

MÔ HÌNH TÁC ĐỘNG CỦA YẾU TỐ GÂY CĂNG THẲNG TRONG CÔNG VIỆC LÊN CÂN BẰNG CÔNG VIỆC - CUỘC SỐNG

THE AFFECTING MODEL OF WORKPLACE STRESSORS ON WORK-NONWORK BALANCE

Nguyễn Hồng Quân*, Trần Thị Quỳnh Chi, Lê Ngọc Hân, Lê Hương Ly,
Trần Thị Yến Nhi, Nguyễn Minh Phương

Trường Đại học Ngoại Thương, Việt Nam¹

*Tác giả liên hệ / Corresponding author: quannah@ftu.edu.vn

(Nhận bài / Received: 31/12/2024; Sửa bài / Revised: 13/3/2025; Chấp nhận đăng / Accepted: 18/3/2025)

DOI: 10.31130/ud-jst.2025.583

Tóm tắt - Nghiên cứu phân tích tác động của căng thẳng thử thách và cản trở đến cân bằng công việc - cuộc sống (WNWB) thông qua vai trò trung gian của sự phát triển trong công việc, dựa trên thuyết tự quyết và mô hình tích hợp về sự phát triển con người. Kết quả phân tích định lượng từ các nhân sự từ 18-55 tuổi tại các doanh nghiệp ở Việt Nam cho thấy, căng thẳng thử thách có tác động tích cực, thúc đẩy sự phát triển trong công việc và cải thiện WNWB. Ngược lại, căng thẳng cản trở gây ảnh hưởng tiêu cực, làm giảm sự phát triển và khả năng đạt được cân bằng này. Vai trò trung gian của sự phát triển trong công việc giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của căng thẳng cản trở và tận dụng lợi ích từ căng thẳng thử thách. Nghiên cứu cung cấp hàm ý quản trị, khuyến nghị các tổ chức tạo môi trường làm việc tích cực, giảm thiểu yếu tố cản trở để nâng cao hiệu suất và sự gắn kết của nhân viên.

Từ khóa - Căng thẳng mang tính thử thách; căng thẳng mang tính cản trở; sự phát triển trong công việc; cân bằng công việc - cuộc sống

1. Giới thiệu chung

Trong bối cảnh hiện đại, nơi công nghệ và sự kết nối liên tục định hình môi trường, ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân ngày càng mờ nhạt. Nhiều người phải đảm nhiệm đồng thời các vai trò khác nhau, từ công việc, gia đình, bạn bè, cộng đồng đến phát triển bản thân. Những áp lực ngày càng gia tăng cùng kỳ vọng đạt được hiệu quả trong mọi khía cạnh khiến việc duy trì cân bằng giữa các vai trò trở thành một thử thách lớn [1]. Bên cạnh đó, các tổ chức ngày càng nhận ra rằng việc tạo điều kiện cho nhân viên đạt được sự cân bằng này không chỉ cải thiện sự hài lòng và sức khỏe tinh thần, mà còn nâng cao năng suất, hiệu quả và khả năng gắn bó của nhân viên [2]. Đặc biệt, với sự phát triển của các hình thức làm việc linh hoạt, sự chuyển dịch từ trạng thái "chỉ tập trung vào công việc" sang cách tiếp cận toàn diện ngày càng được chú trọng [3]. Tuy nhiên, điều này cũng đặt ra yêu cầu cho cá nhân và tổ chức trong việc tìm cách điều chỉnh và duy trì sự hài hòa giữa công việc và các lĩnh vực quan trọng khác.

Chính vì vậy, khái niệm cân bằng công việc - cuộc sống (work-nonwork balance - WNWB), như Casper và cộng sự [4] định nghĩa, mang ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong thời

Abstract - The study analyzes the impact of challenge stressors and hindrance stressors on work-nonwork balance (WNWB) through the mediating role of thriving at work, based on self-determination theory and the integrated model of human growth. The quantitative results from employees aged 18-55 in Vietnamese enterprises indicate that challenge stressors have a positive impact, fostering thriving at work and improving WNWB. In contrast, hindrance stressors negatively affect thriving and reduce the ability to achieve this balance. The mediating role of thriving at work helps mitigate the negative effects of hindrance stressors and leverage the benefits of challenge stressors. The study provides managerial implications, recommending organizations create a positive work environment and minimize hindrance factors to enhance employee performance and engagement.

Key words - Challenge stressors; hindrance stressors; thriving at work; work-nonwork balance

đại này. Cân bằng được xem là một trạng thái tinh thần, phản ánh sự định hướng của mỗi cá nhân đối với các vai trò khác nhau, dựa trên sự hài lòng, hiệu quả và mức độ tham gia trong các vai trò mà họ coi trọng. Cân bằng giữa công việc - cuộc sống là một nhân tố có ảnh hưởng đến sự phát triển trong công việc (thriving at work - TAW) của nhân viên [5]. Khi đạt được trạng thái cân bằng, nhân viên có thể phục hồi năng lượng, cải thiện sức khỏe tinh thần, và tăng cường sự sáng tạo, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và khả năng giải quyết vấn đề [6]. Ngược lại, mất cân bằng có thể dẫn đến căng thẳng, kiệt sức, làm giảm khả năng học hỏi và thích ứng với thay đổi. Vì vậy, duy trì cân bằng không chỉ giúp nhân viên phát triển tốt hơn mà còn thúc đẩy sự thăng hoa trong công việc. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu chỉ ra rằng sự phát triển của nhân viên không chỉ phụ thuộc vào sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống mà còn bị ảnh hưởng bởi yếu tố gây căng thẳng cản trở (hindrance stressors - HS) và yếu tố gây căng thẳng thử thách (challenge stressors - CS) [7], [8].

Nghiên cứu này nhằm khám phá và làm rõ mối quan hệ giữa yếu tố gây căng thẳng cản trở và căng thẳng thử thách đối với sự phát triển trong công việc của nhân viên, đồng

¹ Foreign Trade University, Vietnam (Nguyễn Hồng Quân, Trần Thị Quỳnh Chi, Lê Ngọc Hân, Lê Hương Ly, Trần Thị Yến Nhi, Nguyễn Minh Phương)

thời tìm hiểu ảnh hưởng của những yếu tố này đến WNBW. Điểm mới của nghiên cứu nằm ở việc ứng dụng mô hình tích hợp về sự phát triển con người (Integrative Model of Human Growth - IMHG) để giải thích quá trình nhân viên phát triển trong công việc và đạt được WNBW. Nghiên cứu không chỉ nhằm củng cố các lý thuyết hiện có mà còn đóng góp một nền tảng khoa học vững chắc để xây dựng các chiến lược cụ thể giúp cải thiện WNBW của nhân viên, từ đó tối ưu hóa hiệu suất làm việc và nâng cao sự thăng hoa trong công việc của họ.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình đề xuất

2.1. cân bằng công việc - cuộc sống (WNBW)

Khái niệm WNBW đã trở nên quan trọng trong bối cảnh đại dịch, khi các yêu cầu liên quan đến công việc và các nhu cầu cá nhân khác đã có nhiều thay đổi đối với lực lượng lao động [9]. Để giải thích khái niệm này, Casper và cộng sự [4] đã đưa ra một định nghĩa toàn diện dựa trên tổng hợp tài liệu và ý kiến nhân viên, nhấn mạnh rằng WNBW được hình thành từ sự hài lòng của mỗi cá nhân khi kết hợp các vai trò công việc và cuộc sống, phù hợp với giá trị mà họ đặt vào các vai trò đó [4]. Định nghĩa này cũng nhất quán với quan điểm của các nghiên cứu trước [10] [11] về việc cân bằng các lĩnh vực trong cuộc sống phải mang lại sự hài lòng cảm xúc, sự tham gia tích cực và hiệu quả trong công việc lẫn đời sống cá nhân. Hơn nữa, Casper và cộng sự đã mở rộng phạm vi, không giới hạn khái niệm này chỉ ở sự cân bằng giữa công việc và gia đình [12]. Sự cân bằng lý tưởng là khi một cá nhân cảm thấy sự tương xứng giữa trải nghiệm cảm xúc, mức độ tham gia và hiệu quả đạt được trong các vai trò, phù hợp với các giá trị họ đề cao [4]. Phillip và cộng sự [13] nhận định rằng để đạt được trạng thái cân bằng này, nhân viên phải chủ động điều chỉnh và định hình sự cân bằng theo nhu cầu cá nhân.

2.2. Yếu tố gây căng thẳng

Căng thẳng trong công việc được định nghĩa là cảm nhận chủ quan của cá nhân về mức độ căng thẳng do các yếu tố gây căng thẳng trong công việc và kết quả làm việc [14]. Yếu tố gây căng thẳng trong công việc là những yếu tố khiến một cá nhân đi lệch khỏi các chức năng tâm sinh lý thông thường của họ [15]. Dựa trên tác động của chúng đến hiệu quả công việc, Cavanaugh và cộng sự [16] đã phân loại các yếu tố gây căng thẳng trong công việc thành: căng thẳng thử thách và căng thẳng cản trở.

Căng thẳng thử thách đề cập đến các yêu cầu công việc có khả năng kích thích cảm xúc tích cực, thúc đẩy sự phát triển cá nhân và khuyến khích nhân viên vượt qua thử thách để đạt được thành tựu. Các yếu tố gây căng thẳng thử thách thường liên quan đến khối lượng công việc, trách nhiệm, độ phức tạp của công việc, áp lực về thời gian,... Ngược lại, căng thẳng cản trở là những rào cản khiến nhân viên khó đạt được mục tiêu cá nhân, tạo ra cảm xúc tiêu cực và làm chậm quá trình phát triển sự nghiệp. Một số ví dụ điển hình của căng thẳng cản trở bao gồm chính trị trong tổ chức, thủ tục hành chính phức tạp, sự mơ hồ và xung đột trong vai trò công việc,... [17]

2.3. Thuyết tự quyết (Self-determination theory - SDT)

SDT được phát triển bởi Deci và Ryan vào năm 1985

[18], dựa trên kết quả thực nghiệm về động lực và sự phát triển tính cách của con người trong bối cảnh xã hội với các loại động lực khác nhau (động lực tự chủ và động lực kiểm soát) để dự đoán các kết quả như hiệu suất, sự gắn kết, sức sống và sức khỏe tâm lý. SDT cho rằng, các kết quả của nhân viên sẽ ảnh hưởng bởi các loại động lực khác nhau mà họ có đối với công việc [19]. Lý thuyết này cũng đưa ra rằng việc hỗ trợ cho sự thỏa mãn những nhu cầu tâm lý cơ bản như nhu cầu về năng lực, nhu cầu tự chủ và mối quan hệ trong bối cảnh xã hội sẽ tạo điều kiện cho con người phát triển liên tục, toàn vẹn và khỏe mạnh [20]. Ngược lại, những yếu tố can thiệp hoặc cản trở sự thỏa mãn các nhu cầu này thường dẫn đến việc phòng thủ và cứng nhắc của con người [21].

2.4. Mô hình tích hợp về sự phát triển con người (IMHG)

Dựa trên SDT, IMHG của Spreitzer và Porath [22] giải thích quá trình phát triển của nhân viên trong công việc và đạt được WNBW.

Sự phát triển trong công việc được hiểu là trạng thái mà nhân viên cảm nhận được sự sống động và học hỏi trong công việc [23]. Đây là hai yếu tố chính phản ánh mức độ phát triển cá nhân trong môi trường làm việc, thể hiện khả năng duy trì năng lượng và không ngừng cải thiện năng lực bản thân. Sự sống động là trạng thái năng lượng tích cực cho phép nhân viên giải quyết các thách thức mà không bị kiệt sức [24], còn sự học hỏi bao gồm việc tiếp thu và áp dụng kiến thức để xây dựng năng lực và sự tự tin [25]. Sự sống động và sự học hỏi trong công việc phản ánh sự phát triển mạnh mẽ trong công việc, thúc đẩy nhận thức về bản thân và cải thiện hiệu suất [26]. Khi nhân viên phát triển trong công việc, họ không chỉ nâng cao hiệu suất mà còn lan tỏa cảm xúc tích cực vào các khía cạnh khác của cuộc sống [27]. Trạng thái này thường xuất hiện trong những môi trường làm việc mà các cá nhân cảm nhận được sự hỗ trợ, được khuyến khích kiểm soát công việc, và có cơ hội xây dựng mối quan hệ tích cực với đồng nghiệp và lãnh đạo [22].

SDT nhấn mạnh rằng, con người có khuynh hướng tự nhiên để phát triển tâm lý, nhưng quá trình này phụ thuộc phần lớn vào bối cảnh xã hội. Đó là các yếu tố kích hoạt bối cảnh, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy cảm giác phát triển của nhân viên và dẫn đến các kết quả tích cực về hiệu suất, khả năng thích nghi và sức khỏe. Điểm chính của mô hình IMHG nằm ở việc thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản theo SDT: liên kết (relatedness), năng lực (competence), và tự chủ (autonomy). Nhu cầu liên kết phản ánh cảm giác được kết nối và quan tâm trong mối quan hệ xã hội; năng lực đề cập đến sự tự tin và khả năng thực hiện tốt các nhiệm vụ; trong khi tự chủ liên quan đến cảm giác kiểm soát và tự do trong các quyết định của bản thân [28]. Khi ba nhu cầu này được đáp ứng, nhân viên cảm thấy được trao quyền và có động lực để phát triển cả về mặt cá nhân lẫn chuyên môn [22].

2.5. Tác động của yếu tố gây căng thẳng lên WNBW

Căng thẳng cản trở và căng thẳng thử thách có tác động khác biệt đến thái độ, động lực và hiệu suất của nhân viên [29]. Căng thẳng cản trở, liên quan đến kiệt quệ và hoài nghi, làm suy giảm nguồn lực tinh thần và thể chất, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất và sự hài lòng công việc [30].

Theo mô hình IMHG, sự cạn kiệt này có thể lan tỏa sang cuộc sống cá nhân, làm giảm chức năng và sự hài lòng ngoài công việc, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến WNBW [31]. Ngược lại, căng thẳng thử thách, như khối lượng công việc cao hay trách nhiệm lớn, có thể kích thích động lực và tăng cường nguồn lực tinh thần, thể chất, giúp nâng cao sự gắn kết và hiệu suất [30]. Dù có thể làm suy giảm sức khỏe, căng thẳng thử thách tạo ra động lực lớn hơn tồn tại, thúc đẩy cảm giác hài lòng tổng thể [32], giúp cải thiện WNBW.

Từ luận điểm trên, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H1a: Yếu tố gây căng thẳng thử thách tác động tích cực lên WNBW.

H1b: Yếu tố gây căng thẳng cản trở tác động tiêu cực lên WNBW.

2.6. Tác động của yếu tố gây căng thẳng lên sự phát triển trong công việc

Yếu tố gây căng thẳng thường được chia thành hai loại: căng thẳng mang tính thử thách và căng thẳng mang tính cản trở [16]. Nhìn chung, các loại yếu tố gây căng thẳng khác nhau có thể có những tác động khác nhau đến sự phát triển tại nơi làm việc. Mô hình IMHG [22] giải thích rằng, các đặc điểm tổ chức thông qua hành vi làm việc chủ động có thể thúc đẩy sự phát triển, dựa trên ba nhu cầu tâm lý cơ bản: tự chủ, năng lực và gắn kết. Việc áp dụng các yếu tố tiền đề của mô hình này trong nghiên cứu tương thích với các nguồn lực được kích hoạt bởi các yếu tố gây căng thẳng.

Trước hết, yếu tố căng thẳng mang tính thử thách như khối lượng công việc hoặc trách nhiệm công việc thường đồng nghĩa với việc tổ chức đưa ra các tiêu chuẩn công việc cao hơn cho nhân viên và trao quyền tự chủ ở mức cao hơn [33]. Môi trường làm việc tự chủ, tin tưởng và tôn trọng sẽ đáp ứng nhu cầu tâm lý cơ bản của nhân viên, đồng thời giúp họ có động lực đối mặt thử thách, học tập và phát triển [34], [35]. Cùng với những nguồn lực khác từ tổ chức, các nguồn lực tâm lý tích cực này sẽ thúc đẩy hành vi làm việc mang tính động lực và từ đó tăng cường sự phát triển cá nhân [17], [36]. Áp lực thử thách phù hợp có thể kích thích vòng lặp khép kín giữa hành vi chủ động, nguồn lực công việc và sự phát triển liên tục [33].

Ngược lại, căng thẳng mang tính cản trở làm suy giảm sự phát triển của nhân viên tại nơi làm việc [37]. Thứ nhất, các yếu tố căng thẳng này biểu trưng cho một môi trường làm việc có tính tự chủ thấp và thiếu sự tin tưởng, tôn trọng [35]. Những sắp xếp và hạn chế bất hợp lý từ tổ chức sẽ làm giảm cảm giác gắn kết của nhân viên, khiến họ không sẵn lòng đưa ra các ý kiến đóng góp và thậm chí cần nhắc việc rời bỏ tổ chức [38]. Thứ hai, các yếu tố cản trở này sẽ hạn chế khả năng tạo ra và sử dụng các nguồn lực công việc [34]. Ví dụ, chính trị tổ chức và thủ tục hành chính phức tạp cản trở nhân viên tiếp cận nguồn lực, trong khi xung đột vai trò làm họ thiếu nguồn lực cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ [7]. Do đó, khi phải đối mặt với các yếu tố căng thẳng mang tính cản trở, nhân viên rất khó đạt được sự phát triển tại nơi làm việc [39], [40]. Điều này phù hợp với quan điểm rằng, căng thẳng mang tính cản trở thường kích thích cảm xúc và thái độ tiêu cực, dẫn đến những hệ quả không

mong muốn cho cả cá nhân lẫn tổ chức.

Từ những lập luận trên, nhóm tác giả đưa ra các giả thuyết nghiên cứu sau:

H2a: Yếu tố gây căng thẳng thử thách tác động tích cực lên sự phát triển trong công việc.

H2b: Yếu tố gây căng thẳng cản trở tác động tiêu cực lên sự phát triển trong công việc.

2.7. Vai trò trung gian của sự phát triển trong mối quan hệ giữa yếu tố gây căng thẳng và WNBW

Dựa vào mô hình IMHG, sự phát triển của nhân viên được sinh ra từ yếu tố gây căng thẳng, từ đó ảnh hưởng tới việc họ đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống [41]. Phát triển cá nhân đã được liên kết với nhiều kết quả tích cực liên quan đến sức khỏe, thái độ trong công việc và hiệu suất làm việc [42], nhưng có ít nghiên cứu trước đây xác định mối quan hệ giữa các nhân tố này [6]. Khác với các nghiên cứu trước đây vốn tập trung vào sự phát triển con người trong những bối cảnh làm việc cụ thể, sự phát triển trong công việc có thể giúp cá nhân đạt được cân bằng tích cực giữa công việc và các khía cạnh xã hội bên cạnh công việc [6].

Cụ thể hơn, nghiên cứu phát triển tâm lý [43] cho thấy, những nhân viên đang phát triển mạnh mẽ trong công việc thường tham gia tích cực vào việc định hình môi trường xã hội của họ [44]. Những cá nhân này có xu hướng xây dựng mối quan hệ chất lượng với lãnh đạo, đồng nghiệp, mở rộng kiến thức và tìm kiếm cơ hội phát triển liên tục [23]. Các hành vi này giúp cá nhân phát triển sự tự tin, kỹ năng chiến lược trong việc ưu tiên và giải quyết vấn đề [6]. Ngoài ra, các nguồn lực và kỹ năng thu được từ công việc có thể được chuyển giao sang lĩnh vực ngoài công việc để giải quyết các thử thách tương ứng [45]. Ví dụ, áp lực từ một dự án quan trọng giúp nhân viên rèn luyện kỹ năng quản lý thời gian, tư duy linh hoạt và kiểm soát cảm xúc, qua đó cải thiện khả năng sắp xếp công việc gia đình và giải quyết mâu thuẫn hiệu quả hơn. Những bằng chứng này củng cố quan điểm rằng phát triển trong công việc có thể giúp cá nhân đạt được sự cân bằng tích cực giữa công việc và cuộc sống ngoài công việc [46].

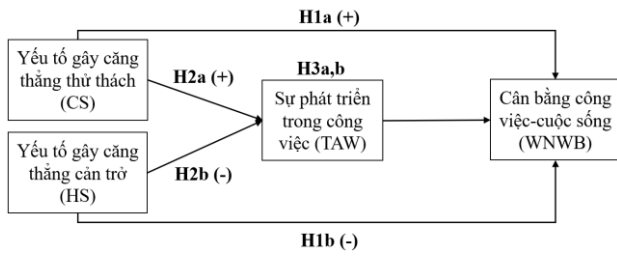
Kết hợp với thảo luận trên, nhóm tác giả cho rằng, yếu tố gây căng thẳng đóng vai trò tiền đề, ảnh hưởng theo hai hướng tới việc phát triển các nguồn lực cá nhân và trí tuệ cần thiết cho công việc. Những cá nhân đang phát triển thường trưởng thành hơn về mặt tâm lý và phản ứng linh hoạt, giúp duy trì trạng thái cân bằng giữa công việc và cuộc sống [6]. Áp dụng mô hình tích hợp phát triển toàn diện, sự phát triển đóng vai trò trung gian, kết nối yếu tố gây căng thẳng với sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Từ đó, nhóm tác giả đưa ra một số giả thuyết như sau:

H3a: Sự phát triển trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa yếu tố gây căng thẳng thử thách và WNBW.

H3b: Sự phát triển trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa yếu tố gây căng thẳng cản trở và WNBW.

Dựa vào các giả thuyết trên, nhóm tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu như Hình 1:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế thang đo

Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng với bộ câu hỏi bao gồm tổng cộng 23 biến quan sát, nhằm đo lường bốn khái niệm chính trong mô hình.

Yếu tố gây căng thẳng thử thách và căng thẳng cản trở được đánh giá dựa trên thang đo của Rodell và Judge [47] mỗi loại căng thẳng được đo lường bằng 4 biến quan sát. Nghiên cứu sử dụng thang đo gồm 10 câu hỏi được thiết kế bởi Porath và cộng sự [27] để đo lường sự phát triển trong công việc. WNWB được đánh giá thông qua thang đo gồm 5 biến quan sát do Valcour [48] phát triển.

Tất cả các câu hỏi trong bộ thang đo đều được điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh văn hóa và môi trường làm việc tại Việt Nam. Cụ thể, một số thuật ngữ chuyên môn đã được dịch và diễn giải theo cách dễ hiểu hơn đối với người lao động tại Việt Nam nhằm đảm bảo tính hợp lệ và độ tin cậy của bộ thang đo khi áp dụng vào nghiên cứu. Các biến quan sát được đo lường trên thang Likert 5 điểm, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý).

3.2. Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu

Nghiên cứu được tiến hành thông qua khảo sát bằng bảng hỏi trực tuyến trên Google Form, với đối tượng là nhân sự trong độ tuổi từ 18 đến 55, đang làm việc tại các doanh nghiệp. Bảng hỏi được gửi đến người tham gia thông qua email thu thập từ nền tảng mạng xã hội LinkedIn, một nền tảng kết nối nghề nghiệp phổ biến, nhằm tiếp cận đa dạng đối tượng khảo sát. Mẫu khảo sát được chọn theo phương pháp phi xác suất với cách tiếp cận ngẫu nhiên, trong đó người tham gia tự nguyện trả lời bảng hỏi mà không có sự ép buộc hay điều kiện ràng buộc. Để đảm bảo chất lượng dữ liệu, các phản hồi không đầy đủ, trả lời nhanh bất thường hoặc có dấu hiệu không nghiêm túc đã bị loại bỏ. Tổng cộng, 600 bảng hỏi chính thức đã được phát ra, thu về 365 phản hồi (tỷ lệ 60,83%). Sau quá trình sàng lọc dựa trên các tiêu chí như câu trả lời đầy đủ, hợp lý và phù hợp với tiêu chí nghiên cứu, 331 câu trả lời hợp lệ đã được chọn để đưa vào phân tích. Sau đó, nhóm tác giả thực hiện phân tích thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng SPSS, và sử dụng phân tích mô hình cấu trúc SEM trên SmartPLS 3 để kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết nghiên cứu.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Mô tả mẫu khảo sát

Mẫu khảo sát được thực hiện với 331 người tham gia, đảm bảo tính đa dạng về giới tính, độ tuổi, nơi cư trú và thời

gian làm việc tại doanh nghiệp. Về giới tính, tỷ lệ nữ giới chiếm 52,27%, cao hơn so với nam giới (47,73%). Xét về độ tuổi, phần lớn người tham gia thuộc nhóm 18-30 tuổi với 56,50%, tiếp theo là 31-40 tuổi (31,42%), nhóm 41-50 tuổi (8,46%) và nhóm 50-55 tuổi (3,62%). Người tham gia khảo sát đến từ nhiều khu vực khác nhau, trong đó Hà Nội chiếm tỷ lệ cao nhất (32,93%), kế đến là TP. Hồ Chí Minh (29,31%), Đà Nẵng (20,54%) và các khu vực khác chiếm 17,22%. Thời gian gắn bó của người tham gia với doanh nghiệp cũng rất phong phú. Tỷ lệ người làm việc trên 3 năm là cao nhất (34,14%), tiếp đó là nhóm làm việc từ 1-3 năm (28,40%), từ 6 tháng đến 1 năm (23,87%), và dưới 6 tháng (13,59%).

4.1.2. Kết quả ước lượng mô hình

Kết quả cho thấy, các thang đo đạt độ tin cậy tốt với các giá trị Cronbach's Alpha và Độ tin cậy tổng hợp đều lớn hơn 0,7 [49]. Điều này khẳng định tính nhất quán của các thang đo. Đồng thời, giá trị phương sai trung bình trích (AVE) của các thang đo đều vượt ngưỡng 0,5 [49], đảm bảo giá trị hội tụ, tức là các biến quan sát thực sự đại diện tốt cho các khái niệm tiềm ẩn mà chúng đo lường.

Bảng 1. Độ tin cậy và giá trị hội tụ

	Cronbach's Alpha	rho_A	Độ tin cậy tổng hợp	AVE
CS	0,828	0,829	0,885	0,659
HS	0,811	0,814	0,876	0,638
TAW	0,895	0,895	0,913	0,513
WNWB	0,842	0,845	0,888	0,613

Các giá trị chỉ số HTMT (heterotrait-monotrait) giữa các cặp nhân tố đều nhỏ hơn ngưỡng đề xuất 0,9 [50], cho thấy tính phân biệt của các thang đo được đảm bảo, tức là các nhân tố đo lường các khái niệm khác nhau một cách rõ ràng và không có sự chồng chéo trong ý nghĩa khái niệm.

Bảng 2. Chỉ số HTMT

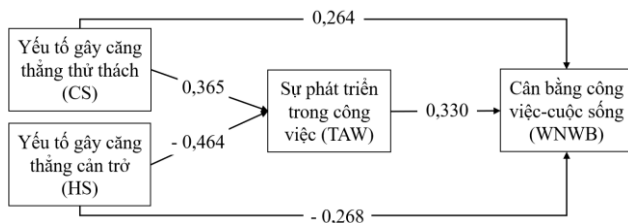
	CS	HS	TAW
HS	0,874		
TAW	0,806	0,844	
WNWB	0,820	0,838	0,811

Ngoài ra, hiệu quả giải thích của mô hình đạt ngưỡng tốt với giá trị R-square đạt 59% cho biến TAW và 60,1% cho biến WNWB, cho thấy các biến độc lập giải thích tốt các biến phụ thuộc. Hơn nữa, các hệ số VIF đều dưới ngưỡng 3 (cao nhất là 2,572), đảm bảo không tồn tại vấn đề đa cộng tuyến [51].

Bảng 3. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

	Hệ số (β)	Giá trị trung bình	Độ lệch chuẩn	Giá trị T	Giá trị p
TAW → WNWB	0,330	0,328	0,072	4,615	0,000
CS → TAW	0,365	0,366	0,077	4,753	0,000
HS → TAW	-0,464	-0,462	0,067	6,957	0,000
CS → WNWB	0,264	0,263	0,058	4,537	0,000
HS → WNWB	-0,268	-0,269	0,070	3,846	0,000
CS → TAW → WNWB	0,120	0,121	0,039	3,116	0,002
HS → TAW → WNWB	-0,153	-0,152	0,040	3,863	0,000

Các hệ số tác động đều có ý nghĩa thống kê, trong đó CS ảnh hưởng dương đáng kể đến TAW ($\beta = 0,365$; $p < 0,001$), HS ảnh hưởng âm đến TAW ($\beta = -0,464$; $p < 0,001$), và TAW có tác động đến WNBW ($\beta = 0,330$; $p < 0,001$). Các tác động trực tiếp từ CS và HS đến WNBW và gián tiếp qua TAW cũng được khẳng định với giá trị $p < 0,01$, cũng có tính thuyết phục của các giả thuyết nghiên cứu.



Hình 2. Mô hình cấu trúc

4.2. Thảo luận

Kết quả phân tích cho thấy, mối liên hệ chặt chẽ giữa sự phát triển trong công việc và WNBW, khẳng định rằng khi nhân viên cảm nhận được sự phát triển, học hỏi và sống động trong công việc, họ có khả năng duy trì sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tốt hơn [6]. Hơn nữa, nghiên cứu cũng chỉ ra kết quả tương đồng với các nghiên cứu đi trước, rằng căng thẳng thử thách không chỉ gián tiếp nâng cao cân bằng qua việc thúc đẩy sự phát triển trong công việc mà còn có tác động trực tiếp tích cực đến WNBW, giúp nhân viên đối phó hiệu quả với áp lực và cải thiện hiệu suất làm việc [30], [32]. Ngược lại, căng thẳng cản trở lại có ảnh hưởng trực tiếp tiêu cực, khi làm suy giảm nguồn lực tinh thần và thể chất của nhân viên, từ đó gây khó khăn trong việc duy trì WNBW. Đối với Việt Nam, trong bối cảnh nền kinh tế phát triển nhanh và văn hóa doanh nghiệp ngày càng chú trọng đến phúc lợi nhân viên, việc tạo môi trường làm việc hỗ trợ sự phát triển cá nhân là một chiến lược hiệu quả để nâng cao hiệu suất và hạnh phúc tổng thể.

Nghiên cứu cho thấy, yếu tố căng thẳng thử thách có tác động tích cực đến sự phát triển trong công việc của nhân viên, kết quả này tương đồng với những nghiên cứu đi trước [33] - [35]. Thực tế, các yếu tố mang tính thử thách như khối lượng công việc lớn hoặc trách nhiệm cao thường kích thích nhân viên hành động chủ động, thúc đẩy việc học hỏi và cảm giác năng lực cá nhân [7]. Điều này đặc biệt phù hợp với bối cảnh Việt Nam, nơi nhiều tổ chức đang dần chuyển đổi mô hình quản lý để khuyến khích tính tự chủ và sáng tạo của nhân viên. Trong khi đó, kết quả tiêu cực giữa yếu tố căng thẳng cản trở và sự phát triển trong công việc cũng đồng nhất với các nghiên cứu trước đó [37], [39], [40]. Các yếu tố mang tính cản trở như quy trình làm việc phức tạp hay sự mập mờ trong vai trò làm suy giảm động lực và cảm giác gắn kết, dẫn đến những hậu quả tiêu cực như giảm năng suất hoặc thậm chí tăng nguy cơ nghỉ việc [38]. Điều này không chỉ hạn chế khả năng phát triển cá nhân mà còn tạo ra các hệ quả tiêu cực đối với WNBW. HS thường dẫn đến sự mất cân bằng khi nhân viên không thể tập trung vào các mục tiêu dài hạn hoặc bị đè nặng bởi áp lực tiêu cực, ảnh hưởng đến cả sức khỏe tâm lý lẫn hiệu quả làm việc [33].

Sự phát triển trong công việc không chỉ là một kết quả trực tiếp của các yếu tố gây căng thẳng mà còn đóng vai

trò trung gian quan trọng trong việc kết nối các yếu tố này với WNBW. Khi nhân viên cảm nhận được sự phát triển, họ có xu hướng nâng cao kỹ năng quản lý thời gian, xây dựng mối quan hệ chất lượng cao và phát triển các kỹ năng chiến lược cần thiết để đối phó với thử thách cả trong và ngoài công việc [13]. Những kỹ năng và nguồn lực này không chỉ hỗ trợ họ vượt qua khó khăn trong công việc mà còn hỗ trợ họ trong việc giải quyết các vấn đề trong cuộc sống cá nhân. Bên cạnh đó, sự phát triển trong công việc còn giúp nhân viên điều chỉnh cách tiếp cận với áp lực theo hướng tích cực hơn, xem các yếu tố gây căng thẳng thách thức như cơ hội học hỏi thay vì trở ngại. Khi các kỹ năng được cải thiện, nhân viên có thể thiết lập ranh giới rõ ràng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, giảm thiểu xung đột và nâng cao sự hài lòng trong cả hai lĩnh vực. Đồng thời, những chiến lược ứng phó chủ động được hình thành trong quá trình phát triển, chẳng hạn như tìm kiếm sự hỗ trợ xã hội hay áp dụng tư duy phát triển, không chỉ giúp họ đối mặt với áp lực công việc mà còn duy trì trạng thái cân bằng trong cuộc sống cá nhân.

5. Kết luận và hàm ý chính sách

5.1. Đóng góp về mặt lý thuyết

Nghiên cứu đã mở rộng việc áp dụng lý thuyết SDT và mô hình IMHG để giải thích tác động của các yếu tố căng thẳng bao gồm căng thẳng mang tính thử thách và căng thẳng mang tính cản trở đến trạng thái cân bằng giữa công việc và cuộc sống thông qua vai trò trung gian của sự phát triển trong công việc của nhân viên. Kết quả đã chỉ ra rằng, căng thẳng mang tính thử thách có thể thúc đẩy sự phát triển của nhân viên, từ đó cải thiện được sự WNBW; trong khi căng thẳng mang tính cản trở lại ảnh hưởng tiêu cực, kìm hãm sự phát triển của nhân viên trong công việc và làm suy giảm khả năng đạt được sự cân bằng này.

Dựa trên IMHG, nghiên cứu đã nhấn mạnh sự phát triển của nhân viên không chỉ là yếu tố thúc đẩy sự phát triển cá nhân mà còn là cầu nối giữa các yếu tố căng thẳng và việc duy trì hài hòa công việc - cuộc sống. Nghiên cứu cũng cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cách các yếu tố căng thẳng khác nhau ảnh hưởng đến nhận thức và hành vi của nhân viên, đặc biệt trong môi trường làm việc hiện đại với công việc phức tạp và đòi hỏi cao.

5.2. Hàm ý chính sách và đề xuất giải pháp

Dựa trên các kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ doanh nghiệp tối ưu hóa trạng thái WNBW của nhân viên.

Thứ nhất, tổ chức cần xây dựng môi trường làm việc khuyến khích các loại căng thẳng mang tính thử thách bằng cách thiết lập mục tiêu rõ ràng, khả thi nhưng có tính kích thích. Những nhiệm vụ đòi hỏi sáng tạo, học hỏi và phát triển cá nhân nên được ưu tiên để tạo động lực làm việc, qua đó nâng cao sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống.

Thứ hai, cần giảm thiểu các dạng căng thẳng mang tính cản trở bằng cách loại bỏ các yếu tố như quy trình làm việc phức tạp, thiếu minh bạch trong chính sách, hoặc xung đột vai trò. Đồng thời, các chương trình hỗ trợ như tư vấn tâm lý, giờ làm linh hoạt và chính sách phúc lợi cá nhân cần được triển khai để giảm thiểu tác động tiêu cực của căng thẳng không cần thiết.

Thứ ba, các nhà quản lý nên tạo dựng văn hóa doanh nghiệp chú trọng sự phát triển cá nhân thông qua việc công nhận thành tích, cung cấp cơ hội đào tạo, và khuyến khích sự sáng tạo. Môi trường làm việc tích cực không chỉ thúc đẩy sự phát triển của nhân viên mà còn giúp họ duy trì trạng thái cân bằng giữa công việc và cuộc sống một cách bền vững.

5.3. Hạn chế nghiên cứu và đề xuất định hướng cho nghiên cứu tương lai

Mặc dù, nghiên cứu đã mang lại nhiều đóng góp quan trọng, vẫn tồn tại một số hạn chế cần khắc phục. Thứ nhất, mẫu nghiên cứu chủ yếu tập trung vào lĩnh vực kinh tế, hạn chế khả năng khái quát hóa sang các lĩnh vực khác. Trong tương lai, nghiên cứu nên mở rộng sang các ngành như y tế, giáo dục, hoặc công nghệ để tăng tính đại diện. Thứ hai, thời gian thu thập dữ liệu ngắn có thể ảnh hưởng đến tính ổn định của kết quả; do đó, các nghiên cứu nên áp dụng thiết kế dọc để kiểm tra sự thay đổi theo thời gian. Cuối cùng, các nghiên cứu sau này có thể thêm các yếu tố trung gian hoặc điều tiết, như khả năng phục hồi cá nhân hoặc văn hóa tổ chức, để có thể mở rộng khung lý thuyết và cung cấp cái nhìn toàn diện hơn.

Lời cảm ơn: Bài báo này là một phần kết quả của đề tài nghiên cứu “Nghiên cứu cơ chế thúc đẩy hành vi công dân tổ chức định hướng đổi mới qua mô hình gắn kết xã hội: Thực nghiệm từ startup tại Việt Nam” trong khuôn khổ cuộc thi Sinh viên nghiên cứu khoa học của Bộ Giáo dục và Đào tạo phát động năm 2025. Nhóm tác giả xin trân trọng cảm ơn Trường Đại học Ngoại thương đã phát động cuộc thi và tạo điều kiện cho nhóm nghiên cứu tham dự.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] M. Rainoldi, A. Ladkin, and D. Buhalis, "Blending work and leisure: a future digital worker hybrid lifestyle perspective", *Annals of Leisure Research*, vol. 27, no. 2, pp. 215-235, 2024.
- [2] K. Hildenbrand, P. Daher, A. Topakas, and X. Gan, "Multidimensional work-nonwork balance: are balanced employees productive at work and satisfied with life?", *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 35, no. 6, pp. 1048-1087, 2024.
- [3] A. Johnson *et al.*, "A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being", *Australian Journal of Management*, vol. 45, no. 3, pp. 402-424, 2020.
- [4] W. J. Casper, H. Vaziri, J. H. Wayne, S. DeHauw, and J. Greenhaus, "The jingle-jangle of work-nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement", *Journal of Applied Psychology*, vol. 103, no. 2, p. 182-214, 2018.
- [5] A. Merkuž, "Thriving at work in the context of work and nonwork characteristics", Univerza v Ljubljani, Ljubljana, 2024.
- [6] L. D. Milia and Z. Jiang, "Linking leader-member exchange and work-nonwork balance: the mediating role of thriving at work and the moderating role of gender", *Personnel Review*, vol. 53, no. 1, pp. 155-172, 2024.
- [7] R. Prem, S. Ohly, B. Kubicek, and C. Korunka, "Thriving on challenge stressors? Exploring time pressure and learning demands as antecedents of thriving at work", *Journal of organizational behavior*, vol. 38, no. 1, pp. 108-123, 2016.
- [8] D. Liu, S. Zhang, Y. Wang, and Y. Yan, "The Antecedents of Thriving at Work: A Meta-Analytic Review", *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 2021.
- [9] L. Craig and B. Churchil, "Dual-earner parent couples' work and care during COVID-19", *Gender, Work & Organization*, vol. 28, pp. 66-79, 2021.
- [10] J. H. Greenhaus and T. D. Allen, "Work-family balance: A review and extension of the literature", in *Handbook of occupational health psychology*, vol. 103, American Psychological Association, 2011, p. 165-183.
- [11] J. H. Wayne, H. Vaziri, and W. J. Casper, "Work-nonwork balance: Development and validation of a global and multidimensional measure", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 127, 2021.
- [12] J. M. Haar, A. Sune, M. Russo, and A. Ollier-Malaterre, "A Cross-National Study on the Antecedents of Work-Life Balance from the Fit and Balance Perspective", *Social Indicators Research*, vol. 142, p. 261-282, 2019.
- [13] P. Kerkisiek *et al.*, "Crafting work-nonwork balance involving life domain boundaries: Development and validation of a novel scale across five countries", *Frontiers in Psychology*, vol. 13, 2022.
- [14] R. S. Lazarus and S. Folkman, *Stress, Appraisal, and Coping*, Springer, 1984.
- [15] T. Beehr and J. Newman, "Job Stress, Employee Health and Organizational Effectiveness: A Facet Analysis, Model and Literature Review", *Personnel psychology*, vol. 31, pp. 665-699, 1978.
- [16] M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W. Boudreau, "An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers", *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, no. 1, pp. 65-74, 2000.
- [17] J. R. Webster, T. A. Beehr, and N. D. Christiansen, "Toward a better understanding of the effects of hindrance and challenge stressors on work behavior", *Journal of Vocational Behavior*, vol. 76, no. 1, 2010.
- [18] E. L. Deci and R. M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Springer Science & Business Media, 2013.
- [19] E. L. Deci, A. H. Olafsen, and R. M. Ryan, "Self-determination theory in work organizations: The state of a science", *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, vol. 4, no. 1, pp. 19-43, 2017.
- [20] R. M. Ryan and E. L. Deci, "Self-Determination Theory", in *Encyclopedia of Quality of Life and Well-Being Research*, Springer Nature Switzerland, 2023.
- [21] R. M. Ryan, E. L. Deci, and M. Vansteenkiste, "Autonomy and autonomy disturbances in self-development and psychopathology: Research on motivation, attachment, and clinical process", in *Developmental Psychopathology, Theory and Method*, vol. 1, 2016, pp. 385-438.
- [22] G. Spreitzer, "Self-determination as a nutriment for thriving: Building an integrative model of human growth", in *The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-determination Theory*, Oxford University Press, 2014.
- [23] G. Spreitzer, K. Sutcliffe, J. Dutton, S. Sonenshein, and A. M. Grant, "A socially embedded model of thriving at work", *Organization Science*, vol. 16, no. 5, 2005.
- [24] J. B. Miller, *The Healing Connection: How Women Form Relationships in Therapy and in Life*, Beacon Press, 2015.
- [25] C. S. Carver, "Resilience and Thriving: Issues, Models, and Linkages", *Journal of Social Issues*, vol. 54, no. 2, pp. 245-266, 2010.
- [26] C. D. Ryff, "Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 57, no. 6, pp. 1069-1081, 1989.
- [27] C. Porath, G. Spreitzer, C. Gibson, and F. G. Garnett, "Thriving at work: Toward its measurement, construct validation, and theoretical refinement", *Journal of organizational behavior*, vol. 33, no. 2, pp. 250-275, 2012.
- [28] E. L. Deci and R. M. Ryan, "The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior", *Psychological inquiry*, vol. 11, no. 4, pp. 227-268, 2000.
- [29] M. Lepine, Y. Zhang, B. L. Rich, and E. Crawford, "Turning their Pain to Gain: Charismatic Leader Influence on Follower Stress Appraisal and Job Performance", *Academy of Management Journal*, vol. 59, no. 3, 2015.
- [30] M. A. Cavanaugh, W. R. Boswell, M. V. Roehling, and J. W.

- Boudreau, "An empirical examination of self-reported work stress among U.S. managers", *The Journal of applied psychology*, vol. 85, no. 1, pp. 65-74, 2000.
- [31] M. C. J. Caniëls, E. Herbots, I. Nikolova, and S. D. Hauw, "Social Support, Job Demands and Work-Nonwork Balance", in *The Palgrave Handbook of Global Social Problems*, Springer Nature Link, 2021, pp. 1-13.
- [32] R. Ilies, K. S. Wilson, and D. T. Wagner, "The Spillover Of Daily Job Satisfaction Onto Employees' Family Lives: The Facilitating Role Of Work-Family Integration", *Academy of Management Journal*, vol. 52, no. 1, pp. 87-102, 2009.
- [33] Y. Yang and X. Li, "The Impact of Challenge and Hindrance Stressors on Thriving at Work Double Mediation Based on Affect and Motivation", *Frontiers in Psychology*, vol. 12, 2021.
- [34] C. p. Lin, J. Xian, B. Li, and H. Huang, "Transformational Leadership and Employees' Thriving at Work: The Mediating Roles of Challenge-Hindrance Stressors", *Frontiers in Psychology*, vol. 11, 2020.
- [35] N. P. Podsakoff, J. A. LePine, and M. A. LePine, "Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 2, pp. 438-454, 2007.
- [36] J. R. Webster and G. A. Adams, "The differential role of job demands in relation to nonwork domain outcomes based on the challenge-hindrance framework", *Work & Stress*, vol. 34, no. 1, pp. 5-33, 2019.
- [37] J. Schaubroeck, J. L. Cotton, and K. R. Jennings, "Antecedents and Consequences of Role Stress: A Covariance Structure Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, no. 1, pp. 35-58, 1989.
- [38] G. Sawhney and J. S. Michel, "Challenge and Hindrance Stressors and Work Outcomes: the Moderating Role of Day-Level Affect", *Journal of Business and Psychology*, vol. 37, p. 389-405, 2022.
- [39] Z. Hussain, H. Farid, X. Liu, and W. A. Shaheen, "Unveiling the Effects of Stressors on Task Performance: The Role of Thriving at Work and Resilience", *Frontiers in Psychology*, vol. 13, 2022.
- [40] T. W. Britt and S. M. Jex, *Thriving Under Stress: Harnessing Demands in the Workplace*, Oxford University Press, 2015.
- [41] W. J. Casper, S. A. Hyde, H. Vaziri, and J. H. Wayne, "A dual process model of multidimensional work-nonwork balance", in *Handbook of occupational health psychology*, American Psychological Association, 2024, p. 127-146.
- [42] A.-K. Kleine, C. W. Rudolph, and H. Zacher, "Thriving at work: A meta-analysis", *Journal of Organizational Behavior*, vol. 40, pp. 973-999, 2019.
- [43] R. M. Ryan and E. L. Deci, "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being", *American Psychologist*, vol. 55, no. 1, p. 68-78, 2000.
- [44] S. J. Wood and G. Michaelides, "Challenge and hindrance stressors and wellbeing-based work-nonwork interference: A diary study of portfolio workers", *Human Relations*, vol. 69, no. 1, pp. 111-138, 2016.
- [45] J. H. Greenhaus and G. N. Powell, "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment.", *The Academy of Management Review*, vol. 31, p. 72-92, 2006.
- [46] A. J. Xu, R. Loi, and C. W. Chow, "Can taking charge at work help hospitality frontline employees enrich their family life?", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 89, 2020.
- [47] J. B. Rodell and T. A. Judge, "Can 'good' stressors spark 'bad' behaviors? The mediating role of emotions in links of challenge and hindrance stressors with citizenship and counterproductive behaviors", *Journal of Applied Psychology*, vol. 94, no. 6, p. 1438-1451, 2009.
- [48] M. Valcour, "Work-based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 92, no. 6, p. 1512-1523, 2007.
- [49] C. Fornell and D. F. Larcker, "Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics", *Journal of Marketing Research*, vol. 18, no. 3, pp. 382-388, 1981.
- [50] J. Henseler, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, "A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 43, p. 115-135, 2015.
- [51] J. F. Hair, C. M. Ringle, and M. Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, no. 2, pp. 139-152, 2011.