



Vai trò trung gian của động lực nội sinh và ngoại sinh trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc thách thức và hiệu quả công việc: Trường hợp nhân viên thị trường bất động sản Việt Nam

PHẠM MINH LUÂN ^{a,*}, NGUYỄN THỊ MAI TRANG ^b

^a Trường Đại học Công nghiệp Thực phẩm TP. Hồ Chí Minh

^b Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 18/01/2022 Ngày nhận lại: 07/05/2022 Duyệt đăng: 13/05/2022 Mã phân loại JEL: M12; D23; M31; L85. Từ khóa: Yêu cầu công việc thách thức; Động lực; Động lực tự quyết; Hiệu quả công việc Keywords: Challenge demand; Motivation;	Nghiên cứu này khám phá mối quan hệ giữa yêu cầu công việc thách thức và hiệu quả công việc. Mối quan hệ này còn được xem xét qua vai trò trung gian của động lực nội sinh và ngoại sinh. Kết quả phân tích từ 215 nhân viên kinh doanh bất động sản cho thấy yêu cầu công việc thách thức quan hệ cùng chiều với động lực nội sinh và ngoại sinh, cả hai động lực này đều có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả công việc. Tuy nhiên, yêu cầu công việc thách thức không có mối quan hệ với hiệu quả công việc. Kết quả nghiên cứu cũng chỉ rõ động lực nội sinh và ngoại sinh là biến trung gian toàn phần trong các mối quan hệ trên. Abstract This study examines the relationship between challenge demands and task performance. This relationship is mediated by intrinsic motivation and extrinsic motivation. With 215 real estate salespeople, findings demonstrate that challenge demands were positively related to intrinsic motivation and extrinsic motivation, both of which were in turn positively affected task performance. However, challenge demands were not related to task performance. This also showed that intrinsic

* Tác giả liên hệ.

Email: luanpm@hufi.edu.vn (Phạm Minh Luân), trangntm@ueh.edu.vn (Nguyễn Thị Mai Trang).

Trích dẫn bài viết: Phạm Minh Luân & Nguyễn Thị Mai Trang (2022). Vai trò trung gian của động lực nội sinh và ngoại sinh trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc thách thức và hiệu quả công việc: Trường hợp nhân viên thị trường bất động sản Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 33(8), 04–21.

Self-determination
motivation;
Task performance.

motivation and extrinsic motivation were full mediators in the above relationships.

1. Giới thiệu

Sự bùng nổ của thị trường bất động sản tại Việt Nam trong thời gian qua đã thu hút nhiều công ty bất động sản trong nước và các quỹ đầu tư nước ngoài tham gia vào thị trường Việt Nam (Tổng cục Thống kê, 2019). Đặc biệt, TP.HCM được xem là một trong 10 thành phố có tốc độ phát triển bất động sản nhanh tại châu Á (Newell, 2021). Vì thế, việc gia tăng các quỹ đầu tư và sự phát triển nhanh của TP.HCM đã tạo ra môi trường kinh doanh cạnh tranh gay gắt. Ngoài ra, chính sự phát triển này đã kích thích việc hình thành nhiều tổ chức môi giới bất động sản còn hạn chế kiến thức quản trị doanh nghiệp do các nhà quản trị có xuất phát điểm từ các ngành nghề khác nhau (Nguyễn Phạm Hữu Hậu, 2020). Mặt khác, sự hấp dẫn của ngành đã thu hút nhiều lao động từ nhiều ngành nghề khác nhau do chính sách lương thưởng hấp dẫn dựa trên doanh số sản phẩm được giao dịch thành công. Tuy nhiên, mức thu nhập này không ổn định, vì để đạt được doanh số, nhân viên môi giới bất động sản phải không ngừng tìm kiếm và chăm sóc khách hàng, am hiểu về ngành cũng như nhu cầu của khách hàng (Miên Nguyễn, 2020; Nguyễn Văn, 2019; Quỳnh Như, 2021). Bên cạnh đó, do đặc điểm công việc trong ngành nghề này liên tục thay đổi sản phẩm, khách hàng và địa điểm bán hàng nên càng tạo áp lực cho nhân viên bán hàng. Chính đặc điểm công việc có nhiều áp lực cao và môi trường cạnh tranh nên tỷ lệ nhân viên nghỉ việc trong ngành cũng ở mức cao (CafeF, 2018). Như vậy, có thể thấy, các chủ doanh nghiệp môi giới bất động sản vẫn chưa thật sự quan tâm đến tầm quan trọng của quá trình chuyển biến tâm lý tạo thành động lực làm việc của nhân viên bán hàng trong môi trường đầy năng động và thách thức.

Các nghiên cứu trước đây cho thấy nhân viên làm việc trong môi trường làm việc căng thẳng liên quan đến các yêu cầu công việc cao (Schaufeli & Taris, 2014). Tuy nhiên, yêu cầu công việc cũng có mặt tích cực đóng góp vào quá trình tạo động lực làm việc của nhân viên (Bakker & Demerouti, 2017). Cụ thể, với các yêu cầu công việc thách thức (Challenge Demands – CD) ảnh hưởng đến động lực và hiệu quả trong công việc (Crawford và cộng sự, 2010). Tuy nhiên, yêu cầu công việc thách thức có mối quan hệ không đồng nhất với hiệu quả công việc (Performance – PERF) (Mazzola & Disselhorst, 2019). Deci và cộng sự (2017) cho rằng yêu cầu công việc thách thức như là nguồn lực công việc trong quy trình tạo động lực của nhân viên trong tổ chức. Vì thế, nghiên cứu này bổ sung yếu tố yêu cầu công việc thách thức (CD) vào quy trình tạo động lực của mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực công việc (Job Demands and Resources – JD-R) theo đề xuất của Bakker và Demerouti (2017).

Lý thuyết yêu cầu công việc và nguồn lực công việc phản ánh mối quan hệ tương tác bên ngoài giữa đặc điểm công việc và kết quả hành vi của nhân viên nhưng chưa giải thích lý do tại sao nhân viên thực hiện hành vi đó (Bakker & Demerouti, 2017; Schaufeli & Taris, 2014). Lý thuyết tự quyết (Self-Determination Theory – SDT) là lý thuyết về động lực thể hiện các dạng động lực bằng cách nhấn mạnh lý do thực hiện hành vi chủ động của nhân viên (Ryan & Deci, 2020). Chính môi trường

làm việc với nhiều thách thức đã tạo nên động lực tự quyết giúp nhân viên thoả mãn nhu cầu cá nhân (Deci và cộng sự, 2017). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước vẫn còn chưa khám phá nhiều về các mối quan hệ ở cấp độ cá nhân theo quy trình tạo động lực dựa trên mô hình yêu cầu công việc và nguồn lực công việc (JD-R) (Bakker & Demerouti, 2017; Vujčić và cộng sự, 2017). Do đó, nghiên cứu sẽ góp phần khám phá các mối quan hệ này.

Mục tiêu của nghiên cứu này là kiểm định mối quan hệ giữa yêu cầu công việc thách thức (CD), động lực nội sinh (Intrinsic Motivation – IM), động lực ngoại sinh (Extrinsic Motivation – EM) và hiệu quả công việc (PERF). Ngoài ra, nghiên cứu này cũng kiểm định vai trò trung gian của động lực nội sinh (IM) và động lực ngoại sinh (EM) trong mối quan hệ giữa yêu cầu công việc thách thức và hiệu quả công việc.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Lý thuyết yêu cầu công việc và nguồn lực công việc

Lý thuyết yêu cầu công việc và nguồn lực công việc nghiên cứu các vấn đề căng thẳng trong công việc liên quan đến yêu cầu công việc (Demerouti và cộng sự, 2001; Schaufeli & Taris, 2014). Trong đó, yêu cầu công việc (Job Demands – JD) là những yêu cầu về tâm lý, xã hội, nguồn lực hữu hình hỗ trợ cho công việc, các vấn đề liên quan đến tổ chức đòi hỏi nhân viên phải bỏ công sức, nỗ lực về thể chất lẫn tinh thần để thực hiện công việc (Demerouti và cộng sự, 2001). Yêu cầu công việc được chia ra làm hai dạng gồm: Yêu cầu công việc thách thức (CD) và yêu cầu công việc cản trở (Hindrance Demands – HD) (Bakker & Demerouti 2017; Crawford và cộng sự, 2010). Yêu cầu công việc cản trở được định nghĩa là hoàn cảnh công việc liên quan đến những ràng buộc quá mức hoặc không mong muốn gây cản trở hoặc ngăn cản khả năng đạt được các mục tiêu có giá trị của một cá nhân (Crawford và cộng sự, 2010). Ngược lại, yêu cầu công việc thách thức đòi hỏi nỗ lực nhưng có khả năng thúc đẩy sự phát triển bản thân và đạt được thành tích cá nhân (Crawford và cộng sự, 2010; Podsakoff và cộng sự, 2007).

Nghiên cứu trước đây cho thấy yêu cầu công việc cản trở (HD) có mối quan hệ ổn định với hiệu quả công việc (PERF) (Crawford và cộng sự, 2010; Mazzola & Disselhorst, 2019). Tuy nhiên, yêu cầu công việc thách thức (CD) có mối quan hệ vẫn chưa đồng nhất với hiệu quả công việc. Cụ thể, các kết quả nghiên cứu cho thấy yêu cầu công việc thách thức vừa có mối quan hệ ảnh hưởng cùng chiều lên động lực ngoại sinh (EM) (Vujčić và cộng sự, 2017) và động lực nội sinh (IM) (Parker và cộng sự, 2019), hiệu quả công việc (PERF) (Byron và cộng sự, 2018) vừa ảnh hưởng ngược chiều với động lực (LePine và cộng sự, 2004), và hiệu quả công việc (PERF) (Karatepe và cộng sự, 2018). Ngoài ra, nghiên cứu khác phát hiện yêu cầu công việc thách thức không ảnh hưởng lên hiệu quả công việc (PERF) (Abbas & Raja, 2018).

Dựa trên mô hình lý thuyết yêu cầu công việc và nguồn lực công việc, nghiên cứu này sử dụng yêu cầu công việc thách thức đại diện cho yêu cầu công việc để giải thích quá trình chuyển biến tâm lý của nhân viên dựa trên lý thuyết tự quyết trong quy trình tạo động lực (Ryan & Deci, 2020).

2.2. *Lý thuyết tự quyết*

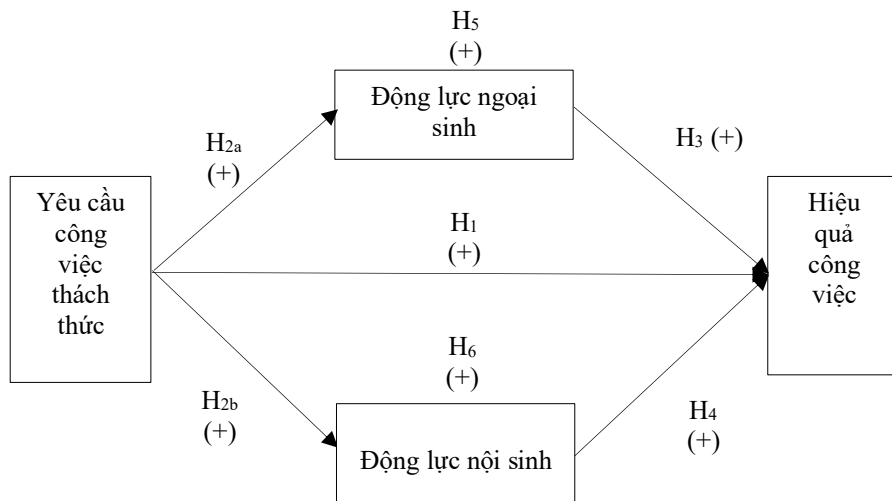
Lý thuyết tự quyết nhấn mạnh bản chất động lực và được xây dựng dựa trên giả định con người luôn chủ động hoà nhập vào hệ thống xã hội (Deci & Ryan, 2000). Đóng góp quan trọng của lý thuyết tự quyết là chia động lực ngoại sinh thành bốn dạng điều chỉnh hành vi gồm: (1) Điều chỉnh bên ngoài (External Regulation), (2) điều chỉnh hội nhập (Introjected Regulation), (3) điều chỉnh định danh (Identified Regulation – IDENT), và (4) điều chỉnh hợp nhất (Integrated Regulation – INTE). Điều chỉnh bên ngoài và điều chỉnh hội nhập được gọi là động lực kiểm soát theo dạng động lực ngoại sinh. Điều chỉnh định danh (IDENT) và điều chỉnh hợp nhất (INTE), động lực nội sinh (IM) gọi là động lực tự quyết. Trong đó, động lực nội sinh là dạng động lực tự quyết sẵn có trong mỗi cá nhân (Gagné & Deci, 2005). Điều chỉnh định danh và điều chỉnh hợp nhất gọi là động lực tự quyết tương đối hay còn gọi là dạng động lực ngoại sinh mang tính tự chủ (Autonomous Extrinsic Motivation – EM) (Homburg và cộng sự, 2019).

Các nghiên cứu trước đây vẫn còn chưa thống nhất cách sử dụng các thành phần động lực tự quyết. Ví dụ, Vujčić và cộng sự (2017) sử dụng động lực ngoại sinh để phản ánh sự linh động của mỗi cá nhân; Parker và cộng sự (2019) dùng động lực nội sinh, điều chỉnh định danh và điều chỉnh bên ngoài. Chính vì động lực ngoại sinh được phân loại thành nhiều thành phần khác nhau nên ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên cũng khác nhau (Deci và cộng sự, 2017). Vì thế, các nghiên cứu gần đây của Homburg và cộng sự (2019) và Ryan và Deci (2020) chia động lực có tính tự quyết thành động lực ngoại sinh và động lực nội sinh.

Nghiên cứu này sử dụng động lực có tính tự quyết (bao gồm động lực ngoại sinh và động lực nội sinh) để giải thích lý do nhân viên chủ động ứng phó trước các yêu cầu công việc thách thức theo quy trình động lực ảnh hưởng lên hiệu quả công việc (Deci và cộng sự, 2017).

3. **Giả thuyết nghiên cứu**

Xuất phát từ quan điểm công việc bán hàng với các yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng đến động lực và hiệu quả công việc. Mô hình nghiên cứu đề xuất xem xét mối quan hệ ảnh hưởng trực tiếp của yêu cầu công việc thách thức lên động lực nội sinh, động lực ngoại sinh và hiệu quả công việc. Ngoài ra, động lực nội sinh và động lực ngoại sinh còn tham gia đóng vai trò biến trung gian trong mối quan hệ ảnh hưởng của yêu cầu công việc thách thức lên hiệu quả công việc.

**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

3.1. Yêu cầu công việc thách thức và hiệu quả công việc

Yêu cầu công việc thách thức là những yêu cầu đòi hỏi sự nỗ lực cao nhưng có khả năng thúc đẩy sự phát triển và thành tích của nhân viên, yêu cầu công việc thách thức có thể là khối lượng công việc nhiều, bị áp lực thời gian và trách nhiệm (Bakker & Demerouti, 2017). Yêu cầu công việc thách thức có khả năng đạt được các phần thưởng xứng đáng qua quá trình làm tốt các công việc khó khăn và được coi là những yếu tố gây căng thẳng “tốt”. Vì thế, LePine và cộng sự (2005) cho rằng yêu cầu công việc là một trong những yếu tố tạo động lực.

Các nghiên cứu trước cho thấy yêu cầu công việc thách thức có mối quan hệ chưa nhất quán với hiệu quả công việc. Ví dụ, kết quả nghiên cứu của Lepine và cộng sự (2005) cho thấy yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả công việc. Kết quả nghiên cứu tổng hợp của Mazzola và Disselhorst (2019) phát hiện yêu cầu công việc thách thức không có mối quan hệ ảnh hưởng đến hiệu quả công việc, trong khi đó, nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2014) cho kết quả yêu cầu công việc thách thức có mối quan hệ ngược chiều với hiệu quả công việc. Do đó, nghiên cứu này góp phần khẳng định mối quan hệ yêu cầu công việc thách thức và hiệu quả công việc trong bối cảnh nhân viên thị trường bất động sản.

Giả thuyết H1: Yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả công việc.

3.2. Mối quan hệ giữa yêu cầu công việc thách thức công việc và động lực tự quyết

Lý thuyết tự quyết cho rằng bối cảnh xã hội tạo cơ hội cho con người thoả mãn nhu cầu cơ bản để kích thích các dạng động lực tự quyết (Deci và cộng sự, 2017). Như vậy, bối cảnh xã hội thúc đẩy việc chuyển hóa các nhiệm vụ thành hành động nhằm đem lại các kết quả tích cực (Gagné & Deci, 2005). Như vậy, môi trường làm việc thách thức ảnh hưởng đến động lực tự quyết và yêu cầu công việc thách thức được xem như nhóm các nguồn lực công việc trong quy trình tạo động lực làm việc của nhân viên (Schaufeli & Taris, 2014).

Các kết quả nghiên cứu gần đây cho thấy yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng ngược chiều đến quá trình gắn bó công việc (Olugbade & Karatepe, 2019) và động lực (LePine và cộng sự, 2004), nhưng các nghiên cứu khác lại cho thấy yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng cùng chiều đến động lực ngoại sinh (Vujčić và cộng sự, 2017) và động lực nội sinh (Parker và cộng sự, 2019), hay động lực (Lepine và cộng sự, 2005). Tương tự, kết quả nghiên cứu của Fernet và cộng sự (2020) cho thấy yêu cầu công việc và nguồn lực công việc đã làm thay đổi bên trong mỗi nhân viên trong các thành phần động lực làm việc của họ (mức thay đổi từ 30–40%). Tuy nhiên, các nghiên cứu trước vẫn còn chưa xem xét đầy đủ các thành phần động lực tự quyết (Homburg và cộng sự, 2019; Ryan & Deci, 2020). Dựa vào các kết quả nghiên cứu trên, nhóm tác giả cho rằng trong môi trường năng động với nhiều thách thức sẽ thúc đẩy nhân viên chủ động và yêu thích công việc bán hàng.

Giả thuyết H_{2a}: Yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng cùng chiều đến động lực ngoại sinh.

Giả thuyết H_{2b}: Yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng cùng chiều đến động lực nội sinh.

3.3. Mối quan hệ động lực tự quyết và hiệu quả công việc

Nghiên cứu của Homburg và cộng sự (2019) dựa vào lý thuyết tự quyết phân loại động lực tự quyết làm hai dạng gồm: Động lực được chuyển hóa bên trong (Internal Regulation), hay còn gọi là động lực ngoại sinh tự chủ thuộc thành phần của động lực ngoại sinh (EM) và động lực nội sinh (IM) (Mitchell và cộng sự, 2020; Ryan & Deci, 2020). Nhìn chung, động lực ngoại sinh và động lực nội sinh trong công việc được xem là những khái niệm liên quan nhau nhưng có sự khác biệt (Sok và cộng sự, 2016).

Động lực nội sinh được cho là yếu tố dự báo mạnh nhất hiệu quả công việc (Román & Iacobucci, 2010) nhưng nghiên cứu của Ingram và cộng sự (1989) nhận định động lực ngoại sinh dự báo hiệu quả công việc tốt hơn động lực nội sinh. Bên cạnh đó, nghiên cứu tổng hợp của Delpechitre và cộng sự (2020) cho thấy động lực ngoại sinh và động lực nội sinh ảnh hưởng đến hiệu quả công việc. Tuy nhiên, các nghiên cứu trước đây cho thấy các chính sách “kiểm soát” nhân viên có thể ảnh hưởng đến “cảm nhận việc tự chủ” và “hiệu quả công việc” thông qua quá trình “chuyển hóa bên trong” (EM) vẫn còn ít các nghiên cứu thực hiện (Homburg và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, các nghiên cứu khác cũng cho thấy nhân viên làm việc dưới môi trường làm việc chịu nhiều áp lực công việc, nhân viên sẽ tự điều chỉnh hành vi để đạt hiệu quả (Wong-On-Wing và cộng sự, 2010). Thực tiễn cũng đã chứng minh cho thấy nhân viên bán hàng có sự kết hợp giữa sự thích thú công việc và động lực hướng đến công việc (Sok và cộng sự, 2016).

Giả thuyết H₃: Động lực ngoại sinh ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả công việc.

Giả thuyết H₄: Động lực nội sinh ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả công việc.

3.4. Vai trò trung gian của động lực nội sinh và ngoại sinh

Các kết quả nghiên cứu trước đây cho thấy động lực tự quyết làm trung gian mối quan hệ ảnh hưởng cùng chiều của yêu cầu công việc thách thức lên tình cảm tích cực, gắn bó công việc của giáo viên (Vujčić và cộng sự, 2017); sự thỏa mãn nhu cầu và khả năng sinh tồn chủ doanh nghiệp (Olafsen & Frølund, 2018); hiệu quả doanh số bán hàng của đại lý kinh doanh (Conde & Prybutok, 2021)... Ngoài ra, nghiên cứu tổng hợp của Lepine và cộng sự (2005) cũng cho thấy động lực làm việc đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ ảnh hưởng cùng chiều của yêu cầu công việc thách thức lên hiệu quả công việc và ảnh hưởng ngược chiều lên sự căng thẳng. Tuy nhiên, thang đo động lực trong

ngghiên cứu này là thang đo tổng quát chưa phản ánh rõ quá trình chuyển biến tâm lý của nhân viên ảnh hưởng đến hiệu quả công việc.

Bên cạnh việc yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến hiệu quả công việc như đã thảo luận ở trên, động lực ngoại sinh và động lực nội sinh cũng tác động đến hiệu quả công việc khi công việc có nhiều thách thức (LePine và cộng sự, 2005). Vì thế, môi trường kinh doanh với nhiều áp lực, nếu nhân viên bán hàng tận dụng tốt các cơ hội để phát triển bản thân và thể hiện niềm yêu thích công việc, họ sẽ thực hiện công việc hiệu quả hơn so với việc đơn thuần tạo động lực cho nhân viên.

Giả thuyết H5: Động lực ngoại sinh làm trung gian mối quan hệ ảnh hưởng cùng chiều của yêu cầu công việc thách thức lên hiệu quả công việc.

Giả thuyết H6: Động lực nội sinh làm trung gian mối quan hệ ảnh hưởng cùng chiều của yêu cầu công việc thách thức lên hiệu quả công việc.

4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng được sử dụng trong nghiên cứu này.

4.1. Nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn trực tiếp 9 nhân viên thị trường bất động sản đang làm việc tại TP.HCM nhằm điều chỉnh các thang đo (có sẵn) phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam. Dựa vào kết quả nghiên cứu định tính, các thang đo được điều chỉnh cụ thể như sau:

- Thang đo yêu cầu công việc thách thức (CD) bao gồm 8 biến quan sát được chọn từ thang đo của Rodell và Judge (2009). Các biến quan sát gồm: CD3 (Khối lượng công việc cần phải hoàn thành trong một khoảng thời gian được chỉ định trước là rất khó khăn), CD8 (Công việc đòi hỏi tôi phải sử dụng nhiều kỹ năng ở mức độ cao hoặc phức tạp) bị loại khỏi thang đo CD. Các biến còn lại cũng được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh công việc.

- Thang đo động lực ngoại sinh (EM) gồm hai thành phần: Điều chỉnh định danh (IDENT) (3 biến quan sát), điều chỉnh hợp nhất (INTE) (3 biến quan sát), và thang đo động lực nội sinh (IM) (3 biến quan sát) được sử dụng từ thang đo của Tremblay và cộng sự (2009). Các đối tượng trả lời phỏng vấn đề xuất nên bỏ từ “vì” và “bởi vì” trong các phát biểu gốc của thang đo EM và IM. Các thang đo bắt đầu bằng câu gợi ý “Lý do Anh/Chị chọn công việc hiện tại đi làm là vì”.

- Thang đo hiệu quả công việc có 3 biến quan sát được kế thừa từ thang đo của Krishnan và cộng sự (2002). Trong đó, một trong những biến quan sát của thang đo hiệu quả công việc (Ví dụ: Anh/Chị tự đánh giá như thế nào về chất lượng hiệu quả công việc của Anh/Chị liên quan đến kiến thức sản phẩm công ty, sản phẩm của đối thủ và nhu cầu của khách hàng?) được tách thành 2 phát biểu. Đó là PERF3 (Tôi hiểu sản phẩm của công ty và đối thủ cạnh tranh) và PERF4 (Tôi hiểu được nhu cầu của khách hàng) do một câu mà có hai ý tưởng khác nhau nên câu trên được tách thành hai câu thì người trả lời sẽ dễ trả lời hơn.

Như vậy, các biến quan sát đã được điều chỉnh trong nghiên cứu định tính (Bảng 1) sẽ được sử dụng trong nghiên cứu định lượng dưới dạng thang đo Likert với 7 mức. Thang đo động lực ngoại

sinh (EM), động lực nội sinh (IM) được quy ước từ 1 “Hoàn toàn không phù hợp” đến 7 “Hoàn toàn phù hợp”. Thang đo hiệu quả công việc (PERF) quy ước từ 1 “Tệ nhất” đến 7 “Tốt nhất”. Thang đo yêu cầu công việc thách thức (CD) quy ước từ 1 “Hoàn toàn không đồng ý” đến 7 “Hoàn toàn đồng ý”.

4.2. Nghiên cứu định lượng

Nghiên cứu định lượng được thực hiện bằng phương pháp chọn mẫu thuận tiện thông qua hình thức khảo sát trực tiếp các nhân viên kinh doanh bất động sản từ 28 tổ chức môi giới bất động sản đang hoạt động tại TP.HCM. Cụ thể, thông qua lịch hẹn với các Giám đốc/Phó giám đốc sàn hay Trưởng/Phó phòng kinh doanh để gửi bảng câu hỏi bằng giấy đến nhân viên bán hàng trong công ty vào cuối buổi họp (trong tuần). Bảng câu hỏi được thu nhận lại (sau một tuần) thông qua một nhân viên hỗ trợ bán hàng. Tổng số bảng câu hỏi phát ra là 243 bảng, thu về 236 bảng, trong đó có 21 bảng câu hỏi không hợp lệ do có nhiều câu để trống. Số bảng câu hỏi hợp lệ (215 bảng) được đưa vào xử lý chính thức để đánh giá độ tin cậy (Cronbach's Alpha – CA), phân tích nhân tố khám phá (Exploratory Factory Analysis – EFA), phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factory Analysis – CFA), độ tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) (Bảng 1) và kiểm định giả thuyết bằng mô hình cấu trúc tuyến tính (Structural Equation Modeling – SEM).

Kết quả nghiên cứu cho thấy các hệ số CA đạt trên 0,8, phân tích EFA (phép xoay Promax) gom lại thành 4 nhân tố với 19 biến quan sát (Bảng 1). Trong đó, hai thang đo thành phần (Điều chỉnh định danh – IDENT và điều chỉnh hợp nhất – INTE) của động lực ngoại sinh (EM) gộp lại thành một nhân tố. Kết quả gom biến này cũng phù hợp với nhận định của Ju (2020) khi cho rằng trong thực tiễn nghiên cứu, hai thang đo IDENT và INTE thường có mối quan hệ tương quan rất cao hoặc không có sự khác biệt.

Bảng 1.

Thang đo chính thức và các giá trị kiểm định thang đo

Thang đo	Hệ số tải	SRW	Giá trị <i>t</i>
<i>Yêu cầu công việc thách thức (CA = 0,891; CR = 0,892; AVE = 0,579; MaxR(H) = 0,894)</i>			
Tôi phải cố gắng thực hiện nhiều nhiệm vụ công việc (CD1)	0,793	0,803	NA
Công việc đòi hỏi tôi phải làm việc rất chăm chỉ (CD2)	0,766	0,730	11,326***
Tôi chịu rất nhiều áp lực thời gian trong công việc (CD3)	0,757	0,770	12,116***
Tôi thấy rõ trách nhiệm của mình trong công việc (CD4)	0,741	0,728	11,294***
Tôi chịu trách nhiệm tư vấn và hỗ trợ giải quyết các vấn đề của khách hàng (CD5)	0,779	0,730	11,324***
Công việc đòi hỏi tôi phải có nhiều kỹ năng bán hàng (CD6)	0,833	0,800	12,713***
<i>Động lực ngoại sinh (CA = 0,870; CR = 0,871; AVE = 0,531; MaxR(H) = 0,877)</i>			
Đây là công việc tôi chọn để thể hiện phong cách sống của mình (IDENT1)	0,731	0,743	11,441***

Thang đo	Hệ số tải	SRW	Giá trị <i>t</i>
Tôi chọn công việc này để đạt được mục đích nghề nghiệp của tôi (IDENT2)	0,689	0,721	11,041***
Đây là công việc tôi chọn để đạt được những mục tiêu quan trọng nhất định (IDENT3)	0,685	0,649	9,734***
Công việc hiện tại là một phần quan trọng thể hiện tôi là ai (INTE1)	0,748	0,736	11,316***
Công việc hiện tại thể hiện một phần phong cách sống của tôi (INTE2)	0,802	0,703	10,707***
Công việc này là một phần cuộc sống của tôi (INTE3)	0,792	0,810	NA
<i>Động lực nội sinh (CA = 0,826; CR = 0,832; AVE = 0,625; MaxR(H) = 0,850)</i>			
Tôi tìm thấy nhiều niềm vui từ việc học được những điều mới (IM1)	0,771	0,684	10,096***
Tôi có được sự thỏa mãn khi tham gia nhiều thử thách đầy thú vị (IM2)	0,814	0,828	NA
Tôi có được sự thỏa mãn khi tôi thực hiện thành công những nhiệm vụ khó (IM3)	0,846	0,850	12,009***
<i>Hiệu quả công việc (CA = 0,839; CR = 0,849; AVE = 0,591; MaxR(H) = 0,911)</i>			
Tôi đạt kết quả doanh số bán (PERF1)	0,592	0,578	9,158***
Tôi duy trì các mối quan hệ khách hàng (PERF2)	0,783	0,793	14,141***
Tôi hiểu sản phẩm của công ty và đối thủ cạnh tranh (PERF3)	0,833	0,727	12,500***
Tôi hiểu được nhu cầu của khách hàng (PERF4)	0,880	0,934	NA

Ghi chú: SRW (Standardized Regression Weights): Trọng số hồi quy chuẩn hóa CFA;

***: $p < 0,001$; NA (not applicable): Không áp dụng.

Trước khi thực hiện kiểm định mô hình, các dữ liệu kiểm tra cho thấy có độ lệch nhỏ so với tiêu chuẩn nhưng hầu hết các độ nhọn (Kurtosis) và độ nghiêng (Skewness) đều trong khoảng $[-1, 1]$ nên việc chọn phương pháp ước lượng hợp lý cực đại (Maximum Likelihood – ML) để ước lượng các tham số trong mô hình vẫn là phương pháp phù hợp (Bảng 2). Ngoài ra, kết quả kiểm định tính ổn định các chỉ số phù hợp với dữ liệu thị trường liên quan đến mô hình tổng thể theo phương pháp ước lượng Bootstrap với $N = 2.000$ cho kết quả đạt tính ổn định với $p = 0,005$ trong mô hình đo lường chính thức.

5. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

5.1. Đặc điểm mẫu

Kết quả nghiên cứu 215 mẫu khảo sát cho thấy số người trả lời làm vị trí công việc nhân viên kinh doanh/môi giới bất động sản chiếm 90,7%, nhân viên tư vấn cho thuê bất động sản 9,3%, trong đó, nam chiếm 49,3% và nữ 50,7%, nhân viên có độ tuổi từ 18–24 tuổi chiếm 32,1%, độ tuổi 25–34 tuổi là 52,6%, 35–44 tuổi là 14,4%, 45–54 tuổi chiếm 0,9%. Nhân viên có kinh nghiệm làm việc trên 3 tháng đến dưới 1 năm có 20,7%, từ 1 đến 3 năm chiếm 41,4%, từ 3 đến 5 năm là 21,4%, còn lại từ 5

năm đến 7 năm chiếm 6,0% và từ 7 năm trở lên có 4,2%. Trình độ học vấn từ trung cấp trở xuống chiếm 7,0%, cao đẳng 29,8%, đại học 61,4%, sau đại học 1,9%. Thu nhập trung bình hằng tháng của nhân viên kinh doanh bất động sản có thu nhập trung bình dưới 6,5 triệu chiếm 18,6%, từ 6,5 đến dưới 10 triệu có 27,4%, từ 10 triệu đến dưới 20 triệu có 37,2%, từ 20 triệu trở lên là 16,7%.

5.2. Giá trị thang đo

Kết quả phân tích nhân tố CFA cho thấy mô hình tối hạn phù hợp với dữ liệu thị trường ($\chi^2 [146] = 217,046$ ($p = 0,000$); GFI = 0,908; TLI = 0,958; CFI = 0,965; RMSEA = 0,048). Kết quả Bảng 1 thể hiện tất cả các trọng số hồi quy chuẩn hóa CFA của các thang đo đều cao ($\geq 0,6$) và có ý nghĩa ($p < 0,001$), chỉ có trọng số của PERF1 = 0,578. Bên cạnh đó, các giá trị t đối với mỗi tải nhân tố đều cao hơn 1,96 (Hair và cộng sự, 2010). Độ tin cậy Cronbach's Alpha (CA) và độ tin cậy tổng hợp (CR) của các khái niệm đều lớn hơn 0,70 và trên 0,80 (Fornell & Larcker, 1981; Hair và cộng sự, 2010). Ngoài ra, phương sai trung bình trích (AVE) của tất cả các yếu tố trong khoảng từ 0,531 đến 0,625 và lớn hơn 0,50 (Fornell & Larcker, 1981). Do đó, tất cả các thang đo trong mô hình đo lường chính thức đạt tính đơn hướng và giá trị hội tụ.

Theo Fornell và Larcker (1981) và Chin (1998), các khái niệm đạt giá trị phân biệt khi AVE của mỗi khái niệm lớn hơn phương sai bình phương chia sẻ tối đa (Maximum Shared Square Variance – MSV). Kết quả phân tích cho thấy tất cả các AVE của các khái niệm đều thỏa điều kiện lớn hơn các MSV tương ứng (Bảng 1 và Bảng 2).

Bảng 2.

Giá trị trung bình, sai số chuẩn, độ nhọn, độ nghiêng và hệ số tương quan

Biến	Mean	SD	AVE	MSV	EM	CD	PERF	IM
EM	5,542	0,924	0,531	0,240	0,729			
CD	5,474	0,923	0,579	0,230	0,401***	0,761		
PERF	5,348	1,065	0,591	0,240	0,490***	0,298***	0,769	
IM	5,523	0,571	0,625	0,230	0,408***	0,480***	0,409***	0,791
Kurtosis					-0,144	-0,226	-0,980	0,276
Skewness					-0,845	-0,686	-0,272	-0,627

Ghi chú: SD: Độ lệch chuẩn; Mean: Giá trị trung bình; ***, $p < 0,001$; AVE: Phương sai trích; MSV: Phương sai bình phương chia sẻ tối đa; EM: Động lực ngoại sinh; CD: Yêu cầu công việc thách thức; PERF: Hiệu quả công việc; IM: Động lực nội sinh; Kurtosis: Độ nhọn; Skewness: Độ nghiêng.

5.3. Sai lệch phương pháp chung

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ một đối tượng trả lời về hiệu quả công việc của chính họ nên có khả năng hiện diện phương sai phương pháp chung (Common Method Variance – CMV). Mặc dù trong nghiên cứu đã điều chỉnh thang đo phù hợp bối cảnh và lựa chọn thang đo có độ tin cậy tốt (Podsakoff và cộng sự, 2003). Nghiên cứu này còn thực hiện hai phép kiểm tra thống kê để kiểm định các sai lệch tiềm ẩn. Trước tiên, thực hiện kiểm định một nhân tố Harman có tổng phương sai được giải thích đạt 35,591% nhỏ hơn 50%. Thứ hai, các hệ số tương quan giữa các biến (Bảng 2) đều nhỏ

hơn 0,9 (Lindell & Whitney, 2001). Như vậy, kết quả kiểm định cho thấy phương sai phương pháp chung không phải là vấn đề nghiêm trọng làm ảnh hưởng đến kết quả phân tích của dữ liệu.

5.4. Kết quả mô hình cấu trúc

5.4.1. Kiểm định giả thuyết

Các chỉ số trong mô hình (xem Hình 2) cho thấy sự phù hợp của dữ liệu với thị trường và có thể chấp nhận được ($\chi^2 [147] = 227,516$; $\chi^2/df=1,548$; $p = 0,000$; GFI = 0,903; TLI = 0,953; CFI = 0,960; RMSEA = 0,051). Dựa trên kết quả nghiên cứu Bảng 3 cho thấy, các giả thuyết H_{2a}, H_{2b}, H₃, H₄ đều được chấp nhận, trừ giả thuyết H₁ không chấp nhận, do yêu cầu công việc thách thức (CD) không ảnh hưởng đến hiệu quả công việc (PERF) ($\beta_U = 0,025$; $p = 0,825$). Cụ thể, yêu cầu công việc thách thức (CD) ảnh hưởng cùng chiều đến động lực ngoại sinh (EM) ($\beta_U = 0,299$; $p < 0,001$), động lực nội sinh (IM) ($\beta_U = 0,442$; $p < 0,001$). Ngoài ra, động lực nội sinh (IM) ảnh hưởng cùng chiều đến hiệu quả công việc (PERF) ($\beta_U = 0,544$; $p = 0,002$). Hơn nữa, động lực ngoại sinh (EM) cũng ảnh hưởng cùng chiều lên hiệu quả công việc (PERF) ($\beta_U = 0,479$; $p < 0,001$).

Bảng 3.

Kết quả ước lượng các giả thuyết nghiên cứu với N = 2.000

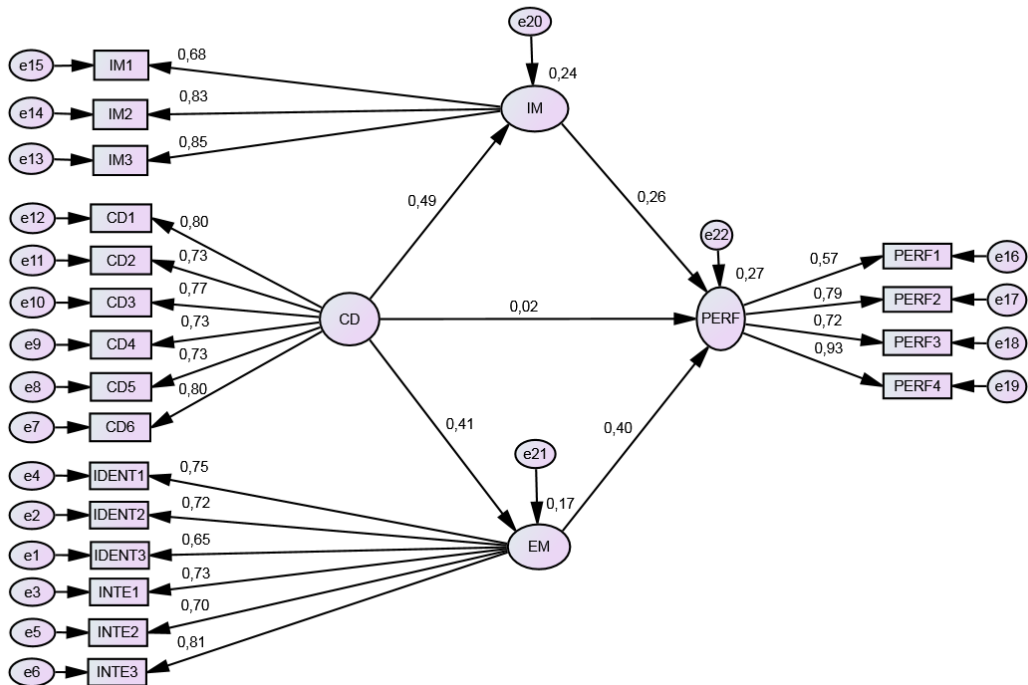
Giả thuyết	Đường dẫn	β_U	Sai số chuẩn	β_S	Giá trị t	p	Kết luận
H ₁	CD → PERF	0,025	0,113	0,019	0,221	0,825	Không ủng hộ
H _{2a}	CD → EM	0,442	0,082	0,414	5,365	***	Ủng hộ
H _{2b}	CD → IM	0,299	0,047	0,491	6,314	***	Ủng hộ
H ₃	EM → PERF	0,479	0,096	0,395	5,007	***	Ủng hộ
H ₄	IM → PERF	0,544	0,176	0,256	3,081	0,002	Ủng hộ

Ghi chú: IM: Động lực nội sinh; EM: Động lực ngoại sinh; PERF: Hiệu quả công việc; CD: Yêu cầu công việc thách thức; ***: $p < 0,001$; β_U : Ước lượng chưa chuẩn hóa; β_S : Ước lượng chuẩn hóa.

5.4.2. Kiểm định vai trò trung gian

Để kiểm định H₅ và H₆ đối với vai trò trung gian của động lực ngoại sinh, động lực nội sinh trong mối quan hệ yêu cầu công việc thách thức lên hiệu quả công việc thông qua động lực ngoại sinh và động lực nội sinh. Nhóm tác giả sử dụng khoảng tin cậy ban đầu 95% (CI) để điều chỉnh sai lệch qua việc trích xuất 2.000 mẫu từ tập dữ liệu ban đầu dựa trên việc lấy mẫu ngẫu nhiên (Preacher & Hayes, 2008). Kết quả kiểm định tại Bảng 4 cho thấy động lực ngoại sinh (EM) ($\beta_U = 0,212$; $p = 0,001$) và động lực nội sinh (IM) ($\beta_U = 0,163$; $p = 0,001$) đóng vai trò là trung gian toàn phần của mối quan hệ yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng cùng chiều lên hiệu quả công việc (chấp nhận H₅ và H₆).

Chi-Square = 22,756; df = 147; p = 0,000; Chi-Square/df = 1,548; GFI = 0,903; TLI = 0,953; CFI = 0,960; RMSEA = 0,051



Hình 2. Mô hình đường dẫn trực tiếp với N = 2.000

Xét tổng thể mô hình cho thấy tổng các yếu tố tác động trực tiếp lên hiệu quả công việc với $\beta_s = 0,62$ và gián tiếp lên hiệu quả công việc với $\beta_s = 0,29$. Tổng mức ảnh hưởng bao gồm trực tiếp và gián tiếp với $\beta_s = 0,96$. Do đó, mô hình với động lực nội sinh, động lực ngoại sinh đóng vai trò trung gian ảnh hưởng của yêu cầu công việc thách thức lên hiệu quả công việc là mô hình ước lượng phù hợp tốt nhất cho nghiên cứu ($R^2 = 60,26\%$).

Bảng 4.

Ước lượng Bootstrap ảnh hưởng của các yếu tố lên hiệu quả công việc

Ảnh hưởng	Mối quan hệ	β_U	β_S	p	95% Bootstrap CI
Trực tiếp	IM → PERF	0,544	0,256	0,002	
	EM → PERF	0,479	0,395	***	
	CD → PERF	0,025	0,019	0,825	
	Tổng	1,048	0,67		
Gián tiếp	CD → EM → PERF	0,212	0,164	0,001	[0,108; 0,356]
	CD → IM → PERF	0,163	0,126	0,010	[0,060; 0,315]
	Tổng	0,375	0,290		

Ảnh hưởng	Mối quan hệ	β_U	β_S	p	95% Bootstrap CI
Tổng	Trực tiếp	1,048	0,670		
	Gián tiếp	0,375	0,290		
	Tổng	1,423	0,960		

Ghi chú: ***: $p < 0,001$; β_U : Ước lượng chưa chuẩn hóa; β_S : Ước lượng chuẩn hóa; Mẫu Bootstrap với $N = 2.000$; CI = Khoảng tin cậy 95%;

EM: Động lực ngoại sinh; CD: Yêu cầu công việc thách thức; IM: Động lực nội sinh; PERF: Hiệu quả công việc.

5.5. Thảo luận

Kết quả kiểm định mô hình cho thấy yêu cầu công việc thách thức (CD) ảnh hưởng cùng chiều lên động lực ngoại sinh (EM) ($\beta_U = 0,442$; $p = 0,001$), kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Vujčić và cộng sự (2017). Ngoài ra, yêu cầu công việc thách thức cũng ảnh hưởng cùng chiều lên động lực nội sinh (IM) ($\beta_U = 0,299$; $p = 0,001$) và phù hợp với kết quả nghiên cứu của Olafsen và Frølund (2018), Parker và cộng sự (2019), nhưng trái ngược với kết quả của LePine và cộng sự (2004) cho rằng yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng ngược chiều lên động lực làm việc. Bên cạnh đó, yêu cầu công việc thách thức không ảnh hưởng đến hiệu quả công việc (PERF) ($\beta_U = 0,025$; $p = 0,825$), kết quả này trái với các phát hiện trước cho rằng yêu cầu công việc thách thức có ảnh hưởng cùng chiều (Lu và cộng sự, 2016; Byron và cộng sự, 2018) và ngược chiều (Karatepe và cộng sự, 2018) lên hiệu quả công việc, nhưng lại phù hợp với kết quả nghiên cứu của Abbas và Raja (2018). Như vậy, với bản chất công việc nhân viên bất động sản thường thay đổi sản phẩm, khách hàng nên đòi hỏi họ phải linh động và yêu nghề mới có thể đương đầu trước các áp lực công việc.

Phát hiện nghiên cứu này còn cho thấy động lực nội sinh ảnh hưởng cùng chiều lên hiệu quả công việc và phù hợp với các kết quả nghiên cứu trước đây của Kuvaas và cộng sự (2017), Román và Iacobucci (2010), nhưng kết quả của Homburg và cộng sự (2019) lại phát hiện mối quan hệ này ảnh hưởng ngược chiều lên hiệu quả tài chính. Bên cạnh đó, nghiên cứu còn phát hiện động lực ngoại sinh ảnh hưởng cùng chiều lên hiệu quả công việc và phù hợp với hướng kết quả nghiên cứu của Homburg và cộng sự (2019), Mallin và cộng sự (2017); trong khi đó, các nghiên cứu khác lại có kết quả ảnh hưởng ngược chiều (Kuvaas và cộng sự, 2017; Mallin & Ragland, 2017).

Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cho thấy động lực ngoại sinh, động lực nội sinh đóng vai trò trung gian mối quan hệ ảnh hưởng cùng chiều của yêu cầu công việc thách thức lên hiệu quả công việc. Kết quả này cũng phù hợp với kết quả nhận định trước đây của Lepine và cộng sự (2005).

6. Kết luận và hàm ý

Kết quả nghiên cứu cho thấy yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng trực tiếp lên động lực ngoại sinh, động lực nội sinh. Tuy nhiên, yêu cầu công việc thách thức không ảnh hưởng trực tiếp lên hiệu quả công việc mà yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng lên hiệu quả công việc thông qua động lực nội sinh và động lực ngoại sinh. Ngoài ra, động lực nội sinh (IM) ($\beta_U = 0,544$) và động lực ngoại sinh (EM) ($\beta_U = 0,479$) ảnh hưởng trực tiếp lên hiệu quả công việc. Tổng các biến tham gia vào quá trình giải thích mô hình đạt 60,26%. Như vậy, môi trường làm việc có nhiều thách thức giúp nhân viên có

thêm động lực để đạt hiệu quả công việc. Từ kết quả nghiên cứu trên, một số hàm ý lý thuyết và hàm ý quản trị được đề xuất như sau:

- Nghiên cứu góp phần bổ sung yêu cầu công việc thách thức vào khung lý thuyết yêu cầu công việc và nguồn lực công việc để giải thích quá trình chuyển biến tâm lý bên trong mỗi nhân viên theo quy trình tạo động lực để đạt hiệu quả công việc. Kết quả nghiên cứu của bài viết này cho thấy yêu cầu công việc thách thức không ảnh hưởng trực tiếp lên hiệu quả công việc nhưng yêu cầu công việc thách thức góp phần tham gia vào quá trình tạo động lực. Ngoài ra, nghiên cứu sử dụng khái niệm mới của động lực ngoại sinh góp phần đánh giá một cách toàn diện về động lực có tính tự quyết cao (động lực ngoại sinh, động lực nội sinh) dựa trên những phát hiện mới trong lý thuyết tự quyết (Homburg và cộng sự, 2019; Ryan & Deci, 2020).

- Kết quả nghiên cứu giúp nhà quản trị nhận biết nhân viên bán hàng trong môi trường kinh doanh bất động sản có mức độ yêu cầu công việc thách thức vừa phải (Giá trị trung bình = 5,47). Yêu cầu công việc thách thức không ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc nhưng yêu cầu công việc thách thức ảnh hưởng lên hiệu quả công việc khi nhân viên có động lực ngoại sinh và động lực nội sinh. Bên cạnh đó, nhân viên có động lực ngoại sinh (EM) ($\beta_s = 0,395$) giúp tổ chức đạt hiệu quả công việc cao hơn so với động lực nội sinh (IM) ($\beta_s = 0,256$). Điều này cho thấy các chủ doanh nghiệp quan tâm đến hiệu quả công việc nên thường đề cao động lực ngoại sinh hơn so với động lực nội sinh. Tuy nhiên, xét mức độ ảnh hưởng thì động lực nội sinh (IM) ($\beta_u = 0,544$) ảnh hưởng lên hiệu quả công việc nhiều hơn động lực ngoại sinh (EM) ($\beta_u = 0,479$). Do đó, các nhà quản trị cần tuyển chọn nhân viên có niềm đam mê và yêu thích công việc thách thức thì nhân viên mới có thể gắn bó lâu dài với nghề. Bên cạnh đó, nhà quản trị cần thường xuyên đánh giá hiệu quả công việc để có kế hoạch thực hiện huấn luyện và đào tạo nhằm giúp nhân viên nhận diện, định hướng để đạt mục tiêu công việc và bản thân (Pandey, 2019).

7. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng nghiên cứu sang ngành nghề khác, ví dụ: Ngành nghề mà công việc có tính thách thức cao như nhân viên y tế. Ngoài ra, nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp thêm yêu cầu công việc cản trở vào trong quy trình động lực để đánh giá hiệu quả công việc một cách toàn diện. Hơn nữa, nghiên cứu này chưa đề cập đến nguồn lực cá nhân trong việc đối phó với các vấn đề áp lực trong công việc. Do đó, trong tương lai các nghiên cứu tiếp theo nên cần bổ sung thêm vai trò nguồn lực cá nhân (tính tích cực) tham gia điều tiết mối quan hệ giữa động lực tự quyết và các yêu cầu công việc (Yêu cầu công việc cản trở, yêu cầu công việc thách thức).

Chú thích

Bài báo này được trích một phần trong luận án tiến sĩ của nghiên cứu sinh Phạm Minh Luân (Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh).

Tài liệu tham khảo

- Abbas, M., & Raja, U. (2018). Challenge-hindrance stressors job outcomes: The moderating role of conscientiousness. *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 189–201.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.
- Byron, K., Peterson, S. J., Zhang, Z., & LePine, J. A. (2018). Realizing challenges and guarding against threats: Interactive effects of regulatory focus and stress on performance. *Journal of Management*, 44(8), 3011–3037. doi: 10.1177/0149206316658349.
- CafeF. (2018). *Vì sao nhân sự bất động sản dễ biến động nhất?*. Truy cập ngày 10/3/2018, từ <https://cafef.vn/vi-sao-nhan-su-bat-dong-san-de-bien-dong-nhat-20181003100823787.chn>.
- Chin, W. W. (1998). Commentary: Issues and opinion on structural equation modeling. *MIS Quarterly*, 22(1), 7–16.
- Conde, R., & Prybutok, V. (2021). Inside sales agent's sales activities influence on work outcomes and sales agent tenure through autonomous motivation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 36(5), 867–880. doi: 10.1108/JBIM-09-2019-0412
- Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834–848.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4(1), 19–43.
- Delpechitre, D., Gupta, A., Zadeh, A. H., Lim, J. H., & Taylor, S. A. (2020). Toward a new perspective on salesperson success and motivation: A trifocal framework. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(4), 267–288.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands – Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Fernet, C., Litalien, D., Morin, A. J. S., Austin, S., Gagné, M., Lavoie-Tremblay, M., & Forest, J. (2020). On the temporal stability of self-determined work motivation profiles: A latent transition analysis. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(1), 49–63.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362.
- Hair, J. F., Black, W. C., Black, B., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). UK: Prentice Hall.

- Homburg, C., Hohenberg, S., & Hahn, A. (2019). Steering the sales force for new product selling: Why is it different, and how can firms motivate different sales reps?. *Journal of Product Innovation Management*, 36(3), 282–304.
- Ingram, T. N., Lee, K. S., & Skinner, S. J. (1989). An empirical assessment of salesperson motivation, commitment, and job outcomes. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9(3), 25–33.
- Ju, C. (2020). Work motivation of safety professionals: A person-centred approach. *Safety Science*, 127, 104697. doi: 10.1016/j.ssci.2020.104697
- Karatepe, O. M., Yavas, U., Babakus, E., & Deitz, G. D. (2018). The effects of organizational and personal resources on stress, engagement, and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 74, 147–161.
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., & Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(4), 285–295.
- Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes?. *Journal of Economic Psychology*, 61(C), 244–258.
- LePine, J. A., LePine, M. A., & Jackson, C. L. (2004). Challenge and hindrance stress: Relationships with exhaustion, motivation to learn, and learning performance. *The Journal of Applied Psychology*, 89(5), 883–891.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775. doi: 10.5465/AMJ.2005.18803921.
- Lindell, M. K., & Whitney, D. J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114–121.
- Lu, C.-Q., Du, D. Y., & Xu, X. M. (2016). What differentiates employees' job performance under stressful situations: The role of general self-efficacy. *The Journal of Psychology*, 150(7), 837–848.
- Mallin, M. L., & Ragland, C. B. (2017). Power-base effects on salesperson motivation and performance: A contingency view. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2), 99–121.
- Mallin, M. L., Gammoh, B. S., Pullins, E. B., & Johnson, C. M. (2017). A new perspective of salesperson motivation and salesforce outcomes: The mediating role of salesperson-brand identification. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 25(4), 357–374.
- Mazzola, J. J., & Disselhorst, R. (2019). Should we be “challenging” employees?: A critical review and meta-analysis of the challenge-hindrance model of stress. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 949–961.
- Miền Nguyễn. (2020). *Trở thành một môi giới bất động sản có ý nghĩa gì?*. Truy cập ngày 13/5/2020, từ <https://agent.rever.vn/blog/tro-thanh-mot-moi-gioi-bat-dong-san-co-y-nghia-gi>
- Mitchell, R., Schuster, L., & Jin, H. S. (2020). Gamification and the impact of extrinsic motivation on needs satisfaction: Making work fun?. *Journal of Business*, 106(C), 323–330.

- Newell, G. (2021). Future research opportunities for Asian real estate. *International Journal of Urban Sciences*, 25(2), 272–290.
- Nguyễn Phạm Hữu Hậu. (2020). *Nhân sự ngành bất động sản: Chuyện chưa kể*. Truy cập ngày 18/02/2020, từ <https://vietstock.vn/2020/02/nhan-su-nganh-bat-dong-san-chuyen-nghe-chua-ke8230-4220-731729.htm>
- Nguyễn Văn. (2019). *Ba bước đệm của nghề môi giới bất động sản*. Truy cập ngày 10/02/2019, từ <https://cafeland.vn/tin-tuc/ba-buoc-dem-cua-nghe-moi-gioi-bat-dong-san-78223.html>
- Olafsen, A. H., & Frølund, C. W. (2018). Challenge accepted! Distinguishing between challenge-and hindrance demands. *Journal of Managerial Psychology*, 33, 345–357.
- Olugbade, O. A., & Karatepe, O. M. (2019). Stressors, work engagement and their effects on hotel employee outcomes. *The Service Industries Journal*, 39(3–4), 279–298.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: An integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263–289.
- Parker, S. L., Bell, K., Gagné, M., Carey, K., & Hilpert, T. (2019). Collateral damage associated with performance-based pay: The role of stress appraisals. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(5), 691–707.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438–454.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891.
- Quỳnh Như. (2021). *Môi giới bất động sản là gì? Thu nhập mỗi tháng bao nhiêu?*. Truy cập ngày 18/05/2021, từ <https://homedy.com/news/moi-gioi-bat-dong-san-la-gi-thu-nhap-moi-thang-bao-nhieu-ne5252>
- Rodell, J. B., & Judge, T. A. (2009). 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*, 94(6), 1438–1451.
- Román, S., & Iacobucci, D. (2010). Antecedents and consequences of adaptive selling confidence and behavior: A dyadic analysis of salespeople and their customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 363–382.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1–11.

- Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer, & O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach* (pp. 43–68). Berlin: Springer Science & Business Media.
- Sok, K. M., Sok, P., & De Luca, L. M. (2016). The effect of ‘can do’ and ‘reason to’ motivations on service–sales ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 55, 144–155.
- Tổng cục Thống kê. (2019). *Niên giám thống kê Việt Nam năm 2019*. Hà Nội: NXB Thống kê.
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science/ Revue canadienne des Sciences du Comportement*, 41(4), 213–226.
- Vujčić, M. T., Oerlemans, W. G. M., & Bakker, A. B. (2017). How challenging was your work today? The role of autonomous work motivation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(1), 81–93.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133–153.
- Zhang, Y., LePine, J. A., Buckman, B. R., & Wei, F. (2014). It's not fair... or is it? The role of justice and leadership in explaining work stressor–job performance relationships. *Academy of Management Journal*, 57(3), 675–697.