

Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc: trường hợp nghiên cứu tại Tập đoàn Thuận Hải

Nguyễn Giang Đô, Trần Minh Thế*

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*minhthe.glink@gmail.com

Tóm tắt

Nghiên cứu phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết công việc tại Tập đoàn Thuận Hải dựa trên Lý thuyết Trao đổi xã hội. Dữ liệu từ 279 bảng trả lời hợp lệ được xử lý bằng SPSS và SmartPLS 3 theo PLS-SEM. Công bằng quy trình ($\beta = 0,376$), công bằng tương tác ($\beta = 0,358$) và lãnh đạo chuyển đổi ($\beta = 0,475$) tác động tích cực đến niềm tin tổ chức; niềm tin tác động tích cực đến sự gắn kết ($\beta = 0,477$). $PJ \rightarrow WE$ và $IJ \rightarrow WE$ không có ý nghĩa, còn $TL \rightarrow WE$ có ý nghĩa ($\beta = 0,164$; $p = 0,002$). Ba tác động gián tiếp qua niềm tin lần lượt là 0,179; 0,171 và 0,226; hiệu ứng $OT \times POS$ đạt $\beta = 0,135$. Mô hình giải thích 61,9 % phương sai OT và 60,1 % phương sai WE . PLSpredict cho $Q^2predict$ dương ở toàn bộ chỉ báo và RMSE PLS-SEM thấp hơn mô hình tuyến tính ở 7/7 chỉ báo. Kết quả khẳng định vai trò trung gian của niềm tin và vai trò tăng cường của hỗ trợ tổ chức.

© 2026 Journal of Science and Technology - NTTU

Nhận 10/08/2026
Được duyệt 19/08/2026
Công bố 28/08/2026

Từ khóa

Công bằng tổ chức; lãnh đạo chuyển đổi; niềm tin tổ chức; nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức; sự gắn kết công việc.

1 Đặt vấn đề

Trong doanh nghiệp năng lượng công nghiệp, hiệu quả vận hành đi cùng yêu cầu duy trì kỷ luật an toàn, độ chính xác và phối hợp liên tục. Nhân viên không chỉ cần đủ năng lực chuyên môn mà còn phải duy trì năng lượng, sự tận tâm và khả năng tập trung trong thời gian dài. Vì vậy, sự gắn kết công việc trở thành một chỉ dấu quan trọng đối với tính ổn định của hoạt động sản xuất – kinh doanh [1].

Thuận Hải có hơn 1 500 nhân sự làm việc tại văn phòng, công ty thành viên, nhà máy, công trình và các điểm vận hành ở nhiều địa phương. Khác biệt về ca làm việc, điều kiện lao động và cấp quản lý có thể làm cùng một chính sách được trải nghiệm khác nhau, đặt ra yêu cầu bảo đảm tính nhất quán trong áp dụng, giải thích và hỗ trợ giữa các đơn vị.

Theo Lý thuyết Trao đổi xã hội, người lao động phản ứng với cách tổ chức phân bổ nguồn lực, đối xử và thực hiện cam kết bằng các hành vi đáp lại như hợp tác, chủ động và đầu tư nhiều hơn cho công việc [2]. Trong chuỗi này, công bằng quy trình và công bằng tương tác phản ánh chất lượng của hệ thống quyết định và cách cấp quản lý ứng xử [3]; lãnh đạo chuyển đổi tạo tín hiệu về định hướng, sự quan tâm và khả năng huy động nhân viên [4]; niềm tin tổ chức phản ánh mức sẵn lòng chấp nhận phụ thuộc vào tổ chức [5]; còn nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức cho biết nhân viên cảm nhận đóng góp của mình được coi trọng và phúc lợi được quan tâm đến mức nào [6]. Các nghiên cứu gần đây đã xác nhận từng phần của chuỗi quan hệ này. Mubashar và cộng sự [7] cho thấy niềm tin tổ chức truyền dẫn ảnh hưởng của công bằng

đến gắn kết; Zainab và cộng sự [8] ghi nhận vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong hình thành niềm tin.

Tại Việt Nam, Thanh và cộng sự [4] tìm thấy quan hệ tích cực giữa phong cách lãnh đạo và gắn kết trong khu vực công, trong khi Diep và Hai [9] cho thấy lãnh đạo và niềm tin tổ chức đều liên hệ với gắn kết trong ngành ngân hàng. Tuy vậy, bằng chứng trong nước vẫn tập trung vào từng cặp quan hệ hoặc từng ngành riêng lẻ; chưa làm rõ đồng thời công bằng quy trình, công bằng tương tác và lãnh đạo chuyển đổi như ba nguồn hình thành niềm tin. Nghiên cứu này đóng góp ở ba điểm: thứ nhất, mô hình đặt công bằng quy trình, công bằng tương tác và lãnh đạo chuyển đổi trong cùng một phương trình hình thành niềm tin, cho phép so sánh ảnh hưởng tương đối của ba nguồn tín hiệu quản trị. Thứ hai, mô hình ước lượng đồng thời các đường trực tiếp và gián tiếp để phân biệt vai trò trung gian của niềm tin đối với từng tiền tố, thay vì chỉ ghi nhận sự tồn tại của tác động gián tiếp. Thứ ba, vai trò điều tiết của POS được kiểm định cùng với PLSpredict, qua đó làm rõ cả cơ chế giải thích và khả năng dự báo của mô hình trong bối cảnh doanh nghiệp năng lượng đa địa điểm tại Việt Nam.

2 Cơ sở khoa học và giả thuyết nghiên cứu

2.1 Lý thuyết Trao đổi xã hội

Blau [2] cho rằng, trao đổi xã hội khác trao đổi kinh tế ở chỗ nghĩa vụ hoàn trả không nhất thiết diễn ra ngay hoặc theo một tỷ lệ cố định. Quan hệ được duy trì vì các bên kỳ vọng đối phương sẽ hành xử có trách nhiệm trong tương lai. Trong tổ chức, những trải nghiệm lặp lại về thủ tục hợp lý, cách đối xử tôn trọng, cam kết được thực hiện và hỗ trợ đúng lúc có thể tích lũy thành đánh giá tích cực về chất lượng quan hệ.

Theo logic này, công bằng quy trình, công bằng tương tác và lãnh đạo chuyển đổi là các tín hiệu đầu vào; niềm tin tổ chức là đánh giá tích lũy; sự gắn kết công việc là phản ứng đáp lại. POS được đặt tại quan hệ niềm tin – gắn kết để kiểm tra liệu bối cảnh hỗ trợ có làm phản ứng này mạnh hơn hay không.

2.2 Các khái niệm nghiên cứu

Công bằng quy trình phản ánh mức nhân viên nhận thấy thủ tục ra quyết định được áp dụng nhất quán, dựa

trên thông tin chính xác và có khả năng xem xét lại [3]. Công bằng tương tác tập trung vào sự tôn trọng, trung thực, mức đầy đủ của lời giải thích và sự quan tâm của người quản lý khi quyết định được triển khai [3]. Hai đánh giá này có liên hệ nhưng không đồng nhất; một thủ tục hợp lý có thể vẫn tạo phản ứng tiêu cực nếu cách truyền đạt thiếu tôn trọng, và ngược lại.

Lãnh đạo chuyển đổi được thể hiện qua việc làm gương, truyền đạt mục tiêu có ý nghĩa, khuyến khích tư duy mới và quan tâm đến phát triển cá nhân [4, 10]. Những hành vi này giúp nhân viên đánh giá năng lực, sự nhất quán và thiện chí của người lãnh đạo – các thuộc tính gắn với nền tảng hình thành niềm tin [5].

Niềm tin tổ chức là sự sẵn lòng chấp nhận trạng thái dễ bị tổn thương dựa trên kỳ vọng rằng tổ chức có năng lực, thiện chí và chính trực [5]. Khi niềm tin tăng, nhân viên giảm nhu cầu phòng vệ và dành nhiều nguồn lực tâm lý hơn cho công việc. Sự gắn kết công việc được biểu hiện qua năng lượng, sự tận tâm và trạng thái tập trung sâu vào nhiệm vụ [1].

Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức phản ánh niềm tin chung rằng doanh nghiệp đánh giá cao đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của người lao động [6]. Hỗ trợ không chỉ là sự tồn tại của chính sách mà còn là mức dễ nhận biết, dễ tiếp cận và mức nhất quán của nguồn lực trong trải nghiệm thực tế.

Các khái niệm được ký hiệu là công bằng quy trình (PJ), công bằng tương tác (IJ), lãnh đạo chuyển đổi (TL), niềm tin tổ chức (OT), nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức (POS) và sự gắn kết công việc (WE).

2.3 Xây dựng giả thuyết nghiên cứu

Một quy trình có thể dự đoán làm giảm cảm giác tùy tiện và phát tín hiệu rằng tổ chức tôn trọng quyền lợi của người lao động. Bằng chứng thực nghiệm cho thấy công bằng tổ chức có liên hệ tích cực với niềm tin và niềm tin có thể truyền dẫn ảnh hưởng của công bằng đến sự gắn kết [7].

H1: PJ có tác động tích cực đến OT.

Cách cấp quản lý lắng nghe, giải thích có căn cứ và đối xử đúng mực cung cấp thông tin về thiện chí và tính chính trực của chủ thể đại diện cho tổ chức. Vì vậy, chất lượng tương tác được kỳ vọng tạo phản đóng góp riêng vào OT [3, 7].

H2: IJ có tác động tích cực đến OT.

Lãnh đạo chuyển đổi giúp nhân viên hiểu mục tiêu, cảm nhận sự hỗ trợ và quan sát mức nhất quán giữa lời nói với hành động. Bằng chứng thực nghiệm cho thấy phong cách lãnh đạo này liên hệ thuận chiều với OT [8], trong khi nghiên cứu tại Việt Nam cũng ghi nhận vai trò tích cực của lãnh đạo đối với gắn kết và các kết quả thái độ [4, 9].

H3: TL có tác động tích cực đến OT.

Niềm tin làm giảm sự bất định trong quan hệ lao động và tạo điều kiện để nhân viên đầu tư nhiều hơn năng lượng, cảm xúc và sự chú ý vào nhiệm vụ. Các nghiên cứu trước ghi nhận niềm tin có liên hệ tích cực với gắn kết [7, 9].

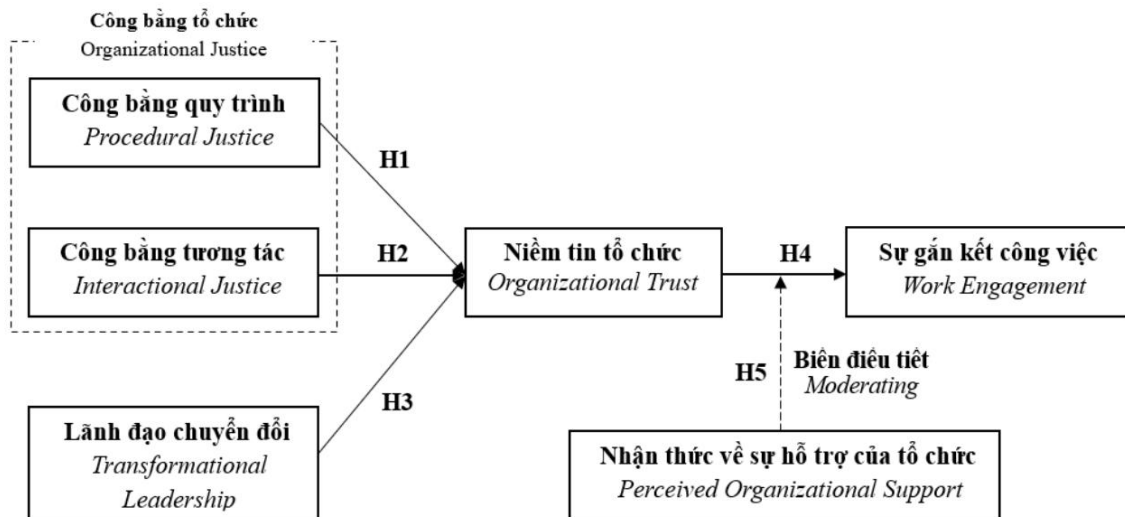
H4: OT có tác động tích cực đến WE.

POS có thể hoạt động như một điều kiện biên trong các quan hệ liên quan đến gắn kết [11]. Khi niềm tin đi kèm trải nghiệm hỗ trợ rõ ràng, nhân viên có thêm động lực đáp lại bằng mức gắn kết cao hơn.

H5: POS điều tiết tích cực mối quan hệ giữa OT và WE; tác động của OT sẽ mạnh hơn khi POS ở mức cao.

Ngoài H1–H5, mô hình ước lượng thêm các đường trực tiếp PJ → WE, IJ → WE và TL → WE cùng các tác động gián tiếp qua OT. Các đường trực tiếp không được đặt thành giả thuyết riêng mà dùng để xác định dạng trung gian của OT.

2.4 Mô hình nghiên cứu đề xuất



Hình 1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Hình 1 thể hiện mô hình nghiên cứu đề xuất với các giả thuyết H1–H5. Để đánh giá đầy đủ vai trò trung gian của OT, mô hình cấu trúc được ước lượng bổ sung các đường trực tiếp PJ → WE, IJ → WE và TL → WE; kết quả được trình bày tại mục 4.4.

3 Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng thiết kế định lượng chủ đạo, có giai đoạn định tính hỗ trợ rà soát công cụ. Tháng 3/2026, nghiên cứu thực hiện 8 phỏng vấn sâu (4 quản lý, 4 nhân viên) và một thảo luận nhóm 7 thành viên. Nội dung tập trung vào độ rõ, chủ thể đánh giá và khả năng áp dụng 24 phát biểu cho nhóm văn phòng và sản xuất – vận hành; không hình thành khái niệm hay thang đo mới.

Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc trong hệ thống Thuận Hải và có thâm niên tối thiểu 6 tháng. Bảng hỏi sử dụng thang Likert 5 mức, từ 1 – Hoàn toàn không đồng ý đến 5 – Hoàn toàn đồng ý. Sau sàng lọc, 279 bảng trả lời hợp lệ được sử dụng, cao hơn mức tối thiểu 138 quan sát được xác định bằng G*Power với $f^2 = 0,15$; $\alpha = 0,05$; $\text{power} = 0,95$ và 5 biến dự báo [12]. Người tham gia được thông tin về mục đích nghiên cứu, tính tự nguyện và nguyên tắc bảo mật; dữ liệu được mã hóa và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu.

Bộ đo gồm 24 biến quan sát: công bằng quy trình 3 biến, công bằng tương tác 5 biến, lãnh đạo chuyển đổi 4 biến, niềm tin tổ chức 4 biến, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức 5 biến và sự gắn kết công việc 3 biến. Các thang đo được kế thừa và điều chỉnh ngôn ngữ từ các

ngghiên cứu nền tảng và ngghiên cứu rút gọn liên quan [1, 6, 10, 13, 14].

SPSS được sử dụng để mô tả mẫu, kiểm tra Cronbach's alpha, EFA và sai lệch do phương pháp chung bằng Harman's single-factor test. SmartPLS 3 được sử dụng cho PLS-SEM. Mô hình đo lường được đánh giá qua ρ_A , độ tin cậy tổng hợp, AVE, HTMT và VIF. Mô hình cấu trúc được xem xét qua Inner VIF, hệ số đường dẫn, R^2 , f^2 , Q^2 và SRMR. Bootstrapping 5 000 mẫu lặp với khoảng tin cậy BCa 95 % được dùng để kiểm định tác động trực tiếp, gián tiếp và điều tiết [15]. Bên cạnh Q^2 blindfolding, PLSpredict được sử dụng để đánh giá khả năng dự báo ngoài mẫu thông qua $Q^2predict$ và so sánh RMSE của PLS-SEM với mô hình tuyến tính chuẩn (LM) [15].

4 Kết quả nghiên cứu

4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Trong 279 người trả lời, nam giới chiếm 77,8 %; nhóm 25 đến dưới 35 tuổi chiếm 44,4 %; trình độ trung cấp/cao đẳng chiếm 41,2 %; thâm niên 12 tháng đến dưới 36 tháng chiếm 45,5 %; vị trí nhân viên chiếm 81,0 %. Bảng 1 trình bày cơ cấu mẫu và cho thấy mẫu chủ yếu là lao động nam, dưới 35 tuổi và ở vị trí nhân viên.

Bảng 1 Cơ cấu mẫu nghiên cứu

Tiêu chí	Phân loại	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	77,8
	Nữ	20,1
	Khác	1,1
	Không trả lời	1,1
Độ tuổi	Dưới 25	35,8
	25 đến dưới 35	44,4
	35 đến dưới 45	14,7
	Từ 45 trở lên	5,0
Trình độ	Trung cấp/Cao đẳng	41,2
	Đại học	27,6
	Sau đại học	0,7
	Khác	30,5
Thâm niên	6 tháng đến dưới 12 tháng	26,2
	12 tháng đến dưới 36 tháng	45,5
	36 tháng đến dưới 60 tháng	23,7
	Từ 60 tháng trở lên	4,7
Vị trí	Nhân viên	81,0
	Tổ trưởng/Chuyên viên cao cấp	16,8
	Trưởng phòng/Phó phòng	2,2

Bảng 2 Thông kê mô tả các thang đo

Thang đo	Ký hiệu	Số biến	Mean	SD	Skewness	Kurtosis
Công bằng quy trình	PJ	3	2,886	1,008	0,143	-0,717
Công bằng tương tác	IJ	5	2,995	0,964	0,010	-0,788
Lãnh đạo chuyển đổi	TL	4	3,032	1,004	0,121	-0,813
Niềm tin tổ chức	OT	4	2,935	1,029	-0,015	-0,935
Sự gắn kết công việc	WE	3	2,977	0,991	0,201	-0,721
Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức	POS	5	3,009	0,928	-0,165	-0,638

Giá trị trung bình của sáu khái niệm dao động 2,886-3,032; độ lệch chuẩn 0,928-1,029; skewness -0,165-0,201 và kurtosis -0,935 đến -0,638. Các trị tuyệt đối đều nhỏ hơn 1, cho thấy không có dấu hiệu lệch phân phối nghiêm trọng ở cấp thang đo.

4.2 Đánh giá mô hình đo lường

Cronbach's alpha của sáu thang đo đạt 0,792-0,851; tương quan biến – tổng nhỏ nhất là 0,598. EFA cho KMO 0,706-0,859, phương sai giải thích (61,515-70,808) % và không loại biến quan sát nào. Harman's single-factor test trên 24 biến cho thấy nhân tố không

xoay đầu tiên giải thích 29,10 % tổng phương sai, thấp hơn 50 %, nên không có dấu hiệu một nhân tố phương pháp chung chi phối dữ liệu. Tuy nhiên, đây chỉ là kiểm tra chẩn đoán và không loại trừ hoàn toàn sai lệch phương pháp chung.

Trong PLS-SEM, ρ_A đạt 0,797-0,859, CR đạt 0,877-0,897 và AVE đạt 0,615-0,708. HTMT nằm trong 0,105-0,823 (< 0,85), VIF chỉ báo 1,590-2,037. Mô hình đo lường do đó đáp ứng độ tin cậy, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và không có đa cộng tuyến đáng kể.

Bảng 3 Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Thang đo	ρ_A	CR	AVE	HTMT lớn nhất	VIF chỉ báo	Kết luận
PJ	0,809	0,877	0,705	0,596	1,604-1,721	Đạt
IJ	0,859	0,893	0,625	0,512	1,700-1,920	Đạt
TL	0,839	0,891	0,671	0,687	1,633-2,013	Đạt
OT	0,849	0,897	0,686	0,823	1,859-2,037	Đạt
WE	0,797	0,879	0,708	0,823	1,613-1,779	Đạt
POS	0,846	0,889	0,615	0,554	1,590-1,991	Đạt

4.3 Đánh giá mô hình cấu trúc

Inner VIF đạt 1,005-2,648 ($< 3,3$), cho thấy không có đa cộng tuyến đáng kể. Mô hình giải thích 61,9 % phương sai OT và 60,1 % phương sai WE; R^2 hiệu chỉnh lần lượt là 0,615 và 0,593. Q^2 blindfolding đạt 0,417 với OT và 0,411 với WE; SRMR của mô hình bảo hòa và ước lượng lần lượt là 0,055 và 0,056, đều dưới 0,08.

Về quy mô ảnh hưởng, $TL \rightarrow OT$ có $f^2 = 0,568$; $PJ \rightarrow OT = 0,356$; $IJ \rightarrow OT = 0,331$; $OT \rightarrow WE = 0,215$; $POS \rightarrow WE = 0,275$; $TL \rightarrow WE = 0,041$; $OT \times POS \rightarrow WE = 0,045$; $PJ \rightarrow WE = 0,001$ và $IJ \rightarrow WE = 0,010$. TL đóng góp lớn nhất vào OT, trong khi OT và POS có ảnh hưởng đáng kể hơn đối với WE.

Bảng 4 Khả năng giải thích và giá trị dự báo liên quan

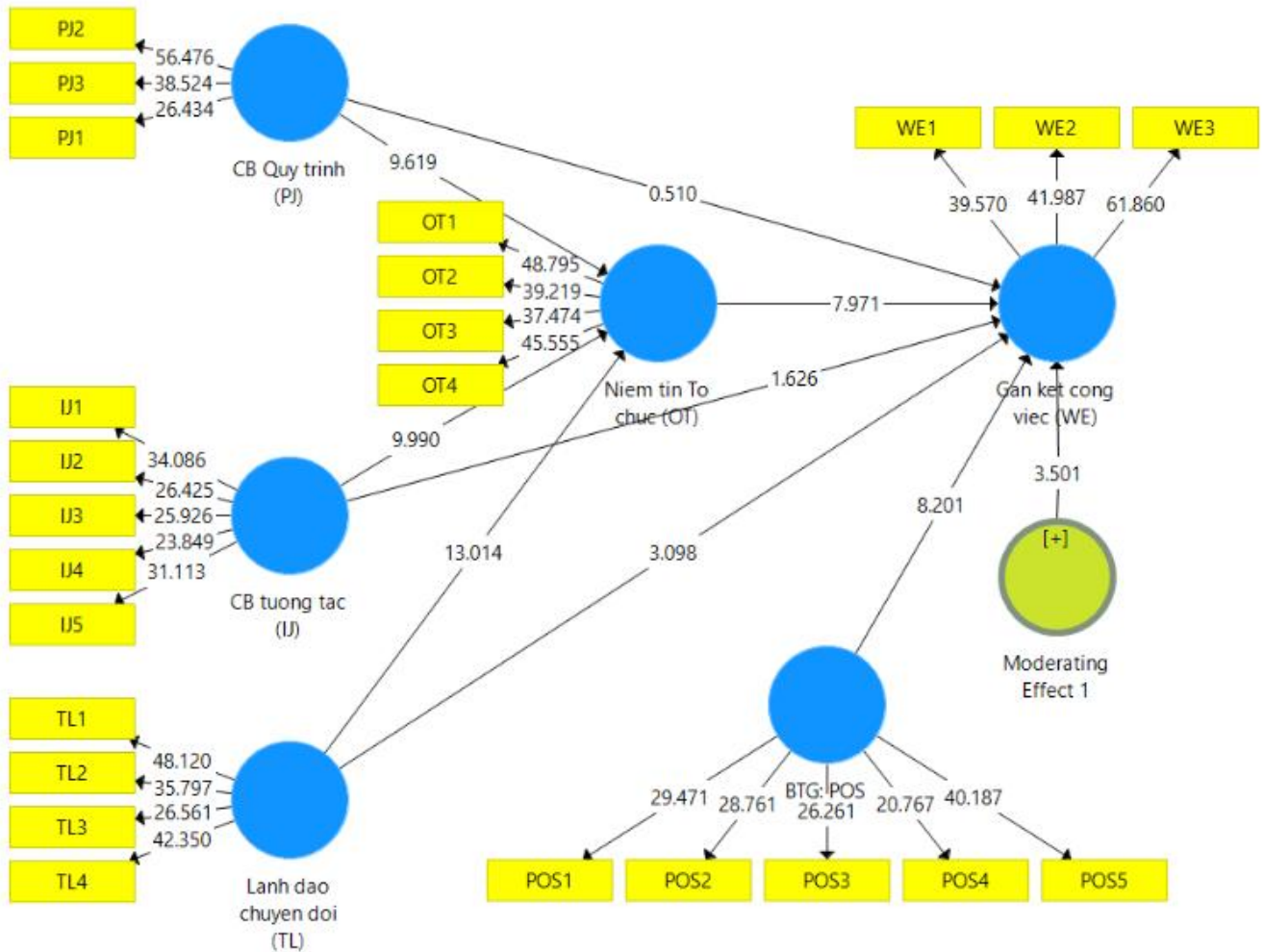
Biến nội sinh	R^2	R^2 hiệu chỉnh	Q^2	Mức giải thích
Niềm tin tổ chức	0,619	0,615	0,417	Trung bình
Sự gắn kết công việc	0,601	0,593	0,411	Trung bình

4.4 Kiểm định đường dẫn và vai trò trung gian

Bảng 5 Kết quả kiểm định các đường dẫn cấu trúc

Loại	Mối quan hệ	β	T	p	BCa 95 %	Kết luận
H1	$PJ \rightarrow OT$	0,376	9,583	$< 0,001$	[0,297; 0,451]	Chấp nhận
H2	$IJ \rightarrow OT$	0,358	10,010	$< 0,001$	[0,284; 0,424]	Chấp nhận
H3	$TL \rightarrow OT$	0,475	12,737	$< 0,001$	[0,402; 0,543]	Chấp nhận
H4	$OT \rightarrow WE$	0,477	7,830	$< 0,001$	[0,361; 0,591]	Chấp nhận
H5	$OT \times POS \rightarrow WE$	0,135	3,603	$< 0,001$	[0,057; 0,208]	Chấp nhận
Bổ sung	$PJ \rightarrow WE$	0,023	0,519	0,604	[-0,068; 0,108]	Không ý nghĩa
Bổ sung	$IJ \rightarrow WE$	0,073	1,673	0,094	[-0,016; 0,155]	Không ý nghĩa
Bổ sung	$TL \rightarrow WE$	0,164	3,073	0,002	[0,061; 0,268]	Có ý nghĩa
Tác động chính	$POS \rightarrow WE$	0,339	8,220	$< 0,001$	[0,256; 0,421]	Có ý nghĩa

Hình 2 trình bày kết quả Bootstrapping của mô hình cấu trúc đầy đủ. Hai đường $PJ \rightarrow WE$ và $IJ \rightarrow WE$ có $T < 1,96$ nên không có ý nghĩa ở mức 5 %; các đường còn lại đều vượt ngưỡng 1,96.



Hình 2 Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc PLS-SEM đầy đủ. Giá trị trên các đường dẫn là T Statistics; $T < 1,96$ cho thấy đường dẫn không có ý nghĩa ở mức 5 %.

H1–H5 đều được dữ liệu ủng hộ. Với OT, TL có hệ số lớn nhất ($\beta = 0,475$), tiếp theo là PJ ($\beta = 0,376$) và IJ ($\beta = 0,358$). Đối với WE, PJ $\rightarrow$ WE ($\beta = 0,023$; $p = 0,604$)

và IJ $\rightarrow$ WE ($\beta = 0,073$; $p = 0,094$) không có ý nghĩa, còn TL $\rightarrow$ WE có ý nghĩa ($\beta = 0,164$; $p = 0,002$). OT $\rightarrow$ WE đạt $\beta = 0,477$ và POS $\rightarrow$ WE đạt $\beta = 0,339$.

Bảng 6 Kết quả kiểm định tác động gián tiếp và dạng trung gian

Tác động gián tiếp	β	T	p	BCa 95 %	Đường trực tiếp	Dạng trung gian
PJ $\rightarrow$ OT $\rightarrow$ WE	0,179	6,071	< 0,001	[0,127; 0,244]	PJ $\rightarrow$ WE: $p = 0,604$	Gián tiếp hoàn toàn
IJ $\rightarrow$ OT $\rightarrow$ WE	0,171	6,309	< 0,001	[0,121; 0,227]	IJ $\rightarrow$ WE: $p = 0,094$	Gián tiếp hoàn toàn
TL $\rightarrow$ OT $\rightarrow$ WE	0,226	6,787	< 0,001	[0,168; 0,297]	TL $\rightarrow$ WE: $p = 0,002$	Một phần cùng chiều

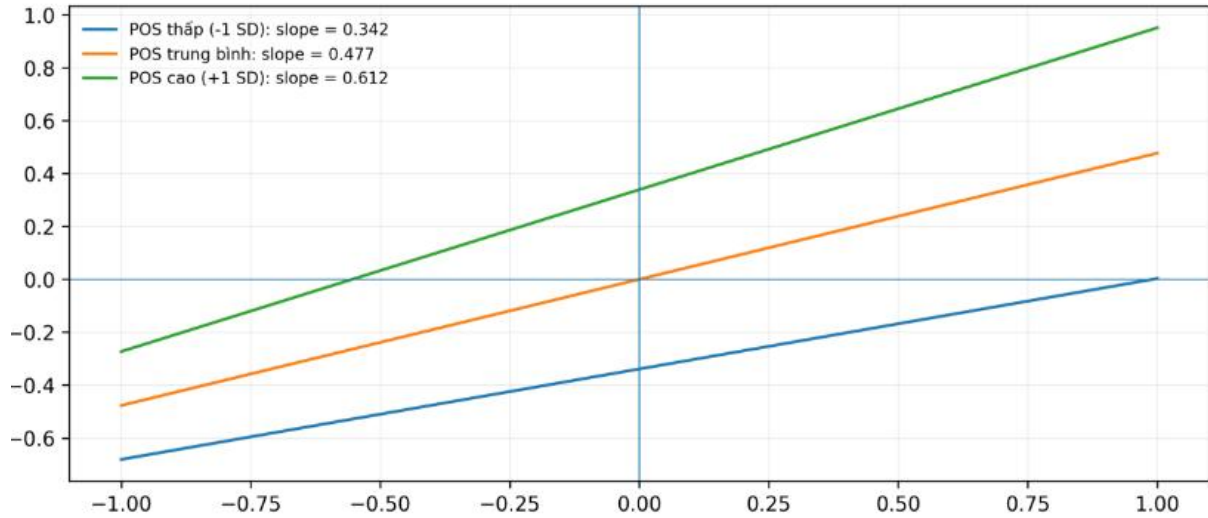
Ba tác động gián tiếp đều dương, có $p < 0,001$ và BCa 95 % không chứa 0. PJ $\rightarrow$ OT $\rightarrow$ WE đạt $\beta = 0,179$ và IJ $\rightarrow$ OT $\rightarrow$ WE đạt $\beta = 0,171$; do các đường trực tiếp tương ứng không có ý nghĩa, OT là trung gian gián

tiếp hoàn toàn. TL $\rightarrow$ OT $\rightarrow$ WE đạt $\beta = 0,226$, trong khi TL $\rightarrow$ WE vẫn có ý nghĩa và cùng chiều, cho thấy OT là trung gian một phần cùng chiều.

4.5 Vai trò điều tiết của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức

Hiệu ứng $OT \times POS \rightarrow WE$ đạt $\beta = 0,135$; $T = 3,603$; $p < 0,001$; BCa 95 % [0,057; 0,208] và $f^2 = 0,045$.

POS làm quan hệ $OT \rightarrow WE$ mạnh hơn: độ dốc tăng từ 0,342 ở POS thấp (-1 SD) lên 0,477 ở mức trung bình và 0,612 ở POS cao (+1 SD).



Hình 3 Phân tích độ dốc đơn giản của quan hệ $OT \rightarrow WE$ tại ba mức POS. Độ dốc lần lượt bằng 0,342 ở POS thấp (-1 SD), 0,477 ở mức trung bình và 0,612 ở POS cao (+1 SD), phù hợp với hiệu ứng tương tác dương.

4.6 Khả năng dự báo ngoài mẫu bằng PLSpredict

PLSpredict cho $Q^2_{predict}$ của toàn bộ chỉ báo OT và WE lớn hơn 0 (0,321-0,451), đồng thời RMSE của

PLS-SEM thấp hơn mô hình tuyến tính ở 7/7 chỉ báo. Mô hình vì vậy thể hiện năng lực dự báo ngoài mẫu đối với hai biến nội sinh.

Bảng 7 Kết quả PLSpredict đối với các chỉ báo của OT và WE

Chỉ báo	$Q^2_{predict}$	RMSE PLS-SEM	RMSE LM	So sánh
WE1	0,321	0,931	0,966	PLS thấp hơn LM
WE2	0,329	1,000	1,046	PLS thấp hơn LM
WE3	0,394	0,924	0,949	PLS thấp hơn LM
OT1	0,429	0,944	0,963	PLS thấp hơn LM
OT2	0,441	0,929	0,973	PLS thấp hơn LM
OT3	0,343	1,019	1,047	PLS thấp hơn LM
OT4	0,451	0,911	0,941	PLS thấp hơn LM

5 Bàn luận các phát hiện nghiên cứu

Thứ nhất, PJ và IJ đều tác động tích cực đến OT với β lần lượt bằng 0,376 và 0,358, trong khi các đường trực tiếp $PJ \rightarrow WE$ ($\beta = 0,023$) và $IJ \rightarrow WE$ ($\beta = 0,073$) không đạt ý nghĩa ở mức 5 %. Hai tác động gián tiếp qua OT vẫn có ý nghĩa ($\beta = 0,179$ và 0,171). Kết quả này phù hợp với Mubashar và cộng sự [7], những người cũng ghi nhận vai trò truyền dẫn của niềm tin giữa công bằng và gắn kết. Tuy nhiên, nghiên cứu hiện tại làm rõ hơn rằng trong bối cảnh

Thuận Hải, phần ảnh hưởng của PJ và IJ đến WE chủ yếu đi qua OT thay vì tồn tại như một đường trực tiếp độc lập. Điều này cho thấy thủ tục và cách ứng xử của quản lý chỉ chuyển hóa thành gắn kết khi chúng đủ nhất quán để hình thành niềm tin.

Thứ hai, TL là tiền tố mạnh nhất của OT ($\beta = 0,475$; $f^2 = 0,568$), đồng thời còn tác động trực tiếp đến WE ($\beta = 0,164$; $p = 0,002$) và gián tiếp qua OT ($\beta = 0,226$). Kết quả này phù hợp với bằng chứng tại khu vực công Việt Nam về quan hệ tích cực giữa lãnh đạo chuyển

đổi và gắn kết [4]. Đáng chú ý, nghiên cứu tại các ngân hàng Việt Nam của Diep và Hai [9] báo cáo hệ số lãnh đạo $\rightarrow$ gắn kết khoảng 0,274 và niềm tin $\rightarrow$ gắn kết khoảng 0,229; trong nghiên cứu này, đường trực tiếp TL $\rightarrow$ WE nhỏ hơn (0,164) nhưng OT $\rightarrow$ WE lớn hơn (0,477). Dù các hệ số không hoàn toàn tương đương do khác thang đo, mẫu và ngành, sự khác biệt này gợi ý rằng tại doanh nghiệp năng lượng nhiều địa điểm, tác động của lãnh đạo có xu hướng được truyền qua niềm tin mạnh hơn.

Thứ ba, OT có quan hệ tích cực đáng kể với WE ($\beta = 0,477$; $f^2 = 0,215$) và là cơ chế truyền dẫn chung của cả ba tiền tố. Sau khi bổ sung đầy đủ các đường trực tiếp, OT thể hiện trung gian hoàn toàn đối với PJ và IJ, nhưng trung gian một phần cùng chiều đối với TL. Phân loại này tạo đóng góp lý thuyết cụ thể hơn: công bằng vận hành chủ yếu cần được chuyển thành niềm tin trước khi tạo gắn kết, còn lãnh đạo chuyển đổi vừa có thể khơi gợi gắn kết trực tiếp vừa tạo hiệu ứng bền hơn thông qua niềm tin. Cơ chế này phù hợp với logic trao đổi xã hội, theo đó sự chắc chắn về thiện chí và tính nhất quán của tổ chức làm giảm nhu cầu phòng vệ và giải phóng nguồn lực tâm lý cho công việc [2, 5, 7].

Thứ tư, POS vừa có tác động chính đến WE ($\beta = 0,339$; $f^2 = 0,275$) vừa làm tăng độ dốc OT $\rightarrow$ WE thông qua hiệu ứng tương tác $\beta = 0,135$. Độ dốc tăng từ 0,342 ở POS thấp lên 0,612 ở POS cao, cho thấy cùng một mức niềm tin tạo ra mức gắn kết cao hơn khi nhân viên cảm nhận nguồn lực hỗ trợ rõ ràng và dễ tiếp cận. Kết quả này phù hợp với lập luận của lý thuyết hỗ trợ tổ chức rằng việc ghi nhận đóng góp và quan tâm đến phúc lợi tạo điều kiện để nhân viên đáp lại bằng thái độ tích cực [6], đồng thời nhất quán với bằng chứng cho thấy POS có thể thay đổi cường độ của các quan hệ liên quan đến gắn kết [11].

Thứ năm, đóng góp của nghiên cứu không chỉ nằm ở việc xác nhận các quan hệ riêng lẻ mà ở cấu trúc kết hợp cơ chế và điều kiện biên. Mô hình đồng thời cho thấy ba nguồn tín hiệu quản trị hình thành OT với cường độ khác nhau, phân biệt dạng trung gian theo từng tiền tố và xác nhận POS là điều kiện tăng cường cho OT $\rightarrow$ WE. Bên cạnh đó, PLSpredict cho $Q^2_{predict}$ dương và RMSE PLS-SEM thấp hơn LM ở

toàn bộ chỉ báo OT và WE, bổ sung bằng chứng rằng cấu trúc lý thuyết có giá trị dự báo ngoài mẫu chứ không chỉ phù hợp với dữ liệu quan sát. Trong bối cảnh Việt Nam, kết quả mở rộng các nghiên cứu trước chủ yếu tập trung vào khu vực công hoặc ngân hàng [4, 9] sang doanh nghiệp năng lượng công nghiệp đa địa điểm.

6 Kết luận và đề xuất

6.1 Kết luận

Nghiên cứu cho thấy PJ, IJ và TL đều tác động tích cực đến OT; OT tác động tích cực đến WE và POS tăng cường quan hệ OT $\rightarrow$ WE. OT là trung gian gián tiếp hoàn toàn đối với PJ và IJ, nhưng là trung gian một phần cùng chiều đối với TL. Mô hình giải thích 61,9 % phương sai OT và 60,1 % phương sai WE, đồng thời có năng lực dự báo ngoài mẫu. Kết quả cho thấy gắn kết là hệ quả của trải nghiệm liên kết giữa công bằng, lãnh đạo, niềm tin và hỗ trợ tổ chức.

Do nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang và dữ liệu tự báo cáo thu thập tại một doanh nghiệp, các quan hệ được diễn giải theo cơ sở lý thuyết và bằng chứng thống kê nhưng chưa cho phép khẳng định quan hệ nhân quả theo thời gian; việc suy rộng sang các doanh nghiệp hoặc ngành khác cần thận trọng. Harman's single-factor test cho thấy nhân tố đầu tiên giải thích 29,10 % phương sai, thấp hơn 50 %, tuy nhiên kết quả này chỉ mang tính chẩn đoán và chưa loại trừ hoàn toàn sai lệch do phương pháp chung; các nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp dữ liệu nhiều thời điểm, nhiều nguồn và các kỹ thuật kiểm định bổ sung.

6.2 Hàm ý quản trị

Thứ nhất, tập đoàn cần phát triển hành vi lãnh đạo chuyển đổi, tập trung vào làm gương, truyền đạt mục tiêu, khuyến khích cải tiến và quan tâm nhân viên. Đào tạo nên gắn với phản hồi định kỳ và chỉ số đánh giá cụ thể.

Thứ hai, các quy trình phân công, điều động, đánh giá, ghi nhận, xử lý kiến nghị và phát triển nghề nghiệp cần được chuẩn hóa về tiêu chí, thẩm quyền, thời hạn và trách nhiệm giải trình; ngoại lệ phải được ghi nhận, phê duyệt và giải thích.

Thứ ba, công bằng tương tác cần trở thành chuẩn giao tiếp quản lý: tôn trọng, cung cấp đủ thông tin, giải thích căn cứ và phản hồi đúng thời điểm. Kỹ năng phản hồi và xử lý bất đồng nên được đào tạo bắt buộc. Thứ tư, niềm tin tổ chức cần được củng cố bằng sự nhất quán giữa cam kết và hành động. Tập đoàn nên công bố tiến độ chính sách, duy trì đầu mối phản hồi và cập nhật các vấn đề chưa giải quyết. Thứ năm, nguồn lực hỗ trợ cần dễ nhận biết và tiếp cận. Doanh nghiệp nên rà soát sự khác biệt giữa đơn

vị về công cụ, đào tạo, phúc lợi, ghi nhận và trợ giúp; đồng thời truyền thông rõ tiêu chí và đầu mối. Lộ trình gồm hoàn thiện nền tảng từ tháng đầu tiên đến tháng thứ 6, triển khai đồng bộ từ 6 tháng đến 12 tháng và đo lại các biến sau 12 tháng.

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả trân trọng cảm ơn Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, Tập đoàn Thuận Hải và các cá nhân đã hỗ trợ nghiên cứu.

Tài liệu tham khảo

1. Schaufeli, W. B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement: The UWES-3 validation across five countries. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591. <https://doi.org/10.1027/1015-5759/a000430>.
2. Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
3. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>.
4. Thanh, N. H., Quang, N. V., & Anh, N. N. (2022). The relationship between leadership style and staff work engagement: An empirical analysis of the public sector in Vietnam. *Humanities and Social Sciences Communications*, 9, 340. <https://doi.org/10.1057/s41599-022-01354-7>.
5. Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335>.
6. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
7. Mubashar, T., Musharraf, S., Khan, S., & Butt, T. A. (2022). Impact of organizational justice on employee engagement: The mediating role of organizational trust. *Cogent Psychology*, 9(1), 2080325. <https://doi.org/10.1080/23311908.2022.2080325>.
8. Zainab, B., Akbar, W., & Siddiqui, F. (2022). Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: Mediating role of employee-organization trust and moderated role of change-related self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 1-13. <https://doi.org/10.1108/LODJ-08-2020-0355>.
9. Diep, D. M., & Hai, P. T. (2025). Relationship between internal legal compliance culture, leadership style, organizational trust, and employee engagement in Vietnam's banking sector. *Banks and Bank Systems*, 20(1), 147-160. [https://doi.org/10.21511/bbs.20\(1\).2025.13](https://doi.org/10.21511/bbs.20(1).2025.13).
10. McColl-Kennedy, J. R., & Anderson, R. D. (2002). Impact of leadership style and emotions on subordinate performance. *The Leadership Quarterly*, 13(5), 545-559. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00143-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00143-1).
11. Shantz, A., Alfes, K., & Latham, G. P. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55(1), 25-38. <https://doi.org/10.1002/hrm.21653>.

12. Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.-G. (2009). Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160. <https://doi.org/10.3758/BRM.41.4.1149>.
13. Klimchak, M., Ward Bartlett, A. K., & MacKenzie, W. (2020). Building trust and commitment through transparency and HR competence: A signaling perspective. *Personnel Review*, 49(9), 1897-1917. <https://doi.org/10.1108/PR-03-2019-0096>.
14. Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556. <https://doi.org/10.5465/256591>.
15. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). SAGE Publications.

Factors Affecting Work Engagement: a Case Study at Thuan Hai Group

Nguyen Giang Do, Tran Minh The*

Faculty of Business Administration, Nguyen Tat Thanh University, Ho Chi Minh City, Viet Nam

*minhthe.glink@gmail.com

Abstract This study examined several factors associated with work engagement at Thuan Hai Group through Social Exchange Theory. Data from 279 valid responses were analyzed using SPSS and SmartPLS 3 with PLS-SEM. Procedural justice ($\beta = 0.376$), interactional justice ($\beta = 0.358$), and transformational leadership ($\beta = 0.475$) positively affected organizational trust, which affected work engagement ($\beta = 0.477$). PJ $\rightarrow$ WE and IJ $\rightarrow$ WE were nonsignificant, whereas TL $\rightarrow$ WE was significant ($\beta = 0.164$, $p = 0.002$). The indirect effects through trust were 0.179, 0.171, and 0.226; OT $\times$ POS was positive ($\beta = 0.135$). The model explained 61.9% of organizational trust and 60.1% of work engagement. PLSpredict positive for all indicators, with PLS-SEM RMSE lower than the linear benchmark in 7/7 indicators. The findings confirmed trust as a transmission mechanism and POS as a strengthening condition.

Keywords Organizational justice; transformational leadership; organizational trust; perceived organizational support; work engagement.