

# Vai trò của phát triển năng lực và đánh giá thành tích trong việc tăng cường động lực làm việc cho lao động lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt Việt Nam

The role of competence development and performance evaluation in enhancing work motivation among employees in Vietnam's railway transportation business sector

> THS NGUYỄN HỒNG VÂN<sup>1</sup>, PGS.TS NGUYỄN THỊ HỒNG HẠNH<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Công nghệ Giao thông vận tải; Email: vannh@utt.edu.vn

<sup>2</sup>Trường Đại học Giao thông vận tải

## TÓM TẮT

Nghiên cứu này phân tích vai trò của phát triển năng lực và đánh giá thành tích trong mối quan hệ giữa các yếu tố tác động (Điều kiện làm việc, Đặc điểm công việc, ứng dụng công nghệ trong vận tải đường sắt, Tiền lương, phúc lợi và tiền thưởng, chính sách của doanh nghiệp kinh doanh vận tải đường sắt, hỗ trợ từ cấp trên) và động lực làm việc của lao động trong lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt Việt Nam. Dữ liệu khảo sát lao động: Khối phục vụ và trực tiếp sản xuất - tiếp xúc trực tiếp với khách hàng (hành khách và chủ hàng) và khối quản lý - hành chính. Kết quả cho thấy phát triển năng lực và đánh giá thành tích có vai trò trung gian có ý nghĩa, giúp chuyển hóa tác động của các yếu tố độc lập thành động lực làm việc tích cực. Mô hình SEM cho thấy sự phù hợp cao với dữ liệu thực nghiệm (Chi-square/df = 1,267, GFI = 0,875, CFI = 0,944, TLI = 0,955, RMSEA = 0,026, PCLOSE = 1,000).

**Từ khóa:** Phát triển năng lực, đánh giá thành tích, động lực làm việc, vận tải đường sắt, người lao động.

## ABSTRACT

This study analyzes the role of competency development and performance evaluation in the relationship between influencing factors (working conditions, job characteristics, technological application in railway transportation, salary, benefits and rewards, corporate policies in the railway transportation business, and support from superiors) and work motivation of employees in Vietnam's railway transportation business sector. Survey data were collected from two labor groups: the service and direct production group, which directly interacts with customers (passengers and cargo owners), and the management-administrative group. The results show that competency development and performance evaluation play a significant mediating role, transforming the impact of independent factors into positive work motivation. The SEM model demonstrates a high fit with empirical data (Chi-square/df = 1.267, GFI = 0.875, CFI = 0.944, TLI = 0.955, RMSEA = 0.026, PCLOSE = 1.000).

**Keywords:** Competency development, performance evaluation, work motivation, railway transportation, employees.

## 1. BỐI CẢNH VÀ MỤC TIÊU NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này được thực hiện trong giai đoạn 2024 - 2025, nhằm đánh giá tác động của các yếu tố quản lý đến động lực làm việc của người lao động trong lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt Việt Nam. Trong bối cảnh hội nhập và cạnh tranh gia tăng, việc nâng cao động lực làm việc trở thành thách thức lớn đối với các doanh nghiệp trong ngành.

Động lực làm việc không chỉ chịu ảnh hưởng từ tiền lương (TL), phúc lợi và tiền thưởng (PLT), điều kiện làm việc (DK) mà còn từ phát triển năng lực (PNL) và đánh giá thành tích (DG). Hai yếu tố

này đóng vai trò trung gian quan trọng, giúp chuyển hóa chính sách quản trị thành động lực nội tại, thúc đẩy sự cống hiến và hiệu suất làm việc.

Nghiên cứu xây dựng và kiểm định mô hình tác động của các yếu tố quản lý, bao gồm điều kiện làm việc (DK), đặc điểm công việc (DD), ứng dụng công nghệ (UDCN), tiền lương (TL), phúc lợi và tiền thưởng (PLT), chính sách doanh nghiệp (CS) và hỗ trợ từ cấp trên (HTCT) đến động lực làm việc (DLLV) thông qua hai biến trung gian là phát triển năng lực (PNL) và đánh giá thành tích (DG). Kết quả cho thấy, phát triển năng lực và đánh giá thành tích không chỉ đóng vai

trò điều tiết mà còn góp phần quan trọng trong việc nâng cao hiệu suất và sự gắn bó của người lao động.

## 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Để tổng hợp các khái niệm và lý thuyết liên quan, bảng dưới đây trình bày tóm tắt các yếu tố chính và lý thuyết nền tảng được sử dụng trong nghiên cứu:

Bảng 1. Tóm tắt các yếu tố tác động đến động lực làm việc và lý thuyết nền tảng

Động lực làm việc (DDLV)	Trạng thái tâm lý thúc đẩy người lao động đạt được mục tiêu cá nhân và tổ chức [1]	Vroom (1964), Ryan & Deci (2000)
Phát triển năng lực (PTNL)	Nâng cao kỹ năng, kiến thức và thái độ để đáp ứng yêu cầu công việc hiện tại và tương lai [2]	McClelland (1973), Boyatzis (1982)
Đánh giá thành tích (DG)	Đo lường và phản hồi về hiệu quả công việc, tạo động lực khi công bằng và minh bạch [3]	Adams (1965), Murphy & Cleveland (1995)
Điều kiện làm việc (DK)	Môi trường làm việc, cơ sở vật chất, an toàn lao động, ảnh hưởng đến sự hài lòng và hiệu suất [4]	Herzberg et al. (1959)
Đặc điểm công việc (DD)	Độ thử thách, tính phức tạp và ý nghĩa công việc tạo động lực mạnh mẽ hơn [5]	Hackman & Oldham (1980)
Ứng dụng công nghệ (UDCN)	Tối ưu hóa quy trình làm việc, tăng năng suất, tạo động lực tích cực qua tính hữu ích và dễ sử dụng [6]	Davis (1989)
Tiền lương (TL)	Các yếu tố vật chất đảm bảo nhu cầu cơ bản, giúp người lao động tập trung nâng cao năng suất [7]	Maslow (1943)
Phúc lợi và tiền thưởng (PLT)	Các yếu tố vật chất đảm bảo nhu cầu cơ bản, giúp người lao động tập trung nâng cao năng suất	Maslow (1943)

### 2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng nhằm đánh giá tác động của các yếu tố quản lý đến động lực làm việc của người lao động trong lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt Việt Nam, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của phát triển năng lực và đánh giá thành tích. Phương pháp định lượng được lựa chọn vì tính khách quan, khả năng đo lường chính xác mối quan hệ giữa các biến và khả năng khái quát hóa kết quả cho toàn bộ doanh nghiệp kinh doanh vận tải đường sắt.

Đối tượng nghiên cứu là người lao động đang làm việc tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt (TRARAVICO) - doanh nghiệp chủ lực trong lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt Việt Nam. Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát 490 người lao động, chia thành hai nhóm chính:

- Nhóm 1: Khối phục vụ và trực tiếp sản xuất - tiếp xúc trực tiếp với khách hàng (365 người), bao gồm: Nhân viên khách vận, nhân viên hóa vận, tiếp viên trên tàu.

- Nhóm 2: Khối quản lý - hành chính (125 người), bao gồm: Nhân viên trực thuộc cơ quan Công ty và nhân viên khối gián tiếp tại cơ quan các chi nhánh trực thuộc Công ty.

Việc phân chia hai nhóm đối tượng giúp đánh giá sự khác biệt trong nhận thức và động lực làm việc giữa các nhóm lao động có tính chất công việc khác nhau, đồng thời kiểm định sự ảnh hưởng của các biến độc lập đến động lực làm việc của từng nhóm.

Dữ liệu được thu thập bằng bảng câu hỏi khảo sát được thiết

kế dựa trên các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước đó. Các câu hỏi đo lường các biến nghiên cứu, bao gồm:

- Các biến độc lập: Điều kiện làm việc, đặc điểm công việc, ứng dụng công nghệ, tiền lương, phúc lợi và tiền thưởng, chính sách doanh nghiệp và hỗ trợ từ cấp trên.

- Biến trung gian: Phát triển năng lực và đánh giá thành tích.

- Biến phụ thuộc: Động lực làm việc.

Các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này là thang đo Likert 7 điểm, với mức điểm từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 7 (Hoàn toàn đồng ý). Các thang đo đã được kiểm định qua phân tích

độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá

Các giả thuyết nghiên cứu được kiểm định bao gồm:

**H1:** Điều kiện làm việc (DK) có tác động cùng chiều đến phát triển năng lực (PNL).

**H2:** Đặc điểm công việc (DD) có tác động cùng chiều đến phát triển năng lực (PNL).

**H3:** Ứng dụng công nghệ (UDCN) có tác động cùng chiều đến phát triển năng lực (PNL).

**H4:** Tiền lương (TL) có tác động cùng chiều đến đánh giá thành tích (DG).

**H5:** Phúc lợi và tiền thưởng (PLT) có tác động cùng chiều đến đánh giá thành tích (DG).

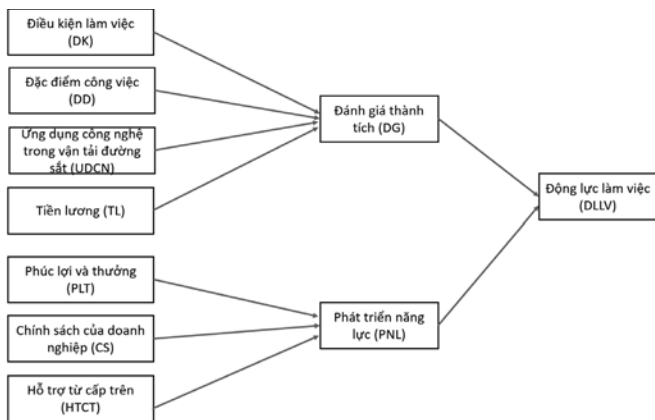
**H6:** Chính sách doanh nghiệp (CS) có tác động cùng chiều đến đánh giá thành tích (DG).

**H7:** Hỗ trợ từ cấp trên (HTCT) có tác động cùng chiều đến đánh giá thành tích (DG).

**H8:** Phát triển năng lực (PNL) có tác động cùng chiều đến động lực làm việc (DLLV).

**H9:** Đánh giá thành tích (DG) có tác động cùng chiều đến động lực làm việc (DLLV).

Từ cơ sở lý thuyết và tổng quan các nghiên cứu trước, nghiên cứu này đề xuất mô hình đánh giá tác động của các yếu tố quản lý đến động lực làm việc của người lao động trong ngành vận tải đường sắt Việt Nam. Mô hình nghiên cứu sẽ được minh họa cụ thể qua sơ đồ khái quát trong phần tiếp theo.



(Nguồn: Tổng hợp nghiên cứu của tác giả năm 2025)

Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. PHÂN TÍCH VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA PHÁT TRIỂN NĂNG LỰC (PNL) VÀ ĐÁNH GIÁ THÀNH TÍCH (DG)

Phân tích vai trò trung gian của phát triển năng lực (PNL) và đánh giá thành tích (DG) đã làm rõ cơ chế tác động của các yếu tố quản lý đến động lực làm việc của người lao động ngành vận tải đường sắt. Kết quả cho thấy, việc tập trung vào phát triển năng lực và đánh giá thành tích công bằng là chiến lược hiệu quả giúp tối ưu hóa động lực làm việc trong bối cảnh ngành vận tải đường sắt Việt Nam.

#### 3.1. Thống kê mô tả các biến quan sát

Từ dữ liệu khảo sát của tác giả trên 490 lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt, thống kê mô tả các biến quan sát cung cấp tổng quan về các biến nghiên cứu, bao gồm số lượng quan sát (N), giá trị nhỏ nhất (Min), giá trị lớn nhất (Max) và giá trị trung bình (Mean) cho kết quả:

- Các biến liên quan đến tiền lương (TL) và phúc lợi, tiền thưởng (PLT) có mức trung bình cao nhất (TL1 = 5,71 và PLT5 = 5,73), cho thấy người lao động đánh giá tích cực về chính sách tiền lương và phúc lợi của doanh nghiệp.

- Đánh giá thành tích (DG1) cũng nhận được phản hồi tích cực (Mean = 5,67), cho thấy hệ thống đánh giá công bằng và phù hợp đã tạo động lực cho người lao động.

- Phát triển năng lực (PNL1) và động lực làm việc (DLLV1) có giá trị trung bình lần lượt là 5,06 và 5,32, cho thấy người lao động đánh giá tích cực về khả năng phát triển kỹ năng và động lực trong công việc.

#### 3.2. Kết quả kiểm định độ tin cậy (Cronbach's Alpha) và EFA

Bảng 2. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha

Biến	Hệ số Cronbach's Alpha	Kết luận
TL(TL1, TL2, TL3, TL4, TL5)	0.861	Đạt yêu cầu
PLT(PLT1, PLT2, PLT3, PLT4, PLT5)	0.852	Đạt yêu cầu
CS(CS1, CS2, CS3, CS4, CS5, CS6)	0.812	Loại biến CS5 do Corrected Item-Total Correlation = 0.175 (nhỏ hơn 0.3).
HICT(HICT1, HICT2, HICT3, HICT4, HICT5, HICT6)	0.836	Đạt yêu cầu
DK(DK1, DK2, DK3, DK4, DK5, DK6)	0.873	Đạt yêu cầu
DD(DD1, DD2, DD3, DD4, DD5, DD6)	0.822	Đạt yêu cầu
UDCN(UDCN1, UDCN2, UDCN3, UDCN4, UDCN5)	0.860	Đạt yêu cầu
DG(DG1, DG2, DG3, DG4, DG5, DG6)	0.884	Đạt yêu cầu
PNL(PNL1, PNL2, PNL3, PNL4)	0.855	Đạt yêu cầu
DLLV(DLLV1, DLLV2, DLLV3, DLLV4, DLLV5, DLLV6)	0.919	Đạt yêu cầu

(Nguồn: Tổng hợp từ phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả trên 490 lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt Việt Nam (2025))

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các thang đo đều đạt giá trị Alpha lớn hơn 0,8, đảm bảo độ tin cậy cho các biến quan sát.

Tiền lương (TL) và phúc lợi, tiền thưởng (PLT) có Alpha lần lượt là 0,861 và 0,852, cho thấy các biến quan sát đo lường tốt khái niệm này.

Đánh giá thành tích (DG) và phát triển năng lực (PNL) cũng có Alpha cao (0,884 và 0,855), đảm bảo độ tin cậy cho việc đánh giá các biến trung gian.

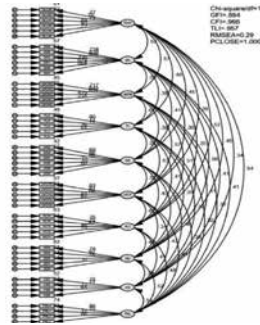
Chính sách doanh nghiệp (CS) có hệ số Alpha 0,812, tuy nhiên biến CS5 bị loại do hệ số tương quan biến-tổng nhỏ hơn 0,3.

(Nguồn: Tổng hợp từ phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả trên 490 lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt (2025))

Hình 2. Ma trận xoay Pattern Matrix

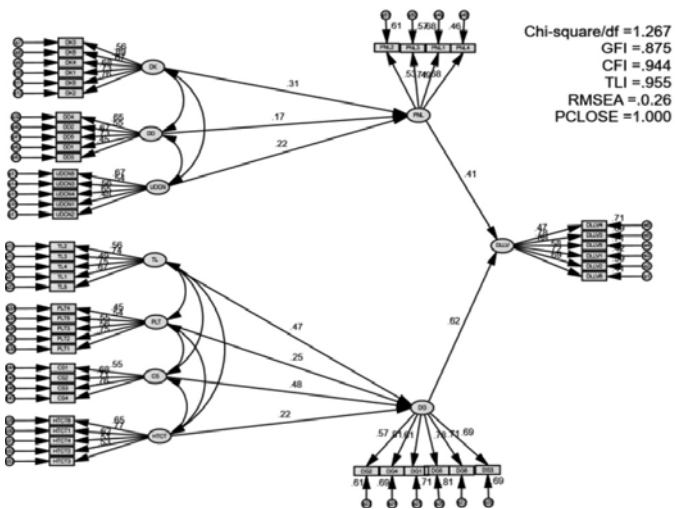
Chỉ số KMO đạt 0,91 và kiểm định Bartlett có Sig. < 0,001, cho thấy dữ liệu phù hợp để phân tích nhân tố khám phá (EFA). Ma trận xoay Pattern Matrix trình bày kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy các biến quan sát trong các nhóm như động lực làm việc (DLLV), điều kiện làm việc (DK), ứng dụng công nghệ (UDCN), tiền lương (TL), đánh giá thành tích (DG), hỗ trợ từ cấp trên (HTCT), phúc lợi và tiền thưởng (PLT), đặc điểm công việc (DD), chính sách doanh nghiệp (CS) và phát triển năng lực (PNL) đều có hệ số tải nhân tố cao, dao động từ 0,6 đến 0,8, phân nhóm rõ ràng và không có hiện tượng tải chéo chứng tỏ tính nhất quán và độ phù hợp cao của các thang đo. Điều này cho thấy các nhóm biến này đo lường tốt các nhân tố tương ứng và có sự phân biệt rõ ràng trong cấu trúc nhân tố, đảm bảo độ tin cậy và tính hợp lý của mô hình nghiên cứu [8].

#### 3.3. Mô hình CFA và SEM



(Nguồn: Tổng hợp từ phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả trên 490 lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt (2025))

Hình 3. Mô hình CFA



(Nguồn: Tổng hợp từ phân tích dữ liệu khảo sát của tác giả trên 490 lao động tại Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt (2025))

Hình 4. Mô hình SEM

Cả mô hình CFA (Confirmatory Factor Analysis) và SEM (Structural Equation Modeling) đều cho thấy độ phù hợp cao với dữ liệu thực nghiệm và hỗ trợ mạnh mẽ cho các giả thuyết nghiên cứu, cụ thể:

Mô hình CFA đã được kiểm định để đảm bảo các biến quan sát đo lường chính xác các yếu tố tiềm ẩn. Các chỉ số độ phù hợp của mô hình CFA đều đạt ngưỡng lý tưởng, cụ thể:

Chi-square/df = 1,267 ( $\leq 3,0$ , đạt tiêu chuẩn); GFI = 0,875 ( $\geq 0,85$ , chấp nhận được); CFI = 0,944 ( $\geq 0,90$ , rất tốt); TLI = 0,955 ( $\geq 0,90$ , tốt); RMSEA = 0,026 ( $\leq 0,08$ , phù hợp cao); PCLOSE = 1,000 (chúng tỏ mô hình phù hợp hoàn toàn với dữ liệu).

Mô hình SEM được sử dụng để kiểm định mối quan hệ giữa các yếu tố quản lý, các biến trung gian và động lực làm việc của người lao động. Các chỉ số độ phù hợp của mô hình SEM đều vượt qua ngưỡng chấp nhận, cho thấy mô hình đạt độ phù hợp rất cao với dữ liệu: Chi-square/df = 1,267 ( $\leq 3,0$ , rất tốt); GFI = 0,875 ( $\geq 0,85$ , chấp nhận được); CFI = 0,944 ( $\geq 0,90$ , rất phù hợp); TLI = 0,955 ( $\geq 0,90$ , phù hợp cao); RMSEA = 0,026 ( $\leq 0,08$ , phù hợp tốt); PCLOSE = 1,000 (đạt mức hoàn hảo, không có sự khác biệt giữa mô hình giả thuyết và dữ liệu thực tế).

Cả hai mô hình CFA và SEM đều cho thấy sự phù hợp với dữ liệu khảo sát, chứng minh rằng các thang đo và mô hình nghiên cứu có tính chính xác và độ tin cậy cao. Các chỉ số độ phù hợp này khẳng định rằng mô hình lý thuyết và dữ liệu thực nghiệm tương thích tốt với nhau, đồng thời cung cấp những bằng chứng mạnh mẽ hỗ trợ cho các giả thuyết nghiên cứu trong bài. Mô hình SEM đã xác nhận vai trò trung gian quan trọng của PNL và DG trong việc chuyển hóa tác động của các yếu tố quản lý thành động lực làm việc, đồng thời cho thấy sự phù hợp cao giữa mô hình lý thuyết và dữ liệu thực nghiệm [9].

#### 4. KẾT LUẬN

Nghiên cứu đã phân tích tác động của các yếu tố quản lý đến động lực làm việc của người lao động trong Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt Việt Nam, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của phát

triển năng lực và đánh giá thành tích trong mối quan hệ này. Kết quả cho thấy điều kiện làm việc, đặc điểm công việc và ứng dụng công nghệ tác động trực tiếp đến động lực làm việc, trong khi tiền lương, phúc lợi, chính sách doanh nghiệp và hỗ trợ từ cấp trên tạo động lực mạnh mẽ hơn khi kết hợp với hệ thống đánh giá thành tích công bằng và minh bạch.

Phát triển năng lực và đánh giá thành tích đóng vai trò bổ trợ và điều tiết tác động của các yếu tố quản lý, giúp gia tăng hiệu quả tác động đến động lực làm việc. Tuy nhiên, vai trò trung gian này không chuyển hóa hoàn toàn tác động của các yếu tố quản lý mà chỉ củng cố và khuếch đại những tác động đó.

Nghiên cứu cũng đề xuất một số hàm ý quản trị quan trọng cho các doanh nghiệp trong ngành vận tải đường sắt, bao gồm: (1) Đầu tư vào phát triển năng lực để nâng cao kỹ năng và khả năng thích ứng của người lao động; (2) Thiết lập hệ thống đánh giá thành tích công bằng và minh bạch để tạo động lực tích cực; (3) Cải thiện điều kiện làm việc để đảm bảo môi trường an toàn và thuận lợi; (4) Tăng cường chính sách phúc lợi và hỗ trợ từ cấp trên để duy trì sự gắn bó lâu dài của người lao động.

Tóm lại, kết quả nghiên cứu khẳng định rằng, phát triển năng lực và đánh giá thành tích không chỉ đóng vai trò trung gian điều chỉnh tác động của các yếu tố quản lý mà còn tối ưu hóa hiệu quả công việc và tạo động lực bền vững cho người lao động trong lĩnh vực kinh doanh vận tải đường sắt tại Việt Nam.

#### TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Ryan, R.M. and Deci, E.L. (2017), Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development and wellness. New York: Guilford Press.
- [2]. Dr Mostafa Ravand (2014), HUMAN RESOURCE PROFESSIONALISM: A panacea for public organizations. S.L.: Authorhouse.
- [3]. Riccucci, N. (2006), Public Personnel Management, Longman Publishing Group.
- [4]. Saint, F. (1346), Using a Two-Factor Framework to Optimize Online Students' Satisfaction While Minimizing Their Dissatisfaction, Proquest Llc. 789 East Eisenhower Parkway, P.O. Box, Ann Arbor, Mi 6. Tel: 800-521-; <http://www.proquest.com/En-Us/Products/Dissertations/Individuals.Shtml-00-00>.
- [5]. Smith, K.G. and Hitt, M.A. (2015), Great minds in management: the process of theory development, Oxford; New York: Oxford University Press.
- [6]. Davis, F.D. (1989), The Technology Acceptance Model, Springer Nature.
- [7]. Abraham Harold Maslow and Borgeaud, E. (2013), A theory of human motivation, Psychological Review. Paris: Eyrolles, DI, Cop.
- [8]. Lars Eldén (2007), Matrix methods in data mining and pattern recognition, Philadelphia, Pa: Society For Industrial and Applied Mathematics.
- [9]. Niels Blunch (2012), Introduction to Structural Equation Modelling Using SPSS and Amos, SAGE.