Thứ hai, nghiên cứu cung cấp hiểu biết lý thuyết mới về cách các CLLĐCXTM tương tác với các thành phần NTNLDCCX để ảnh hưởng đến SHLCV. Mặc dù BLCXCS liên kết với kết quả công việc tích cực, nghiên cứu phát hiện rằng XLCXNK không điều tiết tích cực mối quan hệ này như kỳ vọng, gợi ý về sự phức tạp trong quá trình quản lý cảm xúc và cung cấp góc nhìn mới cho lý thuyết về tương tác giữa các năng lực cảm xúc và các yếu tố lao động cảm xúc. KTCX cũng được nghiên cứu như một chiến lược độc lập, làm tăng tác động tích cực đối với SHLCV và sự tương tác với XLCXNK.

Thứ ba, nghiên cứu làm phong phú thêm tài liệu về TTCX, NTNLDCCX và CLLĐCXTM, đồng thời đóng góp vào quản lý nguồn nhân lực khu vực công ở Việt Nam. Nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết phải phát triển NTNLDCCX cho công chức tuyển đầu, đặc biệt là về QLCXBT và XLCXNK, nhằm cải thiện hiệu suất công việc và duy trì SHLCV trong môi trường dịch vụ công. Việc phát triển năng lực cảm xúc sẽ giúp công chức đối phó tốt hơn với yêu cầu cảm xúc và cải thiện chất lượng dịch vụ công. Những mối quan hệ này chưa được kiểm nghiệm thực nghiệm trước đây và mở rộng lý thuyết TTCX, lao động cảm xúc và NTNLDCCX trong môi trường công việc yêu cầu sự điều chỉnh về cảm xúc cao như các dịch vụ công tuyển đầu.

## 5.3. Đóng góp thực tiễn

Nghiên cứu này đưa ra bốn tác động thực tiễn quan trọng đối với các tổ chức khu vực công, đặc biệt là ở các quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Đầu tiên, các tổ chức nên giảm bớt sự phụ thuộc vào BLCXBM bằng cách tạo ra những môi trường khuyến khích sự tham gia cảm xúc chân thật. Cụ thể, tập trung vào các chiến lược điều chỉnh cảm xúc như BLCXCS và BLCXTN có thể nâng cao SHLCV. Để hỗ trợ điều này,

các chương trình đào tạo nên được thiết kế để nâng cao NTNLĐCCX, đặc biệt là tăng cường QLCXBT và XLCXNK, giúp nhân viên điều chỉnh CXBT tốt hơn và hiệu quả hơn trong việc điều hướng các tương tác cảm xúc với người khác. Các chương trình này có thể bao gồm các hội thảo về nhận thức cảm xúc, nơi nhân viên học cách nhận biết phản ứng cảm xúc của mình và phân biệt giữa cảm xúc nội tại và biểu lộ bên ngoài, giúp họ chuyển từ BLCXBM sang tham gia cảm xúc chân thật hơn.

Thứ hai, các tổ chức công nên ưu tiên phát triển QLCXBT và XLCXNK để trao quyền cho nhân viên trong việc QLCXBT cũng như CXNK trong các tương tác với đồng nghiệp và người dân. Điều này có thể đạt được thông qua các chương trình đào tạo nhằm vào việc cải thiện nhận thức cảm xúc, điều chỉnh cảm xúc và sự đồng cảm. Bằng cách trang bị cho nhân viên các năng lực cảm xúc này, các tổ chức có thể xây dựng một lực lượng lao động có khả năng đối phó với những thách thức cảm xúc trong vai trò của họ.

Thứ ba, khi các nền tảng số đóng vai trò ngày càng quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ, các tổ chức công nên trang bị cho nhân viên các kỹ năng để giao tiếp hiệu quả với công dân trực tuyến. Việc triển khai các công cụ số, chẳng hạn như huấn luyện cảm xúc ảo và đào tạo trực tuyến, sẽ giúp nhân viên quản lý yêu cầu cảm xúc và giảm thiểu kiệt quệ, đặc biệt là trong các môi trường căng thẳng.

Thứ tư, các tổ chức công nên đầu tư vào việc xây dựng một văn hóa làm việc hỗ trợ, giúp củng cố cả việc điều chỉnh cảm xúc nội tại và quản lý cảm xúc bên ngoài. Cách tiếp cận cân bằng này sẽ giúp đảm bảo SHLCV tốt hơn và cải thiện việc cung cấp dịch vụ công.

## 6. Hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tương lai

Nghiên cứu chủ yếu sử dụng phương pháp định lượng và chưa kết hợp với các phương pháp như phỏng vấn sâu hoặc quan sát hành vi thực tế, điều này có thể dẫn đến việc chưa giải thích đầy đủ các động cơ nội tại hoặc ảnh hưởng của bối cảnh tổ chức đến cách công chức biểu lộ và điều tiết cảm xúc.

Dù mô hình phân tích cho thấy mối quan hệ giữa CLLĐCXTM, NTNLĐCCX và SHLCV thông qua mô hình hồi quy bội, nghiên cứu chưa đánh giá một cách sâu sắc các tác động tiềm năng của các yếu tố kỹ năng kỹ thuật số lên mối quan hệ giữa CLLĐCXTM và SHLCV. Do đó, trong bối cảnh chuyển đổi số đang diễn ra rộng rãi trong khu vực công, các nghiên cứu tương lai nên tích hợp các biến số đo lường trực tiếp về kỹ năng kỹ thuật số hay hiệu quả bản thân kỹ thuật số để kiểm tra tác động điều tiết phức tạp của các yếu tố công nghệ trong mô hình quản lý cảm xúc của công chức. Điều này sẽ cho phép kiểm nghiệm trực tiếp các mối quan hệ giữa CLLĐCXTM, NTNLĐCCX và

SHLCV trong bối cảnh số hóa, thay vì chỉ dựa vào suy diễn từ bối cảnh chung như trong nghiên cứu hiện tại.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Alzyoud, A. A. Y. (2018). Job satisfaction and work engagement moderated by trust. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(11), 125-139.
- Dacre Pool, L., & Qualter, P. (2012). The dimensional structure of the emotional self-efficacy scale. *Australian Journal of Psychology*, 64(3), 147-154.
- Diefendorff, J. M., Croyle, M. H., & Gosserand, R. H. (2005). The dimensionality and antecedents of emotional labor strategies. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 339-357.
- Dijxhoorn, A. F. Q., Brom, L., van der Linden, Y. M., Leget, C., & Raijmakers, N. J. (2021). Healthcare professionals' work-related stress in palliative care: a cross-sectional survey. *Journal of Pain and Symptom Management*, 62(3), e38-e45.
- Eldlins, M. (2021). Developing a model of empathy for public administration. *Administrative Theory & Praxis*, 43(1), 22-41.
- Gabriel, A. S., Daniels, M. A., Diefendorff, J. M., & Greguras, G. J. (2015). Emotional labor actors: a latent profile analysis of emotional labor strategies. *Journal of Applied Psychology*, 100(3), 863.
- Grandey, A. A. (2003). When "the show must go on": Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of Management Journal*, 46(1), 86-96.
- Hamulić, R., Bajrić, A., Sivić, M., & Bajrić, A. (2024). The importance of emotional intelligence in the management of stress at work. *Scripta Medica*, 55(6), 793-800.
- Hattke, F., Hensel, D., & Kalucza, J. (2020). Emotional responses to bureaucratic red tape. *Public Administration Review*, 80(1), 53-63.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. University of California Press.
- Hsieh, C. W., Hsieh, J. Y., & Huang, I. Y. F. (2016). Self-efficacy as a mediator and moderator between emotional labor and job satisfaction: A case study of public service employees in Taiwan. *Public Performance & Management Review*, 40(1), 71-96.
- Huppertz, A. V., Hülshager, U. R., De Calheiros Velozo, J., & Schreurs, B. H. (2020). Why do emotional labor strategies differentially predict exhaustion? Comparing psychological effort, authenticity, and relational mechanisms. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(3), 214.

- Lee, H. J. (2018). Relation between display rules and emotive behavior strategies and its outcomes among South Korean public service employees. *Public Performance & Management Review*, 41(4), 723-744.
- Lee, Y. H., & Chelladurai, P. (2018). Emotional intelligence, emotional labor, coach burnout, job satisfaction, and turnover intention in sport leadership. *European Sport Management Quarterly*, 18(4), 393-412.
- Lei, L. (2025). Emotional Intelligence in Leadership. In *Elgar Encyclopedia of Leadership*, Laker, B., Soga, L.R., Bolade-Ogunfodun, Y. (Eds) (pp.64-67.). Edward Elgar Publishing.
- Li, L., Cao, Y., Sun, Y., Li, Y., Zhai, Y., & Yan, Y. (2025). Relationship between emotional labor strategies and the quality of work life of operating room nurses. *Frontiers in Public Health*, 12, 1503605
- Sloan, M. M. (2014). The consequences of emotional labor for public sector workers and the mitigating role of self-efficacy. *The American Review of Public Administration*, 44(3), 274-290.
- Sahdat, M., Sajjad, S. I., Farooq, M. U., & Rehman, K. (2011). Emotional intelligence and organizational productivity: A conceptual study. *World Applied Sciences Journal*, 15(6), 821-825.
- Wollast, R., Aelenei, C., Chevalère, J., Van der Linden, N., Galand, B., Azzi, A., ... & Klein, O. (2023). Facing the dropout crisis among PhD candidates: the role of supervisor support in emotional well-being and intended doctoral persistence among men and women. *Studies in Higher Education*, 48(6), 813-828.
- Yang, C., Chen, Y., & Zhao, X. (2019). Emotional labor: scale development and validation in the Chinese context. *Frontiers in Psychology*, 10, 2095.

---

## Effects of Emotionally Intelligent Labor Strategies on Civil Servants' Job Satisfaction in An Giang Province: The Moderating Effects of Emotional Self-Efficacy

Le Tran Phuoc Mai Hoang<sup>1,2</sup>, Nguyen Bao Tran<sup>1,2</sup>, Dong Nguyen Anh Thu<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>International University, VNU-HCM, Ho Chi Minh City, Vietnam

<sup>2</sup>Vietnam National University Ho Chi Minh City, Vietnam

### Abstract

This study examined the role of emotionally intelligent labor strategies on job satisfaction of civil servants. The moderating roles of emotional self-efficacy dimensions on these relationships were also investigated. Data were collected from 1034 civil servants in An Giang province through both online and offline surveys. Multiple regression and interaction moderation were performed by SPSS software. The results show that deep acting and expression of natural felt emotions significantly affected job satisfaction. Two dimensions of emotional self-efficacy (using and managing your own emotions and dealing with emotions in others) played important moderating roles in these relationships. This provides insight into the influence of emotional factors on work outcomes and suggests ways to create a working environment that supports the development of emotional competence in civil servants.

**Keywords:** Job satisfaction, emotional self-efficacy, emotional intelligence, public sector.