

---

# TÁC ĐỘNG HẬU SÁP NHẬP ĐẾN TÍCH CỰC TRONG CÔNG VIỆC: NGHIÊN CỨU THỰC NGHIỆM TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VẬN TẢI ĐƯỜNG SẮT

**Chu Thị Bích Hạnh\***

*Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải*

*Email: hanhctb@utt.edu.vn*

**Nguyễn Hồng Vân**

*Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải*

*Email: vannh@utt.edu.vn*

**Trần Thị Thanh Xuân**

*Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải*

*Email: xuanttt@utt.edu.vn*

**Trần Thị Mai Đan**

*Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải*

*Email: Danttm@utt.edu.vn*

**Phạm Thị Thanh Nhân**

*Trường Đại học Công nghệ Giao thông Vận tải*

*Email: nhanptt@utt.edu.vn*

Mã bài báo: JED-2533

Ngày nhận: 03/07/2025

Ngày nhận bản sửa: 08/10/2025

Ngày duyệt đăng: 10/08/2025

DOI: 10.33301/JED.VI.2533

## **Tóm tắt**

*Nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh sáp nhập doanh nghiệp kinh doanh vận tải đường sắt tại Việt Nam, nhằm kiểm định tác động của các yếu tố tổ chức và cá nhân đến tâm lý sẵn sàng thay đổi, đồng thời đánh giá ảnh hưởng gián tiếp của tâm lý sẵn sàng thay đổi đến tích cực trong công việc. Dữ liệu khảo sát được phân tích bằng mô hình PLS-SEM. Kết quả cho thấy tất cả các yếu tố đều có ảnh hưởng đáng kể đến tâm lý sẵn sàng thay đổi, trong đó nổi bật nhất là khả năng thích ứng và cảm nhận hỗ trợ từ tổ chức. Đặc biệt, tâm lý sẵn sàng thay đổi thể hiện vai trò trung gian quan trọng khi có tác động mạnh mẽ đến tích cực trong công việc. Từ đó, nghiên cứu đề xuất doanh nghiệp cần tập trung tăng cường hỗ trợ từ tổ chức và phát triển năng lực thích ứng của nhân viên nhằm nâng cao tâm lý sẵn sàng thay đổi và thúc đẩy tích cực trong công việc.*

**Từ khóa:** Sẵn sàng thay đổi, tác động hậu sáp nhập, vận tải đường sắt, tích cực trong công việc.

**Mã JEL:** G34, O15.

## **The impact of post-merger integration on thriving at work: The case of Railway Transport Joint Stock Company**

### **Abstract:**

*This research was conducted in the context of corporate mergers in the railway transportation sector in Vietnam, aiming to examine the impact of organizational and individual factors on employees' change readiness, as well as to assess the indirect influence of change readiness on thriving at work. Survey data were analyzed by using the PLS-SEM model. The results reveal that all determinants significantly influence the change readiness, with adaptability emerging and perceived organizational support as the most influential. Notably, change readiness plays a crucial mediating role, exerting a strong impact on thriving at work. Based on the findings, the study proposes that firms should focus on enhancing organizational support and developing employees' adaptability in order to improve change readiness and promote thriving at work.*

**Keywords:** Change readiness, post-merger integration, railway transportation, thriving at work.

**JEL Codes:** G34, O15.

---

## 1. Giới thiệu

Hiện nay các doanh nghiệp nhà nước trong lĩnh vực đường sắt tại Việt Nam đang đối mặt với áp lực ngày càng lớn trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động, kiểm soát chi phí và cải thiện chất lượng dịch vụ. Xu hướng tái cấu trúc và sáp nhập được nhiều quốc gia phát triển xem như một giải pháp chiến lược quan trọng nhằm đổi mới quản trị, tăng cường sức cạnh tranh (European Transport Workers, 2024; Wang & cộng sự, 2018).

Việc hợp nhất 2 công ty cổ phần đi đầu trong lĩnh vực kinh doanh vận tải là HARACO và SARATRANS để thành lập Công ty Cổ phần Vận tải Đường sắt (TRARAVICO) được đánh giá là một bước đi chiến lược nhằm nâng cao hiệu quả điều hành, tối ưu hóa hoạt động hệ thống và đáp ứng định hướng cải cách, tái cơ cấu doanh nghiệp trong lĩnh vực đường sắt của Chính phủ Việt Nam (Wang & cộng sự, 2018).

Nhiều nghiên cứu quốc tế đã chứng minh rằng tâm lý sẵn sàng thay đổi (Change readiness – CR) chịu ảnh hưởng bởi các yếu tố tổ chức và cá nhân như cảm nhận về chính sách đãi ngộ (PCB), cảm nhận hiệu quả truyền thông thay đổi (CCE), cảm nhận sự hòa nhập văn hóa (PCI), cảm nhận hỗ trợ từ tổ chức (POS) và khả năng thích ứng cá nhân (ER) (Łupina-Wegener & cộng sự, 2011; Jabbarian & Chegini, 2017). Đồng thời, theo Victor (2024), CR đóng vai trò trung gian quan trọng, chuyển hóa tác động của các yếu tố này thành tích cực trong công việc (Thriving at Work – TW). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây thường chỉ khảo sát riêng lẻ từng yếu tố, chưa xây dựng mô hình tích hợp và chưa phân tích đầy đủ vai trò trung gian của CR.

Trong ngữ cảnh của Việt Nam, một số công trình đã đề cập đến khía cạnh xã hội – tâm lý của quá trình tái cấu trúc trong các ngành ngân hàng (Hoàng Lê Anh & Huỳnh Thị Hương Thảo, 2015), viễn thông và giao thông công cộng (Phạm Đình Dzu & Lê Thị Út, 2021). Tuy nhiên, trong lĩnh vực vận tải đường sắt – ngành có tổ chức chặt chẽ, yêu cầu an toàn nghiêm ngặt và chịu áp lực hiện đại hóa – chưa có nhiều nghiên cứu kiểm định thực nghiệm vai trò trung gian của tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR) giữa các yếu tố tổ chức – cá nhân và tích cực trong công việc (TW). Đây là khoảng trống nghiên cứu mà nghiên cứu này cần được thực hiện.

Nghiên cứu này hướng tới mục tiêu xây dựng và kiểm định mô hình tích hợp tác động của 5 yếu tố tổ chức – cá nhân (PCB, CCE, PCI, POS, ER) đến CR, đồng thời đánh giá vai trò trung gian của CR trong mối quan hệ với TW. Bằng việc áp dụng mô hình PLS-SEM với dữ liệu khảo sát diện rộng, nghiên cứu vừa bổ sung cho lý thuyết quản trị thay đổi và hành vi tổ chức, vừa đưa ra gợi ý thiết thực nhằm thúc đẩy sự tích cực của người lao động trong công việc sau sáp nhập.

## 2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

Tác động hậu sáp nhập được hiểu là những thay đổi tổng thể về tâm lý, hành vi và hiệu quả công việc của người lao động sau khi các doanh nghiệp chính thức hợp nhất. Các tác động này không chỉ dừng ở khía cạnh tài chính – tổ chức mà còn bao gồm sự thích ứng văn hóa, năng lực ứng phó cá nhân và mức độ hỗ trợ từ tổ chức. Đây chính là bối cảnh đặc thù để xem xét trạng thái sẵn sàng thay đổi (CR) và tích cực trong công việc (TW).

Trong khi sáp nhập thường được coi là giải pháp chiến lược nhằm tối ưu hóa nguồn lực, nhiều nghiên cứu quốc tế chỉ ra rằng quá trình này cũng đi kèm với thách thức về tâm lý và hành vi người lao động, như lo ngại mất việc, xung đột văn hóa hay giảm hiệu suất (Degbey & cộng sự, 2021; Kavanagh & cộng sự, 2006). Khái niệm “Thriving at Work” (TW) là “tích cực trong công việc”, nhấn mạnh trạng thái tâm lý mà người lao động vừa cảm thấy tràn đầy năng lượng (*vitality*), vừa nhận thấy bản thân phát triển thông qua quá trình học hỏi liên tục (*learning*) (Spreitzer & cộng sự, 2005).

Trong lĩnh vực vận tải đường sắt, ngành có tính chất tổ chức chặt chẽ và quy trình vận hành phức tạp, một số ít các nghiên cứu tại châu Âu (European Transport Workers, 2009), Nhật Bản (Mizutani & Nakamura, 2004), Trung Quốc (Zhu & cộng sự, 2024) đã chỉ ra rằng mặc dù sáp nhập có thể giúp nâng cao hiệu suất vận hành, tối ưu mạng lưới và cải thiện tài chính, nhưng đi kèm với đó là áp lực tâm lý. Những kết quả này làm nổi bật vai trò thiết yếu của việc chuẩn bị tâm lý và năng lực thích ứng cho người lao động thông qua việc nâng cao mức độ CR một cách có hệ thống.

---

Tổng hợp lại, các yếu tố PCB, CCE, PCI, POS và ER liên hệ chặt với CR—điều kiện để chuyển hóa nguồn lực thành TW; khoảng trống nằm ở việc chứng minh rõ vai trò trung gian của CR trong một mô hình tích hợp.

## 2.2. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Để lý giải cơ chế thích ứng của người lao động trong bối cảnh hậu sáp nhập, nghiên cứu kế thừa hai mô hình nền tảng (Armenakis & cộng sự, 2009; Spreitzer & cộng sự, 2005) cùng với 5 lý thuyết kinh điển về hành vi tổ chức: Lý thuyết hỗ trợ cảm nhận từ tổ chức (Eisenberger & cộng sự, 1986), Lý thuyết công bằng tổ chức (Greenberg, 1987), Lý thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964), Lý thuyết hai nhân tố (Herzberg, 1959) và Lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964). Các cơ sở lý thuyết này cung cấp nền tảng để xác định mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức – cá nhân, tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR) và tích cực trong công việc (TW).

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất mô hình thực nghiệm (Hình 1) với 6 giả thuyết trực tiếp (H1–H6) và các giả thuyết gián tiếp (H1a–H5a), trong đó mỗi giả thuyết được gắn với một khung lý thuyết hoặc mô hình cụ thể để đảm bảo tính logic và nhất quán.

Một là, cảm nhận về chính sách đãi ngộ (Perceived Compensation and Benefits - PCB) - đánh giá cá nhân của người lao động về chính sách đãi ngộ bao gồm mức lương, thưởng, phúc lợi và sự công nhận từ tổ chức (Zhu & cộng sự, 2024). Theo thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959), các yếu tố như thu nhập và chính sách phúc lợi không trực tiếp tạo ra động lực, nhưng đóng vai trò thiết yếu trong việc phòng ngừa sự bất mãn và duy trì sự ổn định tâm lý trong môi trường thay đổi. Trong bối cảnh sáp nhập, biến động về quyền lợi, vị trí hay vai trò dễ gây lo lắng và kháng cự. Tuy nhiên, nếu chính sách đãi ngộ được duy trì hoặc cải thiện với sự minh bạch, công bằng và ghi nhận nỗ lực, nhân viên sẽ tin tưởng hơn vào tổ chức, từ đó tăng mức độ sẵn sàng thay đổi (Kebede & Wang, 2022; Michael & Giannis, 2022). Theo đó, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết sau:

*H1: Cảm nhận về chính sách đãi ngộ (PCB) tác động cùng chiều đến tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR)*

Hai là, cảm nhận về hiệu quả truyền thông trong quá trình sáp nhập (Change Communication Effectiveness – CCE) là khả năng tổ chức cung cấp thông tin rõ ràng, kịp thời và liên tục, giúp giảm lo âu, tin đồn, tăng cảm giác kiểm soát, tạo cơ hội trao đổi, nâng cao sự tin tưởng và động lực tiếp nhận thay đổi ở nhân viên. Nghiên cứu cho thấy truyền thông hiệu quả giúp giảm lo âu, tăng tin tưởng (Bansal & King, 2022), đồng thời là yếu tố dự báo quan trọng của sự cam kết với thay đổi (Mouazen & cộng sự, 2024). Theo Mô hình sẵn sàng thay đổi của Armenakis & cộng sự (2009), truyền thông thay đổi là thành phần cốt lõi hình thành niềm tin và thái độ sẵn sàng thay đổi. Đây là cơ sở để đề xuất giả thuyết nghiên cứu thứ hai, như sau:

*H2: Cảm nhận về hiệu quả truyền thông trong quá trình sáp nhập (CCE) tác động cùng chiều đến tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR).*

Ba là, Perceived Cultural Integration (PCI) – cảm nhận về sự hòa nhập văn hóa sau sáp nhập, là mức độ mà nhân viên nhận thấy các giá trị, chuẩn mực và thực hành công việc của hai tổ chức sau sáp nhập được tích hợp hài hòa, tôn trọng lẫn nhau và vận hành nhất quán; qua đó giảm xung đột giá trị và tạo môi trường hỗ trợ thích nghi với thay đổi (Weber & Camerer, 2003; Vaara, 2003; Lupina-Wegener & cộng sự, 2011). Điều này phù hợp với Lý thuyết công bằng tổ chức (Greenberg, 1987), nhấn mạnh rằng sự công bằng và đồng thuận văn hóa giúp nhân viên tin tưởng và tăng CR. Theo đó, giả thuyết thứ 3 được đề xuất như sau:

*H3: Cảm nhận về sự hòa nhập văn hóa sau sáp nhập (PCI) tác động cùng chiều đến tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR).*

Bốn là, cảm nhận về hỗ trợ từ tổ chức (POS) – mức độ nhân viên tin rằng tổ chức trân trọng đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ. Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi được hỗ trợ, nhân viên có xu hướng đáp lại bằng sự cam kết và sẵn sàng thay đổi. Các nghiên cứu tại Indonesia và châu Á khẳng định POS giúp nhân viên ổn định tâm lý, chủ động thích nghi và là yếu tố dự báo quan trọng của cam kết thay đổi (Jabbarian & Chegini, 2017; Suhertian & Satrya, 2021; Ilmina & cộng sự, 2023). Giả thuyết thứ tư được thiết kế như sau:

*H4: Cảm nhận về hỗ trợ từ tổ chức (POS) tác động cùng chiều đến tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR).*

Năm là, khả năng thích ứng (Employee Resilience - ER)– được định nghĩa là khả năng phục hồi nhanh chóng sau cú sốc và duy trì sự ổn định cảm xúc – là nền tảng quan trọng để ứng phó với các biến động từ bên ngoài. Theo Lý thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964), khi nhân viên tin rằng nỗ lực thích ứng sẽ mang lại kết quả tích cực, họ sẽ chủ động tăng CR. Nghiên cứu của Mauluddi (2024) chứng minh khả năng thích ứng của người lao động có tác động tích cực, không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn góp phần tăng mức độ sẵn sàng thay đổi của cá nhân trong bối cảnh khủng hoảng doanh nghiệp. Nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

*H5: Khả năng thích ứng của người lao động (ER) tác động cùng chiều đến tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR).*

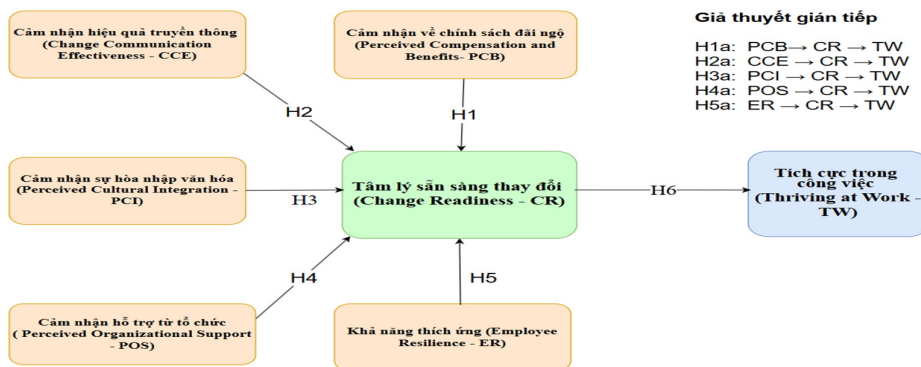
Mặt khác, sự sẵn sàng thay đổi giúp người lao động cảm thấy tràn đầy năng lượng, học hỏi liên tục, tăng mức độ gắn kết và tích cực trong công việc (Thakur & cộng sự, 2016). Các nghiên cứu thực nghiệm cũng chỉ ra sự linh hoạt, sáng tạo và chủ động do trạng thái này mang lại thúc đẩy sự phát triển cá nhân cũng như tổ chức, kích thích động lực làm việc tích cực (Ellis & Johnson, 2023; Victor, 2024). Theo Mô hình Phát triển tích cực trong công việc (Thriving at Work) của Spreitzer & cộng sự (2005), tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR) là điều kiện thúc đẩy tích cực trong công việc (TW) với 2 thành tố là năng lượng (vitality) và học hỏi (learning). Giả thuyết thứ sáu được đưa ra như sau:

*H6: Tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR) tác động cùng chiều đến tích cực trong công việc (TW).*

Đồng thời, trên cơ sở các giả thuyết trực tiếp, nghiên cứu tiếp tục kiểm định nhóm giả thuyết gián tiếp, nhằm làm rõ vai trò trung gian của CR trong mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức – cá nhân và TW:

*H1a–H5a: Các yếu tố tổ chức – cá nhân (PCB, CCE, PCI, POS, ER) tác động cùng chiều đến tính tích cực trong công việc (TW) thông qua vai trò trung gian của tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR).*

**Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất**



### 3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết áp dụng nghiên cứu định lượng với mô hình PLS-SEM để kiểm định mô hình tác động giữa các yếu tố tổ chức – cá nhân, tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR) và tính tích cực trong công việc (TW). Bối cảnh được xác định sau khi HRT và SRT hợp nhất thành Công ty CP Vận tải Đường sắt (01/11/2024), với nhiều thay đổi về cơ cấu, lao động và tài chính. Khảo sát sơ cấp chỉ được tiến hành trong giai đoạn hậu sáp nhập, phản ánh trực tiếp trạng thái tâm lý và mức độ sẵn sàng thay đổi của người lao động tương đối phù hợp với cách tiếp cận trong các nghiên cứu quốc tế về sáp nhập.

Quy trình thu thập dữ liệu sơ cấp được triển khai theo các bước: (i) xác định đối tượng khảo sát là toàn bộ nhân viên thuộc các phòng ban, đơn vị sản xuất – kinh doanh của Công ty CP Vận tải Đường sắt; (ii) phát phiếu khảo sát thông qua hình thức trực tuyến và trực tiếp phát bảng hỏi giấy; (iii) tiến hành thu thập trong tháng 3/2025, ngay sau khi doanh nghiệp ổn định bộ máy quản lý mới.

Các thang đo trong nghiên cứu được kế thừa từ những công trình đã được kiểm chứng (Bảng 1) và được hiệu chỉnh thông qua phỏng vấn 10 chuyên gia quản lý trong doanh nghiệp để bảo đảm tính phù hợp với bối cảnh ngành vận tải đường sắt Việt Nam. Mỗi khái niệm tiềm ẩn được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức.

Sau khi hoàn thiện bảng hỏi, dữ liệu được thu thập từ 800 nhân viên tại các doanh nghiệp vận tải đường

sát, với 741 bảng hợp lệ (tỷ lệ hợp lệ đạt 92,6%), thực hiện trong tháng 3/2025. Thang đo Likert 5 điểm được sử dụng cho tất cả các biến quan sát.

Mô hình được kiểm định bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính bình phương bé nhất từng phần (PLS-SEM) trên SmartPLS 4 với bootstrapping 5.000 mẫu. Các chỉ số đánh giá gồm: hệ số hồi quy và giá trị p-value để kiểm định giả thuyết; VIF để xem xét đa cộng tuyến; R<sup>2</sup> và Q<sup>2</sup> để đo lường khả năng giải thích và dự báo; F<sup>2</sup> để xác định mức độ quan trọng của biến độc lập; cùng với Cronbach's Alpha, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích trung bình (AVE) để kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo (Hair & cộng sự, 2019).

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

##### 4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Bảng 1 cho thấy độ tin cậy tổng hợp của các biến tiềm ẩn dao động từ 0,850 đến 0,924, đều vượt ngưỡng 0,70 đạt yêu cầu (Hair & cộng sự, 2019). Phương sai trích trung bình (AVE) của các thang đo đều lớn hơn 0,50 – đạt yêu cầu về giá trị hội tụ (Fornell & Larcker, 1981). Tất cả các cặp biến đều có giá trị HTMT dưới 0,85 (Bảng 2). Điều này xác nhận rằng các thang đo trong mô hình đạt tiêu chí phân biệt khái niệm theo chuẩn HTMT (Henseler & cộng sự, 2015). Các hệ số tải ngoài của các chỉ báo cũng đều vượt ngưỡng 0,70, đạt yêu cầu.

##### 4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc và kiểm định giả thuyết nghiên cứu

**Bảng 1. Tổng hợp kết quả đánh giá mô hình đo lường và thang đo**

Mã hóa	Thang đo và biến quan sát	Nguồn	Hệ số tải	Cronbach's Alpha	Độ tin cậy (CR)	Phương sai trích trung bình (AVE)
<b>PCB</b>	<b>Cảm nhận về chính sách đãi ngộ</b>	Gigliotti & cộng sự (2018);				
PCB1	Tôi hài lòng về chính sách lương, thưởng sau sáp nhập.	Zhu & cộng sự (2024)	0,789	0,737	0,850	0,655
PCB2	Chính sách đãi ngộ sau sáp nhập minh bạch và hợp lý.		0,862			
PCB3	Tôi hiểu rõ các tiêu chí đánh giá để được hưởng lương, thưởng và phúc lợi.		0,775			
<b>CCE</b>	<b>Cảm nhận về hiệu quả truyền thông</b>	Armenakis & cộng sự (2009)				
CCE1	Tôi được thông báo kịp thời về các chính sách sau khi sáp nhập.		0,719	0,766	0,858	0,670
CCE2	Thông tin hậu sáp nhập được truyền đạt rõ ràng.		0,860			
CCE3	Tôi có cơ hội phản hồi về những khó khăn gặp phải sau khi sáp nhập.		0,868			
<b>PCI</b>	<b>Cảm nhận về sự hòa nhập văn hóa</b>	Weber & Camerer (2003); Lupina-Wegener & cộng sự (2011)				
PCI1	Tôi cảm thấy văn hóa làm việc giữa các bộ phận sau sáp nhập là nhất quán.		0,780	0,807	0,873	0,633
PCI2	Tôi dễ dàng thích nghi với phong cách làm việc mới sau sáp nhập.		0,764			
PCI3	Các giá trị và nguyên tắc làm việc chung được tôn trọng sau sáp nhập.		0,843			
PCI4	Tôi không gặp khó khăn khi hợp tác với đồng nghiệp đến từ đơn vị sáp nhập khác.		0,793			

<b>POS</b>	<b>Cảm nhận hỗ trợ từ tổ chức</b>	Eisenberger				
POS1	Tổ chức quan tâm đến thái độ tích cực, hài lòng trong công việc của tôi	& cộng sự (1986);	0,839	0,888	0,917	0,689
POS2	Tổ chức hỗ trợ tôi khi tôi gặp khó khăn trong công việc.		0,766			
POS3	Những nỗ lực của tôi được ghi nhận bởi tổ chức.		0,874			
POS4	Tôi cảm thấy được tôn trọng trong môi trường làm việc mới.		0,847			
POS5	Tổ chức sẵn sàng đầu tư để phát triển năng lực của tôi.		0,822			
<b>ER</b>	<b>Khả năng thích ứng</b>	Mauluddi				
ER1	Tôi vẫn duy trì được tinh thần tích cực trong điều kiện thay đổi.	(2024);	0,878			
ER2	Tôi nhanh chóng thích nghi với những yêu cầu công việc mới.	Carmeli & cộng sự (2013);	0,862			
ER3	Tôi có thể kiểm soát cảm xúc khi đối mặt với áp lực công việc.		0,864	0,891	0,920	0,697
ER4	Tôi linh hoạt điều chỉnh bản thân để phù hợp với môi trường làm việc mới.		0,793			
ER5	Tôi tự tin vượt qua những khó khăn phát sinh trong giai đoạn sáp nhập.		0,772			
<b>CR</b>	<b>Tâm lý sẵn sàng thay đổi</b>	Armenakis				
CR1	Tôi cảm thấy sẵn sàng đón nhận những thay đổi đang diễn ra trong tổ chức.	& cộng sự (2009);	0,820	0,898	0,924	0,710
CR2	Tôi tin rằng những thay đổi trong tổ chức sẽ mang lại lợi ích tích cực.	Thakur & cộng sự (2016)	0,839			
CR3	Tôi sẵn sàng thay đổi cách làm việc để phù hợp với định hướng mới.		0,834			
CR4	Tôi cảm thấy tự tin về khả năng thích ứng với các thay đổi hiện tại.		0,876			
CR5	Tôi mong muốn đóng góp tích cực vào quá trình thay đổi của tổ chức.		0,843			
<b>TW</b>	<b>Tích cực trong công việc</b>	Spreitzer &				
TW1	Tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng trong công việc hàng ngày.	cộng sự (2005);	0,824	0,888	0,918	0,690
TW2	Tôi cảm thấy mình đang phát triển và học hỏi nhiều điều mới trong công việc.		0,825			
TW3	Công việc giúp tôi duy trì sự hứng thú và động lực lâu dài.		0,802			
TW4	Tôi thường xuyên tìm kiếm cách để cải thiện kỹ năng và năng lực làm việc.		0,875			
TW5	Tôi cảm thấy công việc mang lại cho tôi cơ hội phát triển cá nhân.		0,826			

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm SmartPLS4.

Tiếp theo, kết quả Bảng 3 cho thấy, tất cả các giá trị VIF đều nằm trong khoảng từ 1,000 đến 1,47, thấp hơn nhiều so với ngưỡng 3,3, chứng tỏ mô hình không gặp phải hiện tượng đa cộng tuyến đáng lo ngại (Hair & cộng sự, 2019). Biến trung gian CR có  $R^2 = 0,671$  khá cao cho thấy mô hình có khả năng giải thích tốt (Hair & cộng sự, 2019). Biến phụ thuộc TW có  $R^2 = 0,552$ , một mức trung bình khá. Chỉ số  $Q^2_{predict}$

**Bảng 2. Kiểm định giá trị phân biệt bằng HTMT (Heterotrait-monotrait ratio – Matrix)**

	CCE	CR	ER	PCB	PCI	POS	TW
<b>CCE</b>							
<b>CR</b>	0,386						
<b>ER</b>	0,161	0,584					
<b>PCB</b>	0,144	0,616	0,397				
<b>PCI</b>	0,110	0,409	0,090	0,164			
<b>POS</b>	0,109	0,391	0,112	0,068	0,081		
<b>TW</b>	0,217	0,730	0,426	0,434	0,292	0,346	

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu trên phần mềm SmartPLS4.

**Bảng 3. Kết quả kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu**

Giả thuyết	Hệ số hồi quy (St. Beta)	Độ lệch chuẩn của ước lượng	Giá trị thống kê T	Giá trị p	Hệ số phóng đại (VIF)	Kích thước hiệu ứng (f <sup>2</sup> )	Hệ số R <sup>2</sup>	Khả năng dự đoán (Q <sup>2</sup> )
<b>H6: CR -&gt; TW</b>	0,743	0,018	42,426	0,000	1,000	1,232	0,552	0,368
<b>H5: ER -&gt; CR</b>	0,352	0,024	14,790	0,000	1,147	0,328	0,671	0,664
<b>H4: POS -&gt; CR</b>	0,337	0,024	14,167	0,000	1,011	0,341		
<b>H3: PCI -&gt; CR</b>	0,312	0,021	14,955	0,000	1,015	0,293		
<b>H2: CCE -&gt; CR</b>	0,289	0,023	12,480	0,000	1,036	0,245		
<b>H1: PCB -&gt; CR</b>	0,306	0,027	11,227	0,000	1,144	0,249		
<b>H5a: ER -&gt; CR -&gt; TW</b>	0,261	0,018	14,153	0,000				
<b>H4a: POS -&gt; CR -&gt; TW</b>	0,250	0,020	12,810	0,000				
<b>H3a: PCI -&gt; CR -&gt; TW</b>	0,232	0,016	14,948	0,000				
<b>H2a: CCE -&gt; CR -&gt; TW</b>	0,214	0,017	12,475	0,000				
<b>H1a: PCB -&gt; CR -&gt; TW</b>	0,227	0,021	11,010	0,000				

của CR và TW lần lượt là 0,664 và 0,368, đều lớn hơn 0,35 cho thấy mô hình có khả năng dự đoán mạnh (Geisser, 1975).

Kết quả phân tích PLS-SEM cho thấy tất cả các giả thuyết trực tiếp từ các yếu tố tổ chức – cá nhân đến tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR) và từ CR đến tích cực trong công việc (TW) đều được kiểm định với ý nghĩa thống kê  $p < 0,001$ . Hệ số hồi quy chuẩn hóa (St. Beta) từ CR đến TW đạt 0,743, với  $R^2 = 0,552$  và  $Q^2 = 0,368$ , thể hiện vai trò trung gian mạnh của CR trong mô hình. Đối với CR, các yếu tố tổ chức – cá nhân bao gồm ER (St. Beta = 0,352;  $f^2 = 0,328$ ), POS (0,337;  $f^2 = 0,341$ ), PCI (0,312;  $f^2 = 0,293$ ), PCB (0,306;  $f^2 = 0,249$ ) và CCE (0,289;  $f^2 = 0,245$ ) đều có tác động đáng kể, với  $R^2 = 0,671$  và  $Q^2 = 0,664$ . Các giả thuyết gián tiếp thông qua CR cũng đạt ý nghĩa thống kê với  $p < 0,001$ , khẳng định vai trò trung gian của CR trong mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức – cá nhân và TW.

#### 4.3. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy mô hình đề xuất có tính thuyết phục khi tất cả các giả thuyết trực tiếp và gián tiếp đều đạt ý nghĩa thống kê.

Trước hết, tác động trực tiếp mạnh nhất đến tích cực trong công việc (TW) xuất phát từ tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR) với  $\beta = 0,743$  (H6), khẳng định CR là biến trung tâm, trực tiếp thúc đẩy tinh thần làm việc tích cực. Kết quả này phù hợp với mô hình của Armenakis & cộng sự (2009), Spreitzer & cộng sự (2005), đồng thời mở rộng hiểu biết trong bối cảnh đường sắt Việt Nam, cho thấy CR vừa là cầu nối vừa là động lực trong những ngành có chuyển đổi kỹ thuật quy mô lớn.

Xét các yếu tố tác động đến CR, khả năng thích ứng (ER) có ảnh hưởng mạnh nhất ( $\beta = 0,352$ ), tiếp đến là hỗ trợ từ tổ chức (POS,  $\beta = 0,337$ ), hòa nhập văn hóa (PCI,  $\beta = 0,312$ ), chính sách đãi ngộ (PCB,  $\beta = 0,306$ )

---

và hiệu quả truyền thông thay đổi (CCE,  $\beta = 0,289$ ). Về tác động gián tiếp, các đường  $ER \rightarrow CR \rightarrow TW$  ( $\beta = 0,261$ ) và  $POS \rightarrow CR \rightarrow TW$  ( $\beta = 0,250$ ) nổi bật hơn, trong khi PCI (0,232), PCB (0,227) và CCE (0,214) vẫn có ảnh hưởng tích cực.

Sự tương quan giữa mức độ ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp cho thấy khả năng thích ứng cá nhân vẫn là yếu tố tác động mạnh nhất đến CR và TW. Kết quả này có nhiều điểm tương đồng với các nghiên cứu trước. Chẳng hạn, Carmeli & cộng sự (2013), Mauluddi (2024) đều khẳng định rằng năng lực thích ứng cá nhân là điều kiện nền tảng để người lao động chấp nhận và đồng hành với thay đổi. Phát hiện tương đồng này củng cố luận điểm rằng yếu tố cá nhân không chỉ tác động trực tiếp đến tâm lý sẵn sàng thay đổi, mà còn tác động gián tiếp mạnh mẽ tới tích cực trong công việc. Tuy nhiên, khác với nhiều nghiên cứu trước chỉ dừng ở phân tích từng yếu tố riêng lẻ, nghiên cứu hiện tại đã tích hợp đồng thời các yếu tố cá nhân (ER) và tổ chức (POS, PCI, PCB, CCE) trong cùng một mô hình thực nghiệm. Mô hình tích hợp cho thấy không một yếu tố đơn lẻ nào đủ mạnh để bảo đảm tính bền vững của thay đổi, mà cần sự kết hợp giữa năng lực thích ứng cá nhân với các điều kiện tổ chức đi kèm.

Bên cạnh đó, khi đối chiếu với các nghiên cứu trong những lĩnh vực khác như ngân hàng, viễn thông và giao thông công cộng, có thể thấy sự tương đồng đáng kể. Chẳng hạn, Kavanagh & cộng sự (2006) cho thấy trong ngành ngân hàng, văn hóa tổ chức và chiến lược quản trị thay đổi quyết định mức độ chấp nhận thay đổi của nhân viên; Marrewijk (2016) trong nghiên cứu viễn thông nhấn mạnh xung đột tiểu văn hóa ảnh hưởng mạnh đến sự hòa nhập văn hóa; Liên đoàn Lao động Giao thông châu Âu (European Transport Workers, 2009, 2024) chỉ ra rằng quá trình tái cấu trúc trong lĩnh vực giao thông công cộng đã tác động sâu sắc đến tâm lý và động lực làm việc của người lao động. Việc so sánh này khẳng định kết quả trong ngành vận tải đường sắt Việt Nam không tách rời khỏi xu hướng chung, nhưng vẫn có nét đặc thù do tính chất kỹ thuật và cơ cấu quản lý tập trung của ngành.

## 5. Kết luận và khuyến nghị

Kết quả nghiên cứu khẳng định mô hình tích hợp gồm các yếu tố tổ chức và cá nhân (ER, POS, PCI, PCB, CCE) tác động đến tâm lý sẵn sàng thay đổi (CR) – biến trung gian then chốt – và từ đó dẫn đến tích cực trong công việc (TW). CR vừa ảnh hưởng trực tiếp đến TW, vừa là cầu nối chuyển hóa tác động gián tiếp, làm rõ cơ chế tâm lý trung tâm của lao động trong bối cảnh sáp nhập. Điều này cho thấy để nâng cao tích cực trong công việc, doanh nghiệp không chỉ chú trọng từng yếu tố riêng lẻ, mà quan trọng hơn là củng cố CR của tập thể.

Thứ nhất, coi CR như chỉ báo quan trọng trong chiến lược nhân lực ngành đường sắt. Doanh nghiệp cần tích hợp công cụ đo lường CR vào đánh giá hiệu suất và kỷ luật lao động, nhằm kịp thời điều chỉnh quản trị con người.

Thứ hai, phát triển khả năng thích ứng của nhân viên (ER) gắn với yêu cầu đặc thù ngành. Bên cạnh kỹ năng mềm và đào tạo chuyên môn thông thường, cần tập trung huấn luyện về an toàn đường sắt, ứng phó sự cố, kỹ năng công nghệ trong bảo trì – vận hành đoàn tàu hiện đại. Đây là điều kiện để nhân viên sẵn sàng ứng phó với cả thay đổi kỹ thuật lẫn thay đổi cơ cấu tổ chức.

Thứ ba, nâng cao cảm nhận hỗ trợ từ tổ chức (POS) thông qua chính sách phúc lợi không chỉ dừng ở lương – thưởng mà cần chú trọng đến nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe sau ca kíp dài, cũng như chế độ hỗ trợ gia đình. Điều này sẽ củng cố niềm tin của nhân viên vào sự quan tâm của doanh nghiệp.

Tiếp đến, thúc đẩy cảm nhận sự hòa nhập văn hóa (PCI) trong bối cảnh sáp nhập giữa các đơn vị đường sắt vốn có truyền thống khác nhau. Doanh nghiệp nên tổ chức hoạt động giao lưu liên tuyến, liên bộ phận, chuẩn hóa tác phong kỷ luật chung, đồng thời phát huy giá trị cốt lõi “an toàn – đúng giờ – phục vụ khách hàng” như nền văn hóa chung.

Thứ năm, cải tiến cảm nhận về chính sách đãi ngộ (PCB) theo hướng minh bạch, công bằng và gắn với hiệu quả công việc, phù hợp điều kiện tài chính khó khăn của doanh nghiệp ngành đường sắt. Cơ chế lương thưởng linh hoạt có thể được áp dụng, dựa trên năng suất chạy tàu, chất lượng phục vụ hành khách và hiệu quả sáng kiến cải tiến kỹ thuật.



---

Cuối cùng, nâng cao cảm nhận hiệu quả truyền thông thay đổi (CCE), đặc biệt trong môi trường tuyến đường sắt phân tán. Cần ứng dụng công cụ số để bảo đảm nhân viên nhận thông tin minh bạch, kịp thời và có kênh phản hồi hai chiều.

Tuy nhiên, nghiên cứu này chỉ khảo sát trong giai đoạn ngắn sau sáp nhập nên kết quả mới phản ánh tác động tức thời, chưa cho thấy hiệu quả dài hạn. Ngoài ra, mô hình chưa xét đến yếu tố bối cảnh như phong cách lãnh đạo hay đổi mới công nghệ. Do đó, các nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng phạm vi, kéo dài thời gian theo dõi và bổ sung biến điều tiết để tăng tính khái quát và giá trị ứng dụng.

### Tài liệu tham khảo:

- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2009). Reflections: Our Journey in Organizational Change Research and Practice. *Journal of Change Management*, 9(2), 127-142.
- Bansal, A. & King, D.R. (2022). Communicating change following an acquisition. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(9), 1886-1915. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1803947>
- Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Carmeli, A., Friedman, Y. & Tishler, A. (2013). Cultivating a resilient top management team: The importance of relational connections and strategic decision comprehensiveness. *Safety Science*, 51(1), 148-159. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.06.002>
- Degbey, W.Y., Rodgers, P., Kromah, M.D. & Weber, Y. (2021). The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3), 100745. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100745>
- Eisenberger, R.H.R.H.S. & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- Ellis, A. & Johnson, T. (2023). Change Readiness and Employee Thriving: A Meta-Analytical Review. *Journal of Organizational Behavior*, 44(1), 22-41.
- European Transport Workers (2009). *Freight Business Restructuring and its Impact on Employment*. [https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2019/10/Freight-business-restructuring-and-its-impact-on-employment\\_EN.pdf](https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2019/10/Freight-business-restructuring-and-its-impact-on-employment_EN.pdf)
- European Transport Workers (2024). *The impact of railway liberalisation: Effects on employment and working conditions*. <https://www.etf-europe.org/wp-content/uploads/2024/01/ETF-RAILWAY-REPORT.pdf>
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Geisser, S. (1975). The predictive sample reuse method with applications. *Journal of the American Statistical Association*, 70(350), 320-328.
- Gigliotti, R., Vardaman, J., Marshall, D.R. & Gonzalez, K. (2018). The role of perceived organizational support in individual change readiness. *Journal of Change Management*, 18(2), 86-100. <https://doi.org/10.1080/14697017.2018.1459784>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2019). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 2<sup>nd</sup> edition. Sage publications.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based SEM. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. 2nd edition. John Wiley & Sons.
- Hoàng Lê Anh & Huỳnh Thị Hương Thảo (2015). Tái cấu trúc hệ thống ngân hàng Việt Nam với hoạt động M&A. *Tạp chí Tài chính Bảo hiểm*, 3-9.
- Ilmina, S., Roro Endang Rika, S. & Shanty, K. (2023). The Role of Work Values on Readiness to Change in Employees. *Proceedings of the Conference of Psychology and Flourishing Humanity*. PFH 2022.
- Jabbarian, J. & Chegini, M.G. (2017). The Effect of Perceived Organizational Support on Employee Resistance to Change: A Study on Guilan Municipal Staff. *Journal of History Culture and Art Research*, 5(4), 642-654. <https://>

---

doi.org/10.7596/taksad.v5i4.627.

- Kavanagh, M.H. & Ashkanasy, N.M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17(1), 81-103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Kebede, S. & Wang, A. (2022). Organizational Justice and Employee Readiness for Change: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Front Psychol*, 13, 806109. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.806109>.
- Lupina-Wegener, A.A., Schneider, S.C. & van Dick, R. (2011). Different experiences of socio-cultural integration: a European merger in Mexico. *Journal of Organizational Change Management*, 24(1), 65-89. <https://doi.org/10.1108/09534811111102292>.
- Marrewijk, A.H. (2016). Conflicting Subcultures in Mergers and Acquisitions: A Longitudinal Study of Integrating a Radical Internet Firm into a Bureaucratic Telecoms Firm. *British Journal of Management*, 27, 338-354. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12135>.
- Mauluddi, M.R. (2024). The impact of work motivation, organizational trust, employee resilience on commitment to change with individual readiness for change as mediator in the context of organizations crisis experiencing. In *Proceedings of the 8th Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship* Atlantis Press. 810-815. [https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3\\_107](https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3_107).
- Michael, G. & Giannis, P. (2022). Herzberg's Motivation Theory in Workplace. *Journal of Psychology Research*, 12(12), 971-978. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>.
- Mizutani, F. & Nakamura, K. (2004). The Japanese experience with railway restructuring. In Ito, T. & Krueger, A.O. (Eds.), *Governance, Regulation, and Privatization in the Asia-Pacific Region*. University of Chicago Press, 305-342. <https://www.nber.org/system/files/chapters/c10195/c10195.pdf>.
- Mouazen, A.M., Hernández-Lara, A.B., Abdallah, F., Ramadan, M., Chahine, J., Baydoun, H. & Bou Zakhem, N. (2024). Transformational and Transactional Leaders and Their Role in Implementing the Kotter Change Management Model Ensuring Sustainable Change: An Empirical Study. *Sustainability*, 16(1), 16. <https://doi.org/10.3390/su16010016>.
- Phạm Đình Dzu & Lê Thị Út. (2021). Nghiên cứu những yếu tố rủi ro ở giai đoạn sau mua - bán, sáp nhập doanh nghiệp. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, (21), 45-52
- Spreitzer, G.M., Sutcliffe, K.M. & Dutton, J.E. (2005). Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement. *Journal of Organizational Behavior*, 26(5), 537-546. <https://doi.org/10.1002/job.343>.
- Suhertian, S. & Satrya, A. (2021). The effect of perceived organizational support, communication, and psychological capital on employee readiness for organizational change. *EAI Endorsed Transactions on Scalable Information Systems*, 8(33), 6-16. <https://doi.org/10.4108/eai.27-7-2021.2316870>.
- Thakur, M., Hale, D. & Verma, A. (2016). The Role of Thriving and Training in Merger Success: An Integrative Learning Perspective. *Human Resource Development Review*, 15(3), 300-316.
- Vaara, E. (2003). Post-acquisition integration as sensemaking: Glimpses of ambiguity, confusion, hypocrisy, and politicization. *Journal of Management Studies*, 40(4), 859-894.
- Victor, J. (2024). *Thriving at Work 2024: Building Adaptive Organizations*. [https://www.inclusiveleadership.com/wp-content/uploads/2025/03/1.29.24\\_ThrivingatWork.pdf](https://www.inclusiveleadership.com/wp-content/uploads/2025/03/1.29.24_ThrivingatWork.pdf)
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Wang, C., Yang, H. & Yuan, H. (2018). The impact of railway reform on corporate export: The case of China. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 118, 627-647.
- Weber, R.A. & Camerer, C.F. (2003). Cultural conflict and merger failure: An experimental approach. *Management Science*, 49(4), 400-415. <https://doi.org/10.1287/mnsc.49.4.400.14430>.
- Zhu, L., Shen, J. & Yeerken, A. (2024). Impact analysis of mergers and acquisitions on the performance of China's new energy industries. *Energy Economics*, 129, 107189.

**\*Tác giả liên hệ: Chu Thị Bích Hạnh. Email: hanhctb@utt.edu.vn**