

Ứng dụng mô hình PLS-SEM và Bootstrapping trong phân tích động lực làm việc nội tại của người lao động trong lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt tại Việt Nam

Nguyễn Hồng Vân*

Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải, 54 Triều Khúc, phường Thanh Liệt, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận bài 8/4/2025; ngày chuyển phản biện 11/4/2025; ngày nhận phản biện 7/5/2025; ngày chấp nhận đăng 19/5/2025

Tóm tắt:

Nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc nội tại (ĐLNT) của người lao động trong lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt tại Việt Nam, đồng thời khám phá vai trò trung gian của các biến tâm lý - tổ chức trong mối quan hệ này. Dữ liệu khảo sát được thu thập từ người lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt Hà Nội và phân tích bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính từng phần (PLS-SEM). Kết quả cho thấy, ba yếu tố trung gian giữ vai trò then chốt trong việc thúc đẩy ĐLNT bao gồm: (1) gắn kết công việc (GKCV); (2) hài lòng công việc (HLCV); (3) hỗ trợ từ tổ chức (HTTC). Nghiên cứu góp phần làm rõ cơ chế gián tiếp của các yếu tố tổ chức và tâm lý đến ĐLNT trong môi trường làm việc đặc thù. Về thực tiễn, nghiên cứu đề xuất bốn nhóm giải pháp quản trị: (1) tăng GKCV bằng cách xây dựng môi trường làm việc có ý nghĩa và tự chủ trong công việc (TCCV); (2) nâng cao sự hài lòng qua chính sách phi tài chính công bằng, minh bạch; (3) xây dựng hệ thống hỗ trợ toàn diện, nhất là từ cấp trên; (4) tập trung vào các yếu tố trung gian có ảnh hưởng lớn để tối ưu hóa chính sách nhân sự.

Từ khóa: động lực làm việc nội tại, gắn kết công việc, hài lòng công việc, hỗ trợ từ tổ chức, ngành vận tải đường sắt, quản trị nguồn nhân lực.

Chỉ số phân loại: 2.1, 5.1, 5.2, 5.13

Application of the PLS-SEM model and Bootstrapping in analysing intrinsic work motivation of employees in the railway transportation business sector in Vietnam

Hong Van Nguyen*

University of Transport Technology, 54 Trieu Khuc Street, Thanh Liet Ward, Hanoi, Vietnam

Received 8 April 2025; revised 7 May 2025; accepted 19 May 2025

Abstract:

This study aims to identify the factors influencing intrinsic work motivation among employees in Vietnam's railway transportation sector, while also exploring the mediating role of psychological and organisational variables in this relationship. Survey data were collected from employees at Hanoi Railway Transport Joint Stock Company and analysed using partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM). The findings reveal that three key mediators play a critical role in enhancing intrinsic motivation: (1) job engagement, (2) job satisfaction, and (3) perceived organisational support. Organisational and psychological factors, such as perceived work meaningfulness, job autonomy, and performance recognition - do not directly influence intrinsic motivation but exert significant indirect effects through these mediators. This study contributes to a deeper understanding of the indirect mechanisms by which organisational and psychological conditions shape intrinsic motivation in a unique work environment. From a managerial perspective, the study proposes four groups of strategic interventions: (1) enhancing job engagement by fostering a meaningful and autonomous work environment; (2) enhancing job satisfaction through fair and transparent non-financial policies; (3) developing comprehensive organisational support systems, especially from supervisory levels; and (4) prioritising high-impact mediators to optimise human resource strategies.

Keywords: human resource management, intrinsic work motivation, job engagement, job satisfaction, organisational support, railway transportation sector.

Classification numbers: 2.1, 5.1, 5.2, 5.13

*Email: vannh@utt.edu.vn

1. Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, ĐLNT - sự thúc đẩy từ bên trong cá nhân - ngày càng được chú trọng trong bối cảnh môi trường lao động chuyển dịch theo hướng bền vững và phi tài chính. Khác với động lực bên ngoài vốn dựa vào phần thưởng vật chất hay hình thức, ĐLNT được khơi dậy từ cảm giác hứng thú, sự tự nguyện và nhu cầu được phát triển bản thân [1]. Các lý thuyết hiện đại về tạo động lực như Thuyết Tự quyết (Self-determination theory) cho rằng, ĐLNT sẽ được duy trì bền vững khi cá nhân cảm thấy công việc có ý nghĩa (CVYN), được tự chủ và có cơ hội phát triển [2].

Từ góc độ thực tiễn, mô hình mười yếu tố tạo động lực làm việc của K.A. Kovach (1987) [3] chỉ ra rằng, người lao động đánh giá cao các yếu tố phi tài chính như sự công nhận, cơ hội học hỏi và tính chất công việc thú vị - những thành tố cốt lõi của ĐLNT. N.R.F. Maier và cs (1973) [4] định nghĩa động lực là “sự khát khao và tự nguyện làm việc của mỗi cá nhân”, qua đó khẳng định động lực không chỉ đến từ sự ép buộc hay đãi ngộ, mà còn từ nhận thức và cảm xúc nội tại. Theo H.G. Rainey (1993) [5], mặc dù động lực làm việc có nhiều cách hiểu và khó định nghĩa thống nhất, song đa phần các tiếp cận đều nhất trí rằng, ĐLNT đóng vai trò trung tâm trong duy trì hiệu suất lâu dài và sự gắn bó tổ chức.

Tại Việt Nam, một số nghiên cứu đã tiếp cận chủ đề này theo nhiều hướng khác nhau. Đáng chú ý là nghiên cứu của K.D. Tran và cs (2011) [6], trong đó xây dựng thang đo “Động viên nhân viên” gồm các nhóm yếu tố như: sự phù hợp công việc, chính sách đãi ngộ hợp lý, quan hệ trong công việc và thương hiệu doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy, thương hiệu công ty có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến mức độ động viên của người lao động. Ngoài ra, nghiên cứu của K. Dinh và cs (2022) [7] tại Samco Vina cũng sử dụng mô hình PLS-SEM để xác định tám yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, trong đó đào tạo - phát triển và văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng nổi bật.

Tuy nhiên, trong lĩnh vực vận tải đường sắt, các nghiên cứu vẫn còn khá rời rạc và chủ yếu dừng lại ở việc phân tích tuyến tính giữa các yếu tố vật chất với động lực lao động. Nghiên cứu của D.K. Bui (2018) [8] tại Công ty Cổ phần Đường sắt Hà Nội chỉ đề cập mối quan hệ giữa tiền lương, điều kiện làm việc với động lực, mà chưa đi sâu vào cơ chế gián tiếp thông qua các biến tâm lý như GKCV, HLCV hay HTTC.

Trong khi đó, các nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra rằng, các biến trung gian tâm lý - tổ chức có thể đóng vai trò “cầu nối” rất quan trọng trong việc hình thành ĐLNT. Nghiên cứu của M. Gagné và cs (2005) [2] cho thấy, GKCV (work engagement) là biến trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa môi trường hỗ trợ và ĐLNT. Các nghiên cứu gần đây tại Trung Đông và châu Á cũng khẳng định rằng, cảm nhận về công bằng, hỗ trợ từ lãnh đạo (HTLĐ) và sự ghi nhận có thể gián tiếp thúc đẩy động lực làm việc thông qua hài lòng và gắn kết [9].

Trong bối cảnh ngành đường sắt Việt Nam, nơi phần lớn lao động phải làm việc trong môi trường áp lực cao, ca kíp linh hoạt và yêu cầu cường độ lớn, việc duy trì ĐLNT là một thách thức lớn đối với các doanh nghiệp. Mặc dù chưa có nhiều nghiên cứu công bố trực tiếp về mức độ hài lòng của người lao động trong lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt, một số tài liệu đã phản ánh gián tiếp điều này. Nghiên cứu

của H.T. Nguyen (2023) [10] cho thấy, đội ngũ tiếp viên tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt Hà Nội còn tồn tại nhiều hạn chế về năng lực và kỹ năng, đặt ra yêu cầu cấp thiết về cải thiện điều kiện làm việc và đào tạo để nâng cao hiệu quả lao động và sự gắn bó với nghề. Bên cạnh đó, nghiên cứu của T.T. Bui (2016) [11] về sự hài lòng của hành khách đường sắt cũng nhấn mạnh vai trò then chốt của đội ngũ nhân viên phục vụ trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ - một yếu tố chịu ảnh hưởng trực tiếp từ môi trường làm việc và tinh thần nhân viên. Các kết quả này cho thấy, nếu điều kiện làm việc không được cải thiện toàn diện, sẽ tiềm ẩn nguy cơ suy giảm hiệu suất và mức độ gắn kết.

Trong bối cảnh đó, việc áp dụng các phương pháp phân tích hiện đại như PLS-SEM trở nên cần thiết. PLS-SEM có ưu điểm vượt trội khi xử lý mô hình phức hợp có biến trung gian và cỡ mẫu vừa phải, đặc biệt trong nghiên cứu hành vi tổ chức [12]. Kỹ thuật Bootstrapping 5.000 lần giúp tăng độ tin cậy trong kiểm định gián tiếp.

Nghiên cứu này được thực hiện tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt Hà Nội - đơn vị đại diện cho ngành, nơi hội tụ đủ các nhóm lao động trực tiếp và gián tiếp như nhân viên bán vé, tiếp viên tàu, kỹ thuật viên và quản lý vận hành. Nghiên cứu nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLNT của người lao động trong lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt, đồng thời khám phá vai trò trung gian của các biến tâm lý - tổ chức trong mối quan hệ này.

2. Cơ sở lý luận và giả thuyết nghiên cứu

Các giả thuyết nghiên cứu được xây dựng dựa trên cơ sở tổng hợp các công trình lý thuyết và nghiên cứu thực nghiệm liên quan đến lĩnh vực quản trị nhân sự, động lực làm việc và hành vi tổ chức. Cụ thể, nghiên cứu vận dụng ba nền tảng lý thuyết chính: (1) Thuyết hai nhân tố của F. Herzberg (1959) [13], nhấn mạnh sự khác biệt giữa các yếu tố duy trì và yếu tố thúc đẩy động lực; (2) Thuyết Tự quyết đề cao vai trò của nhu cầu tự chủ, năng lực và sự kết nối trong thúc đẩy ĐLNT [14]; (3) Mô hình HTTC của R. Eisenberger và cs (2002a) [15], tập trung vào cảm nhận của người lao động về sự quan tâm và HTTC như một yếu tố khuyến khích gắn bó và nỗ lực.

Việc lựa chọn ba biến trung gian được biện luận trên ba cơ sở chính. Thứ nhất, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng, ĐLNT thường không chịu tác động trực tiếp từ các yếu tố vật chất như tiền lương hay sự công nhận, mà chủ yếu thông qua cảm nhận tâm lý tích cực trong môi trường làm việc [16]. Thứ hai, kết quả khảo sát sơ bộ trong ngành cho thấy, người lao động đánh giá cao cảm giác gắn kết và sự HTTC hơn là các yếu tố tài chính đơn thuần. Thứ ba, phân tích thử nghiệm mô hình cho thấy ba yếu tố GKCV, HLCV và HTTC thể hiện rõ vai trò trung gian, nổi bật hơn các yếu tố như áp lực công việc hoặc rủi ro, từ đó cho thấy tính phù hợp trong bối cảnh nghiên cứu.

Các giả thuyết trong mô hình được xây dựng trên cơ sở kế thừa từ các lý thuyết kinh điển và kết quả nghiên cứu thực nghiệm quốc tế, đồng thời có một số giả thuyết mang tính mới nhằm phản ánh đặc thù ngành vận tải đường sắt Việt Nam sau giai đoạn tái cơ cấu. Mô hình phân biệt rõ các giả thuyết kế thừa lý thuyết và các giả thuyết đề xuất từ bối cảnh nghiên cứu đặc thù.

Thứ nhất, về tác động gián tiếp thông qua GKCV:

+ H1: CVYN tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua GKCV [1, 17, 18].

+ H2: TCCV tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua GKCV [4, 14].

+ H3: Căng thẳng trong công việc (CTCV) tác động gián tiếp tiêu cực đến ĐLNT thông qua GKCV [19-22].

Thứ hai, về tác động gián tiếp thông qua HLCV:

+ H4: Vai trò mơ hồ (VTMH) tác động gián tiếp ngược chiều đến ĐLNT thông qua sự HLCV [23].

+ H5: Thiếu cân bằng giữa công việc và cuộc sống (CBCS) tác động gián tiếp ngược chiều với ĐLNT thông qua sự HLCV [24, 25].

+ H6: Tiền lương và phúc lợi (TLPL) tác động gián tiếp cùng chiều với ĐLNT thông qua sự HLCV [13, 26].

+ H7: GKCV tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua sự HLCV [19].

Thứ ba, về tác động gián tiếp thông qua HTTC [27, 28]:

+ H8: HTLĐ tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua HTTC.

+ H9: Công nhận thành tích (CNTT) tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua HTTC.

+ H10: Công bằng trong đối xử (CBDX) tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua HTTC.

Thứ tư, về tác động gián tiếp hai bước (HTTC → HLCV):

+ H11, H12, H13 (đề xuất mới):

Các giả thuyết H11, H12 và H13 làm rõ cơ chế gián tiếp hai bước từ ba yếu tố tổ chức (HTLĐ, CNTT, CBDX) đến ĐLNT, thông qua chuỗi trung gian: HTTC và HLCV. Mặc dù từng mối quan hệ riêng lẻ như HTTC → HLCV hay HLCV → ĐLNT đã được xác lập trong nghiên cứu trước, mỗi liên kết chuỗi giữa ba yếu tố này chưa được kiểm định trong bối cảnh doanh nghiệp nhà nước ngành vận tải đường sắt - nơi điều kiện làm việc còn nhiều ràng buộc nhưng lại đòi hỏi động lực cao. Dựa trên mô hình HTTC (POS) [27] và Thuyết Tự quyết (Self-determination theory - SDT) [28], giả thuyết chuỗi này góp phần tích hợp các yếu tố tổ chức và nhu cầu tâm lý nội tại để lý giải động lực của người lao động trong khu vực công, đồng thời mở rộng khung lý thuyết về vai trò trung gian của sự HLCV.

Cụ thể:

+ H11: HTLĐ tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua HTTC và HLCV.

+ H12: CNTT tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua HTTC và HLCV.

+ H13: CBDX tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua HTTC và HLCV.

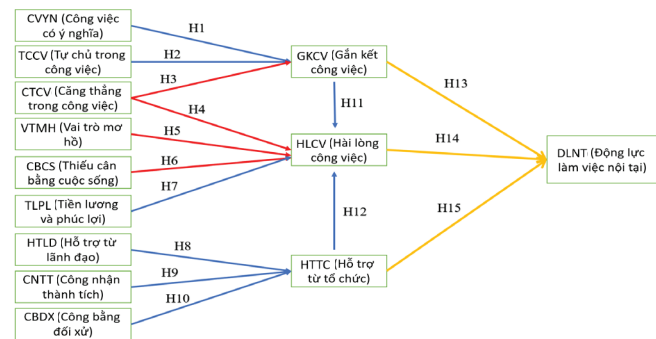
Thứ năm, về các tác động gián tiếp mở rộng:

+ H14 (kế thừa lý thuyết): HTTC tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua sự HLCV [29, 30].

+ H15 (đề xuất mới): Các biến độc lập tác động gián tiếp đến ĐLNT thông qua chuỗi GKCV → HLCV.

Giả thuyết H15 mở rộng chuỗi tác động gián tiếp kép: từ GKCV đến HLCV, sau đó đến ĐLNT. Khác với H7 chỉ dừng ở mối liên hệ GKCV → HLCV, H15 nhấn mạnh vai trò trung gian của sự hài lòng trong việc chuyển hóa cảm xúc gắn bó thành động lực bền vững - đặc biệt quan trọng trong bối cảnh hậu sáp nhập khi điều kiện làm việc chưa ổn định.

Mô hình nghiên cứu tích hợp 13 biến tiềm ẩn đại diện cho các yếu tố tổ chức, tâm lý và động lực làm việc trong ngành vận tải đường sắt, dựa trên ba nền tảng lý thuyết: Thuyết Hai nhân tố, STD và POS [13, 27]. Các biến độc lập như: CVYN, TCCV, HTLĐ, công bằng... kết hợp với ba biến trung gian (GKCV, HLCV, HTTC) để kiểm định cơ chế tác động gián tiếp phù hợp với đặc thù doanh nghiệp nhà nước sau tái cấu trúc (hình 1).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu do tác giả đề xuất.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Các biến và thang đo

Nghiên cứu sử dụng PLS-SEM để kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức - tâm lý và ĐLNT thông qua ba biến trung gian: GKCV, HLCV và HTTC. Mô hình bao gồm 13 biến tiềm ẩn, được đo lường thông qua thang đo Likert 5 điểm (1 = Hoàn toàn không đồng ý, 5 = Hoàn toàn đồng ý).

Các thang đo trong nghiên cứu được kế thừa từ các công trình lý thuyết uy tín và điều chỉnh phù hợp với bối cảnh ngành đường sắt Việt Nam. Cụ thể, các biến phản ánh nhu cầu tâm lý như CVYN và TCCV được phát triển từ Thuyết Tự quyết [1]. Các yếu tố tiêu cực như căng thẳng trong công việc (CTCV) và vai trò mơ hồ (VTMH) kế thừa từ thang đo của J.R. Rizzo và cs (1970) [31]. Biến cân bằng công việc - cuộc sống (CBCS) dựa trên nghiên cứu của J.H. Greenhaus và cs (1985) [24], tiền lương - phúc lợi (TLPL) tham khảo từ nghiên cứu của T.A. Judge và cs (2010) [32], còn các yếu tố hỗ trợ và công nhận như HTLĐ, CNTT, CBDX và HTTC được xây dựng từ mô hình của R. Eisenberger và cs (2002b) [27] và J.A. Colquitt (2001) [33]. Thang đo ĐLNT được phát triển từ công cụ đo lường tâm lý được phát triển trong khuôn khổ Thuyết

Động cơ tự quyết, điều chỉnh theo đặc thù ngành đường sắt [30]; thang đo HLCV dựa trên P.E. Spector (1985) [34] và GKCV kế thừa từ W.B. Schaufeli và cs (2004) [35].

Tất cả các thang đo đều được kiểm định sơ bộ với sự tham gia của các trưởng bộ phận, chuyên viên nhân sự và tổ trưởng tuyến đầu để đảm bảo độ rõ ràng, tính đại diện và phù hợp ngữ cảnh ngành. Ba biến trung gian tác động đến ĐLNT được xác định là: GKCV, HLCV và HTTC. Các mối quan hệ gián tiếp được đề xuất dựa trên các học thuyết nổi tiếng như Thuyết Hai nhân tố Herzberg, Thuyết Tự quyết (SDT) và mô hình HTTC (POS).

3.2. Thu thập dữ liệu

Mục tiêu nghiên cứu của bài báo là xác định và kiểm định các yếu tố ảnh hưởng đến ĐLNT của người lao động trong lĩnh vực vận tải đường sắt tại Việt Nam, đặc biệt tập trung vào các mối quan hệ gián tiếp thông qua ba biến trung gian: GKCV, HLCV và HTTC. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn hướng đến mục tiêu thực tiễn là đề xuất nhóm giải pháp quản trị nhân sự phù hợp với đặc thù của nhóm lao động trực tiếp - lực lượng chiếm tỷ trọng lớn và đóng vai trò cốt lõi trong hoạt động vận hành của doanh nghiệp vận tải đường sắt.

Nghiên cứu sử dụng cỡ mẫu trung bình ($n=319$), tương đương khoảng 6% tổng số lao động (5.000 người) của Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt Hà Nội - đơn vị được hình thành sau khi sáp nhập hai doanh nghiệp vận tải đường sắt tại Hà Nội và Sài Gòn vào năm 2024. Dữ liệu được thu thập trong tháng 12/2024 thông qua bảng hỏi khảo sát cấu trúc sử dụng thang đo Likert 5 điểm, được triển khai bằng hai hình thức: khảo sát trực tiếp tại hiện trường và khảo sát điện tử qua liên kết bảo mật.

Về phương pháp, mẫu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp thuận tiện có điều chỉnh, kết hợp yếu tố ngẫu nhiên theo danh sách ca trực và nhóm chức năng trong doanh nghiệp (tiếp viên tàu, kỹ thuật bảo trì, bán vé, an ninh, hành chính hỗ trợ). Quá trình chọn mẫu đảm bảo phân bố đa dạng theo giới tính, thâm niên, vị trí công việc và hệ số lương thực tế.

Những thông tin này phản ánh phân bố lực lượng lao động sau hợp nhất về mặt chức năng công việc, khu vực hoạt động và mức độ ổn định lao động, từ đó giúp tinh chỉnh cơ cấu mẫu khảo sát gần với thực tiễn hơn. Bảng hỏi được kiểm định sơ bộ với nhóm chuyên gia bao gồm trưởng, phó các phòng ban tại công ty, nhằm đảm bảo độ rõ ràng và khả năng phản ánh đúng nội dung đo lường.

4. Kết quả và bàn luận

4.1. Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Bảng 1 trình bày các chỉ số kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ, phân biệt của 13 biến tiềm ẩn trong mô hình. Về độ tin cậy nội tại, tất cả các thang đo đều có hệ số Cronbach's alpha lớn hơn 0,77, trong đó cao nhất là ĐLNT (0,867) và thấp nhất là CBCS (0,771) cho thấy sự nhất quán nội bộ đạt yêu cầu. Đồng thời, độ tin cậy tổng hợp (CR) của các biến đều vượt ngưỡng khuyến nghị 0,85, dao động từ 0,853 đến 0,922. Về giá trị hội tụ, tất cả các biến đều có AVE > 0,50 (thấp nhất là TLPL với 0,581 và cao nhất là HLCV

với 0,855) cho thấy, các chỉ báo đều phản ánh tốt khái niệm tiềm ẩn tương ứng.

Bảng 1. Tổng hợp kiểm định độ tin cậy, hội tụ và phân biệt của các thang đo.

Biến tiềm ẩn	Độ tin cậy Cronbach's α	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)	Căn bậc hai AVE ($\sqrt{AVE}$)	Tương quan lớn nhất giữa các biến tiềm ẩn	Tỷ lệ Heterotrait-Monotrait (max)
CBCS	0,771	0,853	0,592	0,769	0,297	0,297
CBDX	0,835	0,883	0,601	0,775	0,51	0,51
CNTT	0,796	0,867	0,62	0,787	0,415	0,321
CTCV	0,833	0,88	0,595	0,772	0,346	0,346
CVYN	0,822	0,882	0,652	0,807	0,536	0,536
ĐLNT	0,867	0,9	0,601	0,775	0,701	0,701
GKCV	0,818	0,916	0,846	0,92	0,444	0,287
HLCV	0,831	0,922	0,855	0,925	0,616	0,616
HTLĐ	0,809	0,874	0,635	0,797	0,307	0,307
HTTC	0,824	0,895	0,739	0,86	0,512	0,512
TCCV	0,845	0,89	0,619	0,787	0,683	0,683
TLPL	0,821	0,874	0,581	0,762	0,413	0,413
VTMH	0,777	0,856	0,598	0,773	0,387	0,387

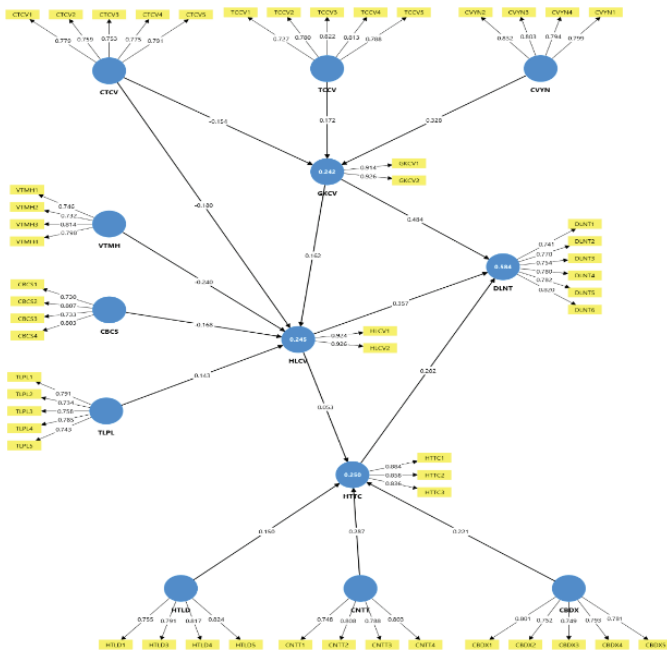
CBCS: cân bằng công việc - cuộc sống; CBDX: công bằng đối xử; CNTT: công nhận thành tích; CTCV: căng thẳng công việc; CVYN: công việc ý nghĩa; ĐLNT: động lực làm việc nội tại; GKCV: gắn kết công việc; HLCV: hài lòng công việc; HTLĐ: hỗ trợ từ lãnh đạo; HTTC: hỗ trợ từ tổ chức; TCCV: tự chủ trong công việc; TLPL: tiền lương và phúc lợi; VTMH: vai trò mơ hồ.

Để đánh giá giá trị phân biệt, nghiên cứu sử dụng hai phương pháp: Fornell-Larcker và HTMT. Theo Fornell-Larcker, tất cả các biến đều có căn bậc hai của AVE ($\sqrt{AVE}$) lớn hơn hệ số tương quan lớn nhất với bất kỳ biến nào khác (Corr.max). CVYN có $\sqrt{AVE}=0,807$ lớn hơn tương quan cao nhất với GKCV là 0,536; tương tự, HLCV có $\sqrt{AVE}=0,925$ lớn hơn tương quan với ĐLNT là 0,616. Điều này cho thấy, các biến tiềm ẩn đo lường các khái niệm khác biệt.

Với kiểm định HTMT, các chỉ số tỷ lệ Heterotrait-Monotrait đều dưới ngưỡng 0,85 cho thấy, không có hiện tượng trùng lặp khái niệm giữa các thang đo [36]. Biến có HTMT cao nhất là ĐLNT (0,701) nhưng vẫn trong giới hạn chấp nhận. Tổng thể các kết quả cho thấy, bộ công cụ đo lường của nghiên cứu có độ tin cậy cao, đạt giá trị hội tụ và giá trị phân biệt tốt, cho phép tiếp tục phân tích mô hình cấu trúc PLS-SEM một cách đáng tin cậy.

4.2. Kết quả mô hình cấu trúc và đánh giá R^2

Kết quả phân tích cho thấy, giá trị R^2 của ĐLNT đạt 0,584, phản ánh mức độ giải thích trung bình khá (hình 2). Ba biến trung gian có giá trị R^2 lần lượt là GKCV=0,242, HLCV=0,245 và HTTC=0,250 cho thấy, các yếu tố đầu vào tổ chức có thể lý giải đáng kể mức biến thiên trong các yếu tố tâm lý này.



Hình 2. Mô hình cấu trúc tuyến tính từng phần trước khi Bootstrapping. Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS4.

4.3. Kết quả Bootstrapping, tác động gián tiếp và kiểm định chuỗi trung gian

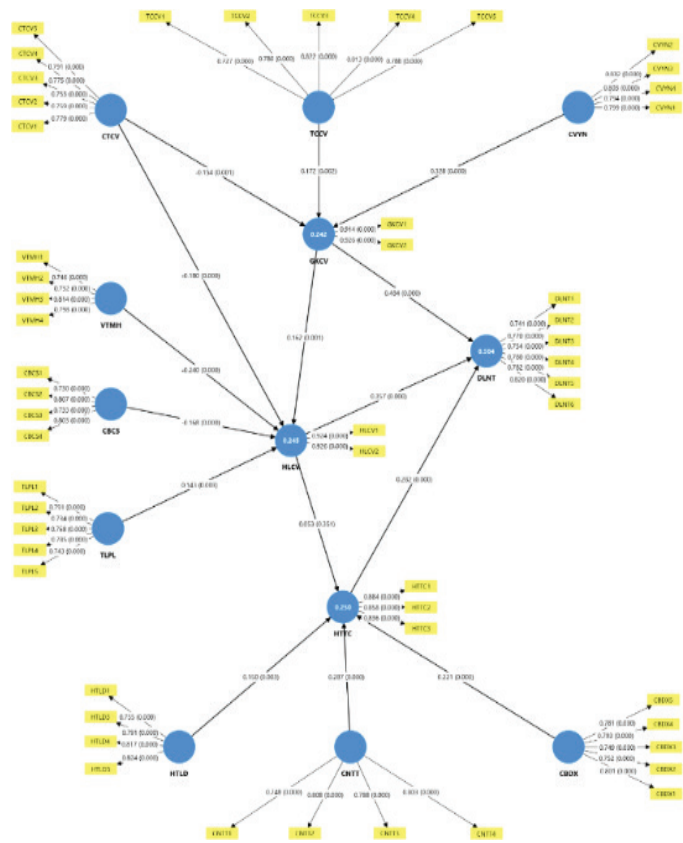
Trước khi tiến hành kiểm định mô hình cấu trúc bằng phương pháp Bootstrapping, cần đảm bảo rằng, mô hình không gặp phải vấn đề đa cộng tuyến giữa các biến độc lập. Do đó, bước kiểm tra hệ số phóng đại phương sai (VIF) là cần thiết, nhằm đánh giá tính độc lập tương đối giữa các biến trong mô hình. Theo khuyến nghị [37, 38], các giá trị VIF cần nhỏ hơn 3,3 để loại trừ hiện tượng cộng tuyến bên trong và kiểm soát sai lệch do phương pháp chung. Kết quả tại bảng 2 cho thấy, tất cả các VIF đều nằm dưới ngưỡng này, đảm bảo điều kiện cần để tiến hành ước lượng mô hình bằng Bootstrapping một cách chính xác và đáng tin cậy.

Theo J. Cohen (1988) [39], chỉ số f^2 từ 0,02 được xem là ảnh hưởng nhỏ, từ 0,15 là trung bình và từ 0,35 trở lên là lớn. Kết quả cho thấy, GKC có ảnh hưởng rất lớn đến ĐLNT ($f^2=0,529$), xác lập đây là biến trung gian quan trọng nhất trong mô hình. Tiếp theo là HLCV ($f^2=0,280$) và HTTC ($f^2=0,184$), đều có mức ảnh hưởng trung bình, khẳng định vai trò đáng kể của các yếu tố tâm lý - tổ chức trong việc hình thành động lực từ bên trong. Tuy nhiên, mối quan hệ từ HLCV đến HTTC lại có f^2 rất thấp (0,003), điều này cho thấy rằng, cảm nhận hài lòng với công việc không đóng góp nhiều vào việc hình thành cảm nhận về sự HTTC. Điều này hàm ý rằng, mặc dù nhân viên có thể hài lòng với công việc hiện tại, điều đó không đồng nghĩa với việc họ cảm thấy được tổ chức hỗ trợ, nếu thiếu các yếu tố hỗ trợ khác như sự công nhận thành tích, HTLD, hay chính sách minh bạch. Do đó, trong khi HTTC vẫn là một kênh trung gian quan trọng tác động đến ĐLNT, thì ảnh hưởng từ HLCV đến biến này nên được diễn giải một cách thận trọng và không nên được xem là con đường chính để cải thiện cảm nhận HTTC trong mô hình hiện tại.

Bảng 2. Kết quả hệ số phóng đại phương sai (VIF) và kích thước ảnh hưởng (f^2).

Biến	Hệ số phóng đại phương sai (VIF)					Kích thước ảnh hưởng (Chỉ số f^2)				
	ĐLNT	GKC	HLCV	HTLD	HTTC	ĐLNT	GKC	HLCV	HTLD	HTTC
CBCS			1,036					0,036		
CBDX					1,222					0,053
CNTT					1,287					0,085
CTCV	1,016		1,142				0,031	0,037		
CVYN	1,49						0,095			
ĐLNT										
GKC	1,062		1,058				0,529	0,033		
HLCV	1,093				1,108	0,28				0,003
HTLD					1,08					0,028
HTTC	1,038						0,184			
TCCV	1,476						0,026			
TLPL			1,107					0,025		
VTMH	1,05							0,073		

CBCS: cân bằng công việc - cuộc sống; CBDX: công bằng đối xử; CNTT: công nhận thành tích; CTCV: căng thẳng công việc; CVYN: công việc ý nghĩa; ĐLNT: động lực nội tại; GKC: gắn kết công việc; HLCV: hài lòng công việc; HTLD: hỗ trợ từ lãnh đạo; HTTC: hỗ trợ từ tổ chức; TCCV: tự chủ trong công việc; TLPL: tiền lương và phúc lợi; VTMH: vai trò mơ hồ. Nguồn: Kết quả chạy SmartPLS từ kết quả khảo sát 319 người lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt, tháng 12/2024.



Hình 3. Mô hình cấu trúc PLS-SEM sau khi Bootstrapping. Nguồn: Kết quả từ phần mềm SmartPLS4.

Trong PLS-SEM sau khi Bootstrapping (hình 3), các mối quan hệ trực tiếp phản ánh rõ ràng vai trò nhân quả giữa các biến tiềm ẩn, với hầu hết các đường dẫn đạt ý nghĩa thống kê ở mức $p < 0,05$ cho thấy, cấu trúc lý thuyết được đề xuất có sự phù hợp tốt với dữ liệu thực nghiệm. Cụ thể, biến GKCV chịu ảnh hưởng trực tiếp từ ba yếu tố chính. Thứ nhất, CTCV có ảnh hưởng tiêu cực ($\beta = -0,154$, $p = 0,001$) cho thấy, khi nhân viên đối mặt với áp lực cao, sự gắn kết với công việc sẽ suy giảm. Thứ hai, TCCV tác động tích cực đến GKCV ($\beta = 0,172$, $p = 0,002$), phản ánh rằng sự linh hoạt và quyền kiểm soát cá nhân trong thực hiện nhiệm vụ giúp người lao động gắn bó hơn với công việc. Thứ ba, CVYN có ảnh hưởng tích cực mạnh nhất ($\beta = 0,328$, $p = 0,000$), khẳng định rằng cảm nhận về giá trị xã hội và nhân văn của công việc là động lực quan trọng thúc đẩy gắn kết nghề nghiệp.

Từ GKCV, tác động tiếp tục lan tỏa đến HLCV với hệ số $\beta = 0,484$ ($p = 0,000$), hàm ý rằng khi người lao động cảm thấy gắn kết, họ cũng đồng thời đánh giá công việc của mình tích cực hơn, từ đó nâng cao sự hài lòng tổng thể. Kết quả này củng cố lập luận trong các lý thuyết về nguồn lực cá nhân và tâm lý tổ chức. Hơn nữa, HLCV có ảnh hưởng đáng kể đến ĐLNT ($\beta = 0,357$, $p = 0,000$), chứng minh rằng hài lòng với công việc không chỉ là trạng thái cảm xúc tích cực, mà còn là tiền đề thúc đẩy nhân viên chủ động học hỏi, sáng tạo và duy trì động lực xuất phát từ bên trong. Tuy nhiên, mối quan hệ từ HLCV đến HTTC không có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,053$, $p = 0,351$), cho thấy mặc dù hài lòng với công việc, nhân viên chưa chắc đã cảm nhận rõ ràng sự hỗ trợ thực chất từ phía tổ chức, nếu không có các yếu tố cụ thể như chính sách công bằng, sự ghi nhận hay HTLĐ.

Trong khi đó, HTTC nổi bật là một biến trung gian mạnh, được thúc đẩy bởi ba yếu tố tổ chức then chốt. Cụ thể, HTLĐ tác động tích cực đến HTTC ($\beta = 0,150$, $p = 0,003$), cho thấy vai trò của cấp quản lý trong việc hỗ trợ, đồng hành và hướng dẫn nhân viên là rất quan trọng để xây dựng nhận thức về môi trường làm việc hỗ trợ. Kế tiếp, CNTT có ảnh hưởng mạnh ($\beta = 0,287$, $p = 0,000$), khẳng định rằng việc kịp thời ghi nhận, biểu dương và khen thưởng tạo ra cảm giác được đánh giá công bằng và có giá trị trong tổ chức. Cuối cùng, CBDX cũng có tác động tích cực ($\beta = 0,221$, $p = 0,000$), nhấn mạnh vai trò của sự minh bạch và công bằng trong quy trình phân công, đánh giá và phát triển nghề nghiệp. Đáng chú ý, HTTC không chỉ là kết quả của các yếu tố tổ chức mà còn đóng vai trò là cầu nối chuyển hóa các yếu tố đó thành ĐLNT, với hệ số tác động trực tiếp đến ĐLNT là $\beta = 0,282$ ($p = 0,000$). Như vậy, khi người lao động cảm thấy mình được tổ chức hỗ trợ đầy đủ và công bằng, họ sẽ chủ động, nỗ lực và duy trì động lực cao hơn trong công việc, bất kể điều kiện khách quan còn nhiều giới hạn.

Bảng 3 trình bày các chuỗi tác động gián tiếp giữa các biến tiềm ẩn trong mô hình, được kiểm định bằng kỹ thuật Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp lại. Tất cả các chuỗi trong bảng này đều có giá trị p nhỏ hơn 0,05, do đó đạt mức ý nghĩa thống kê và phản ánh các hiệu ứng trung gian thực sự ảnh hưởng đến biến phụ thuộc cuối cùng là ĐLNT. Một số chuỗi tác động nổi bật bao gồm:

Chuỗi “CVYN $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ ĐLNT” (hệ số $\beta = 0,158$, giá trị $p = 0,000$): Kết quả này cho thấy, mức độ cảm nhận VYN đóng vai

Bảng 3. Các tác động gián tiếp có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$).

Chuỗi tác động	Mẫu gốc (O)	Trung bình mẫu (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị thống kê T ($ O/STDEV $)	Giá trị p
CVYN $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ ĐLNT	0,158	0,16	0,03	5,294	0,000
VTMH $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ ĐLNT	-0,086	-0,086	0,02	4,336	0,000
CTCV $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ ĐLNT	-0,064	-0,064	0,017	3,881	0,000
CBDX $\rightarrow$ HTTC $\rightarrow$ ĐLNT	0,062	0,063	0,016	3,773	0,000
CNTT $\rightarrow$ HTTC $\rightarrow$ ĐLNT	0,081	0,082	0,022	3,74	0,000
CBCS $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ ĐLNT	-0,06	-0,061	0,018	3,324	0,001
CTCV $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ ĐLNT	-0,075	-0,076	0,023	3,191	0,001
GKCV $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ ĐLNT	0,058	0,057	0,019	3,087	0,002
TCCV $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ ĐLNT	0,083	0,084	0,028	2,993	0,003
TLPL $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ ĐLNT	0,051	0,053	0,018	2,807	0,005
CVYN $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ HLCV	0,053	0,053	0,019	2,739	0,006
HTLĐ $\rightarrow$ HTTC $\rightarrow$ ĐLNT	0,042	0,044	0,015	2,734	0,006
CVYN $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ ĐLNT	0,019	0,019	0,007	2,628	0,009
CTCV $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ HLCV	-0,025	-0,025	0,011	2,276	0,023
CTCV $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ ĐLNT	-0,009	-0,009	0,004	2,24	0,025
TCCV $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ HLCV	0,028	0,028	0,013	2,172	0,03
TCCV $\rightarrow$ GKCV $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ ĐLNT	0,01	0,01	0,005	2,107	0,035

CBCS: cân bằng công việc - cuộc sống; CBDX: công bằng đối xử; CNTT: công nhận thành tích; CTCV: căng thẳng công việc; CVYN: công việc ý nghĩa; ĐLNT: động lực nội tại; GKCV: gắn kết công việc; HLCV: hài lòng công việc; HTLĐ: hỗ trợ từ lãnh đạo; HTTC: hỗ trợ từ tổ chức; TCCV: tự chủ trong công việc; TLPL: tiền lương và phúc lợi; VTMH: vai trò mơ hồ. Nguồn: Kết quả chạy SmartPLS 4 từ kết quả khảo sát 319 người lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt Hà Nội, tháng 12/2024.

trò rất quan trọng trong việc nâng cao động lực làm việc từ bên trong, thông qua việc làm tăng mức độ gắn kết với công việc. Đây là chuỗi tác động gián tiếp có cường độ ảnh hưởng lớn nhất trong toàn bộ mô hình, hàm ý rằng khi người lao động cảm thấy công việc mình đang làm có giá trị và ý nghĩa, họ sẽ gắn bó hơn với công việc, từ đó được thúc đẩy mạnh mẽ hơn bởi ĐLNT.

Chuỗi “VTMH $\rightarrow$ HLCV $\rightarrow$ ĐLNT” ($\beta = -0,086$, $p = 0,000$): Mối quan hệ này phản ánh tác động tiêu cực của tình trạng không rõ ràng về vai trò và nhiệm vụ. Khi người lao động cảm thấy mơ hồ về vai trò công việc của mình, họ có xu hướng giảm mức độ hài lòng với công việc, kéo theo sự sụt giảm trong ĐLNT. Đây là một tác động tiêu cực đáng lưu ý, cảnh báo các nhà quản lý cần quan tâm nhiều hơn đến việc làm rõ kỳ vọng và trách nhiệm công việc của nhân viên.

Chuỗi “CBDX $\rightarrow$ HTTC $\rightarrow$ ĐLNT” ($\beta = 0,062$, $p = 0,000$) và “CNTT $\rightarrow$ HTTC $\rightarrow$ ĐLNT” ($\beta = 0,081$, $p = 0,000$): Hai chuỗi này cho thấy rằng, các yếu tố thuộc về chính sách tổ chức, bao gồm sự công bằng trong đối xử và sự ghi nhận thành tích, có khả năng nâng cao nhận thức của người lao động về mức độ tổ chức hỗ trợ mình. Khi người lao động cảm thấy được đối xử công bằng và nỗ lực của họ được công nhận, họ sẽ cảm thấy tổ chức luôn đồng hành và hỗ trợ, từ đó được thúc đẩy ĐLNT.

Chuỗi “CVYN → GKCV → HLCV → ĐLNT” ($\beta=0,019$, $p=0,009$): Đây là một chuỗi tác động gián tiếp kéo dài với ba tầng trung gian, nhưng vẫn đạt ý nghĩa thống kê. Tuy nhiên, hệ số tác động ở mức thấp, cho thấy hiệu ứng lan truyền vẫn tồn tại nhưng đã bị suy giảm phần nào về mặt cường độ. Điều này cho thấy rằng, chuỗi tác động dài hơn có thể làm giảm hiệu quả của tác động ban đầu, mặc dù vẫn giữ được ý nghĩa thống kê.

Tóm lại, kết quả từ bảng 3 nhấn mạnh rằng, các yếu tố về tổ chức, tâm lý và điều kiện làm việc không chỉ tác động trực tiếp đến ĐLNT mà còn truyền qua các kênh trung gian có ý nghĩa như GKCV, HLCV và HTTC. Việc nhận diện chính xác các chuỗi trung gian hiệu quả sẽ hỗ trợ các nhà quản lý trong việc thiết kế các chính sách can thiệp đúng trọng tâm.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu sử dụng PLS-SEM cho thấy, các yếu tố liên quan đến môi trường làm việc, điều kiện tổ chức và nhận thức nghề nghiệp có ảnh hưởng rõ rệt đến ĐLNT của người lao động. Ba biến trung gian then chốt gồm GKCV, HLCV và HTTC là kênh truyền dẫn chính từ các yếu tố đầu vào đến ĐLNT. Từ các kết quả phân tích này, các hàm ý quản trị có thể rút ra như sau:

Thứ nhất, cần tăng cường GKCV bằng cách xây dựng môi trường làm việc có ý nghĩa và trao quyền tự chủ cao hơn. Hai yếu tố nền tảng cho GKCV là CVYN và TCCV đều có ảnh hưởng gián tiếp tích cực đến ĐLNT thông qua GKCV. Ngược lại, căng thẳng trong công việc (CTCV) ảnh hưởng tiêu cực đến cả GKCV và HLCV, do đó cần được kiểm soát. Với hệ số tác động và f^2 cao nhất trong mô hình, GKCV là điểm ưu tiên trong thiết kế chính sách nhân sự. Do quy mô mẫu khảo sát trong nghiên cứu chỉ đạt khoảng 6% tổng số lao động tại doanh nghiệp (~319/5000 người), các đề xuất này cần được đối chiếu, củng cố bằng tài liệu thứ cấp như các báo cáo nội bộ về tỷ lệ nghỉ việc, khiếu nại nội bộ, hoặc đánh giá định kỳ về mức độ gắn kết của người lao động do phòng nhân sự quản lý, nhằm đảm bảo tính bao quát và đại diện cho toàn bộ lực lượng lao động.

Thứ hai, việc nâng cao mức độ HLCV cần được chú trọng thông qua các biện pháp hỗ trợ người lao động duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, đồng thời làm rõ vai trò, vị trí và ý nghĩa công việc trong tổ chức. Kết quả nghiên cứu cho thấy, tác động của yếu tố tiền lương và phúc lợi (TLPL) đến sự HLCV là rất thấp ($f^2=0,017$) - điều này khác biệt so với nhiều mô hình lý thuyết truyền thống và kết quả thực nghiệm tại các lĩnh vực khác. Tuy nhiên, khi đặt trong bối cảnh ngành vận tải đường sắt - nơi doanh thu bị giới hạn trong nhiều năm và hệ thống chi trả phụ thuộc phần lớn vào ngân sách nhà nước - phát hiện này là hợp lý. Báo cáo thường niên, kết quả kiểm toán và các quy chế trả lương do Bộ Xây dựng ban hành đều cho thấy, hệ thống đãi ngộ trong ngành có tính cứng nhắc cao, thiếu linh hoạt trong điều chỉnh thu nhập hoặc thưởng hiệu suất, từ đó làm giảm hiệu quả của yếu tố tài chính trong việc nâng cao sự HLCV. Trên thực tế, người lao động trong các doanh nghiệp nhà nước - đặc biệt là trong lĩnh vực hạ tầng kỹ thuật như đường sắt - có xu hướng chấp nhận mức thu nhập ổn định, không kỳ vọng nhiều vào các khoản thưởng đột biến hay phúc lợi linh hoạt. Vì vậy, tiền lương không còn là đòn bẩy chính để nâng cao sự hài lòng, mà

các yếu tố phi tài chính như cảm giác được công nhận, được trao quyền chủ động, công bằng trong phân công nhiệm vụ và sự minh bạch trong hệ thống đánh giá mới đóng vai trò thiết yếu. Kết quả này do đó không chỉ phản ánh đúng đặc điểm tổ chức, mà còn góp phần cung cấp căn cứ thực tiễn để tái định hướng chính sách nhân sự trong các ngành công ích hoặc đơn vị có cơ chế quản trị tương tự. Các giải pháp tập trung vào cải thiện cảm nhận công bằng, rõ ràng và kết nối nội bộ sẽ có hiệu quả bền vững hơn trong việc nâng cao mức độ hài lòng và gắn bó của người lao động.

Thứ ba, doanh nghiệp cần xây dựng các chính sách hỗ trợ tổ chức một cách toàn diện và có hệ thống. Các yếu tố như CBDX, CNTT và HTLĐ cho thấy ảnh hưởng gián tiếp đáng kể đến ĐLNT thông qua biến trung gian HTTC. Mặc dù các yếu tố này có chỉ số kích thước ảnh hưởng f^2 ở mức từ nhỏ đến trung bình, chúng vẫn đóng vai trò thiết yếu trong việc củng cố niềm tin tổ chức và cảm nhận an toàn tâm lý - đặc biệt quan trọng trong các ngành có đặc thù kỹ thuật, điều hành và gắn với hạ tầng công ích như đường sắt. Các khuyến nghị chính sách cần phù hợp với khung pháp lý hiện hành, và cơ chế nội bộ để đảm bảo tính khả thi và được người lao động chấp thuận. Trong đó, Thông tư số 49/2022/TT-BGTVT của Bộ trưởng Bộ Giao thông Vận tải (nay là Bộ Xây dựng) [40] là căn cứ pháp lý quan trọng, quy định rõ chức danh, tiêu chuẩn và nhiệm vụ, làm cơ sở xác định trách nhiệm, mức độ phức tạp công việc và tiêu chí đánh giá hiệu suất.

Bên cạnh đó, việc thiết kế chính sách khen thưởng, công nhận thành tích và đánh giá HTLĐ nên được tích hợp chặt chẽ với quy chế thi đua - khen thưởng nội bộ của doanh nghiệp (được ban hành hàng năm hoặc theo chu kỳ đánh giá), đồng thời gắn với chế độ báo cáo định kỳ của tổ trưởng/đội trưởng và phiếu đánh giá cán bộ, nhân viên theo tháng, quý. Ví dụ, nếu công nhận thành tích chỉ dừng lại ở hình thức tổng kết cuối năm mà không có phản hồi kịp thời từ cấp trên trong suốt quá trình làm việc, thì ảnh hưởng của yếu tố này đến ĐLNT sẽ không rõ rệt. Do đó, cần thiết lập cơ chế phản hồi hai chiều, như ghi nhận từ tổ trưởng vận hành tại ga hoặc đội tiếp viên, kết hợp với đánh giá của phòng nhân sự - đây là các công cụ tổ chức đã sẵn có nhưng cần được chuẩn hóa và sử dụng hiệu quả hơn.

Cuối cùng, các nhà quản trị cần ưu tiên các chính sách tác động vào các biến trung gian có ảnh hưởng lớn như GKCV và HLCV, thay vì dàn trải nguồn lực cho các yếu tố có tác động quá nhỏ (TCCV, TLPL có $f^2<0,03$). Tập trung nguồn lực vào các yếu tố trung gian then chốt sẽ góp phần tối ưu hóa hiệu quả thực thi các chính sách nhân sự, đồng thời tạo ĐLNT một cách bền vững - nhân tố mang tính nền tảng trong việc duy trì và phát triển đội ngũ lao động lâu dài.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] E.L. Deci, R.M. Ryan (2000a), “The ‘what’ and ‘why’ of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”, *Psychological Inquiry*, **11**(4), pp.227-268, DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- [2] M. Gagné, E.L. Deci (2005), “Self-determination theory and work motivation”, *Journal of Organizational Behavior*, **26**(4), pp.331-362, DOI: 10.1002/job.322.
- [3] K.A. Kovach (1987), “What motivates employees? Workers and supervisors give different answers”, *Business Horizons*, **30**(5), pp.58-65, DOI: 10.1016/0007-6813(87)90082-6.

- [4] N.R.F. Maier, E.E. Lawler (1973), *Psychology in Industrial Organizations*, Boston, MA: Houghton Mifflin, 688pp.
- [5] H.G. Rainey (1993), *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, 337pp.
- [6] K.D. Tran, N.L.V. Nguyen (2011), "Factors affecting employee motivation in enterprises", *Journal of Asian Business and Economic Studies*, **7**(244), pp.45-56 (in Vietnamese).
- [7] K. Dinh, T.P. Quang (2022), "A study on employee work motivation at Samco Vina Joint Stock Company using the PLS-SEM quantitative model", *Journal of Industry and Trade*, <https://tapchicongthuong.vn/nghien-cu-u-dong-luc-lam-viec-cua-nhan-vien-tai-cong-ty-cp-samco-vina-qua-mo-hi-nh-di-nh-luo-ng-ca-u-tru--c-tuye--n-ti-nh--pls-sem-88371.htm>, accessed 20 December 2024 (in Vietnamese).
- [8] D.K. Bui (2018), *Solutions to Improve Employee Work Motivation at Ha Hai Railway Joint Stock Company*, Graduation Thesis, University of Transport and Communications, Hanoi (in Vietnamese).
- [9] N. Awada, S.S. Johar, F.B. Ismail (2019), "The effect of employee happiness on performance of employees in public organization in United Arab Emirates", *Journal of Administrative and Business Studies*, **5**(5), pp.260-268, DOI: 10.20474/jabs-5.5.1.
- [10] H.T. Nguyen (2023), "Competency of the attendants of Hanoi Railway Transport Joint Stock Company", *Economy and Forecast Review*, **27**, pp.24-27 (in Vietnamese).
- [11] T.T. Bui (2016), "A study on the correlation between passenger satisfaction and the quality of railway transport services", *Journal of Transport and Communications*, <https://giaothong.tapchixaydung.vn/nghien-cuu-moi-tuong-quan-giua-su-hai-long-cua-hanh-khach-va-chat-luong-dich-vu-van-tai-duong-sat-18326682.htm>, accessed 22 December 2024 (in Vietnamese).
- [12] J.F. Hair, C.M. Ringle, M. Sarstedt (2014), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, Sage Publications, 307pp.
- [13] F. Herzberg (1959), *The Motivation to Work*, Wiley, 157pp.
- [14] E.L. Deci, R.M. Ryan (2000b), "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, **55**(1), pp.68-78, DOI: 10.1037/0003-066X.55.1.68.
- [15] R. Eisenberger, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, et al. (2002a), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, **87**(4), pp.698-714, DOI: 10.1037/0021-9010.87.4.698.
- [16] Y. Chen, Y. Wang, J. Sun (2020), "Exploring the role of intrinsic motivation in ChatGPT adoption to enhance learning outcomes", *Computers & Education*, **157**, DOI: 10.1016/j.compedu.2020.103987.
- [17] J.V. Wingerden, R.F. Poell (2019), "Meaningful work and resilience among teachers: The mediating role of work engagement and job crafting", *PLOS ONE*, **14**(9), DOI: 10.1371/journal.pone.0222518.
- [18] J.V. Wingerden, J.V.D. Stoep, R.F. Poell (2018), "Meaningful work and work engagement: The mediating role of perceived opportunities to craft and job crafting behavior", *International Journal of Human Resource Studies*, **8**(2), pp.1-27, DOI: 10.5296/ijhrs.v8i2.12635.
- [19] A.B. Bakker, E. Demerouti (2007), "The job demands-resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, **22**(3), pp.309-328, DOI: 10.1108/02683940710733115.
- [20] J.J. Hakanen, W.B. Schaufeli, K. Ahola (2008), "The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement", *Work & Stress*, **22**(3), pp.224-241, DOI: 10.1080/02678370802379432.
- [21] O.M. Karatepe, M. Tekinkus (2006), "The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees", *International Journal of Bank Marketing*, **24**(3), pp.173-193, DOI: 10.1108/02652320610659021.
- [22] W.B. Schaufeli, T.W. Taris (2014), "A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health", *Bridging Occupational, Organizational and Public Health*, pp.43-68, DOI: 10.1007/978-94-007-5640-3_4.
- [23] R.L. Kahn, D.M. Wolfe, R.P. Quinn, et al. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*, Wiley, 470pp.
- [24] J.H. Greenhaus, N.J. Beutell (1985), "Sources of conflict between work and family roles", *Academy of Management Review*, **10**(1), pp.76-88, DOI: 10.5465/amr.1985.4277352.
- [25] C.F. Chien, Y.H. Ding, Y.H. Lin (2013a), "Effects of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in high-speed rail services in Taiwan", *Transport Policy*, **30**, pp.92-100, DOI: 10.1016/j.tranpol.2013.08.001.
- [26] C.F. Chien, Y.H. Ding, Y.H. Lin (2013b), "Workload, job satisfaction, and turnover intention of railway drivers in Taiwan", *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, **57**, pp.111-122, DOI: 10.1016/j.tra.2013.09.007.
- [27] R. Eisenberger, F. Stinglhamber, C. Vandenberghe, et al. (2002b), "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention", *Journal of Applied Psychology*, **87**(3), pp.565-573, DOI: 10.1037/0021-9010.87.3.565.
- [28] G. Huang, W.M. To, A. Chan (2021), "Effects of equity, perceived organizational support and job satisfaction on organizational commitment in Macao's gaming industry", *Management Decision*, **59**(7), pp.1462-1479, DOI: 10.1108/MD-11-2021-1447.
- [29] P.M. Blau (1964), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons, 352pp.
- [30] C. Ni, Y. Wang (2015), "The impact of perceived organizational support and core self-evaluation on employee's psychological wellbeing", *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, **3**(2), pp.73-81, DOI: 10.4236/jhrss.2015.32011.
- [31] J.R. Rizzo, R.J. House, S.I. Lirtzman (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organizations", *Administrative Science Quarterly*, **15**(2), pp.150-163, DOI: 10.2307/2391486.
- [32] T.A. Judge, R.F. Piccolo, N.P. Podsakoff, et al. (2010), "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature", *Journal of Vocational Behavior*, **77**(2), pp.157-167, DOI: 10.1016/j.jvb.2010.04.002.
- [33] J.A. Colquitt (2001), "On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure", *Journal of Applied Psychology*, **86**(3), pp.386-400, DOI: 10.1037/0021-9010.86.3.386.
- [34] P.E. Spector (1985), "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the job satisfaction survey", *American Journal of Community Psychology*, **13**(6), pp.693-713, DOI: 10.1007/BF00929796.
- [35] W.B. Schaufeli, A.B. Bakker (2004), *Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary Manual*, Version 1.1, Occupational Health Psychology Unit, Utrecht University, 41pp.
- [36] J. Henseler, C.M. Ringle, M. Sarstedt (2015), "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of The Academy of Marketing Science*, **43**(1), pp.115-135, DOI: 10.1007/s11747-014-0403-8.
- [37] N. Kock (2015), "Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach", *International Journal of E-Collaboration*, **11**(4), pp.1-10, DOI: 10.4018/ijec.2015100101.
- [38] N. Kock, G.S. Lynn (2012), "Lateral collinearity and misleading results in variance-based SEM: An illustration and recommendations", *Journal of The Association for Information Systems*, **13**(7), pp.546-580, DOI: 10.17705/1jais.00302.
- [39] J. Cohen (1988), *Statistical Power Analysis for The Behavioral Sciences*, 2nd ed., Hillsdale, Lawrence Erlbaum Associates, DOI: 10.4324/9780203771587.
- [40] Ministry of Transport (2022), *Circular No. 49/2022/TT-BGTVT Dated December 30, 2022 on Regulations on Codes, Professional Title Standards, and Salary Classification for Public Employees in The Railway Project Management Sector* (in Vietnamese).