TẠP CHÍ KHOA HỌC ĐẠI HỌC CỬU LONG
https://tapchikhdhcl.edu.vn
https://vjol.info.vn/index.php/dhcl
P-ISSN 3093-3196
E-ISSN 3093-3226

SỰ TÁC ĐỘNG CỦA HOẠT ĐỘNG THỂ DỤC THỂ THAO ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN VĂN PHÒNG TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

THE IMPACT OF PHYSICAL ACTIVITY ON THE WORK MOTIVATION OF OFFICE WORKERS IN HO CHI MINH CITY

Lâm Phạm Như An*, Thái Trí Dũng
Trường Đại học Hùng Vương Thành phố Hồ Chí Minh
DOI: https://doi.org/10.65934/mkusj.2026.02-e.852 *Email: anlpn@dhv.edu.vn*
Ngày nhận bài: 10/01/2026 *Ngày phản biện: 12/02/2026* *Ngày duyệt bài: 28/08/2026*

TÓM TẮT

Nghiên cứu xem xét tác động của hoạt động thể dục thể thao (TDTT) đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh, đồng thời kiểm định vai trò trung gian của tinh thần tích cực (PS), cảm giác thuộc về (SOB) và cân bằng giữa công việc và cuộc sống (WLB). Dữ liệu được thu thập từ 284 bảng khảo sát hợp lệ của nhân viên văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh. Nghiên cứu sử dụng các kỹ thuật phân tích thang đo và mô hình cấu trúc (CFA/SEM) để kiểm định giả thuyết. Kết quả SEM cho thấy TDTT tác động tích cực đến PS (β=0,304; p<0,001) và WLB (β=0,351; p<0,001), trong khi WLB tác động mạnh đến động lực làm việc (β=0,613; p<0,001); các quan hệ liên quan đến SOB và đường PS→động lực không có ý nghĩa thống kê. Hiệu ứng gián tiếp duy nhất có ý nghĩa là TDTT→WLB→động lực (β=0,151; p=0,013), khẳng định WLB là cơ chế truyền dẫn quan trọng giúp chuyển hóa lợi ích của TDTT thành động lực làm việc. Mô hình giải thích khoảng 40% biến thiên của động lực làm việc (R^2=0,400). Kết quả gợi ý doanh nghiệp nên thiết kế hoạt động TDTT gắn với mục tiêu cải thiện cân bằng công việc–cuộc sống để nâng cao động lực làm việc một cách bền vững.

Từ khóa: *Hoạt động thể dục thể thao; động lực làm việc; cân bằng công việc và cuộc sống; tinh thần tích cực; cảm giác thuộc về; nhân viên văn phòng; TP. Hồ Chí Minh; SEM.*

ABSTRACT

The study examines the impact of physical exercise (PE) activities on work motivation among office employees in Ho Chi Minh City, while testing the mediating roles of positive spirit (PS), sense of belonging (SOB), and work–life balance (WLB). Data were collected from 284 valid survey responses from office employees in Ho Chi Minh City. Measurement analysis techniques and structural modeling (CFA/SEM) were employed to test the hypotheses. SEM results indicate that PE has a positive effect on PS (β = 0.304; p < 0.001) and WLB (β = 0.351; p < 0.001), while WLB strongly influences work motivation (β = 0.613; p < 0.001). However, relationships involving SOB and the PS → work motivation path were statistically insignificant. The only significant indirect effect was PE → WLB → work motivation (β = 0.151; p = 0.013), confirming that WLB serves as an important transmission mechanism through which the benefits of PE are transformed into work motivation. The model explains approximately 40% of the variance in work motivation (R^2 = 0.400). The findings suggest that organizations should design PE activities aligned with goals to enhance work–life balance in order to sustainably improve employee motivation.

Keywords: *Physical exercise; work motivation; work–life balance; positive spirit; sense of belonging; office employees; Ho Chi Minh City; SEM.*

GIỚI THIỆU NGHIÊN CỨU

Trong bối cảnh đô thị hóa ngày càng nhanh và yêu cầu hiệu suất làm việc ngày càng cao, việc duy trì động lực cho nhân viên văn phòng đã trở thành một thách thức quan trọng đối với các doanh nghiệp ở TP. Hồ Chí Minh. Nhân viên văn phòng thường phải đối mặt với công việc trí óc trong môi trường ít vận động, đòi hỏi sự tập trung cao và dễ dẫn đến tình trạng căng thẳng kéo dài. Hậu quả có thể là giảm sự hứng thú trong công việc, ảnh hưởng tiêu cực đến

sức khỏe tinh thần và thể chất, cũng như giảm hiệu quả lao động.

Từ góc độ quản trị, động lực làm việc không chỉ là yếu tố thúc đẩy năng suất, mà còn liên quan mật thiết đến sự gắn bó, khả năng sáng tạo của nhân viên và chất lượng nguồn nhân lực trong dài hạn. Đối với người lao động, hoạt động TDTT đôi khi bị coi là hoạt động phụ, dẫn đến sự tham gia và hiệu quả chưa cao, đặc biệt khi thiếu những thiết kế phù hợp cho công việc văn phòng. Mặc dù có nhiều nghiên cứu về mối quan hệ giữa TDTT và hiệu quả công việc, vẫn còn nhiều khoảng trống cần được khám phá trong bối cảnh Việt Nam. Trước tiên, cần có các phân tích sâu sắc về nhóm nhân viên văn phòng tại các đô thị lớn, nơi cường độ làm việc cao và ít vận động. Thứ hai, các đánh giá thường chỉ tập trung vào tác động ngắn hạn, thiếu thông tin về ảnh hưởng lâu dài của TDTT tới sức khỏe tinh thần và sự gắn bó với tổ chức. Cuối cùng, hiện chưa có nhiều nghiên cứu về việc tích hợp công nghệ và số hóa vào hoạt động TDTT trong doanh nghiệp, dù đây có thể là cách tiếp cận hiệu quả trong bối cảnh chuyển đổi số.

Nghiên cứu này tập trung vào việc giải quyết các khoảng trống bằng cách xác định mối quan hệ giữa hoạt động TDTT và động lực làm việc, đánh giá mức độ tác động của TDTT đối với động lực làm việc, và đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao TDTT để tăng cường động lực cho nhân viên văn phòng. Nghiên cứu kỳ vọng sẽ cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho nhân viên văn phòng tại các đô thị lớn ở Việt Nam, đưa ra các hàm ý quản trị để thiết kế chương trình TDTT hiệu quả hơn cho doanh nghiệp, và khám phá việc tích hợp TDTT như một nguồn lực giúp cân bằng công việc và cuộc sống cũng như các khía cạnh tâm lý - xã hội trong môi trường làm việc.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu này mong muốn thu hẹp khoảng cách giữa lợi ích được thừa nhận của TDTT và thực tiễn triển khai, góp phần tạo ra một môi trường làm việc bền vững hơn cho lực lượng lao động văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh.

1. Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua khảo sát bảng hỏi đối với nhân viên văn phòng đang làm việc tại các doanh nghiệp trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Đối tượng khảo sát được xác định là những lao động làm việc chủ yếu trong môi trường văn phòng, có đặc điểm công việc thiên về trí óc và ít vận động thể chất. Nghiên cứu không bao gồm lao động trực tiếp sản xuất hoặc các công việc có cường độ vận động cao.

Mẫu khảo sát được lựa chọn theo phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp với phân tầng theo nhóm ngành và độ tuổi nhằm tăng tính đại diện cho lực lượng lao động văn phòng. Bảng hỏi được thiết kế dựa trên các thang đo đã được kiểm định trong các nghiên cứu trước và được hiệu chỉnh thông qua phỏng vấn chuyên gia trong giai đoạn định tính.

Quy trình thu thập dữ liệu được thực hiện trong khoảng thời gian từ tháng 02 đến tháng 10 năm 2025 thông qua hai hình thức: phát bảng hỏi trực tiếp tại một số doanh nghiệp và khảo sát trực tuyến thông qua biểu mẫu điện tử. Tổng cộng có 300 bảng khảo sát được phát ra, trong đó 284 bảng hợp lệ được sử dụng cho phân tích sau khi loại bỏ các bảng trả lời thiếu thông tin hoặc không đạt yêu cầu về tính nhất quán.

Dữ liệu sau khi thu thập được tiến hành làm sạch và mã hóa trước khi đưa vào phân tích. Các bước phân tích được thực hiện theo trình tự gồm: (1) thống kê mô tả để xác định đặc điểm mẫu nghiên cứu; (2) đánh giá độ tin cậy và giá trị của thang đo thông qua phân tích mô hình đo lường; và (3) kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua mô hình cấu trúc.

Phần mềm SPSS được sử dụng để thực hiện thống kê mô tả. Phần mềm SmartPLS được sử dụng để phân tích PLS-SEM, cho phép đánh giá đồng thời mô hình đo lường (measurement model) và mô hình cấu trúc (structural model). Các chỉ số như hệ số tải nhân tố, độ tin cậy tổng hợp (CR), phương sai trích (AVE) và các chỉ số phù hợp của mô hình được sử dụng để đánh giá chất lượng mô hình nghiên cứu.

2. Kết quả và thảo luận

Đặc điểm mẫu

Nghiên cứu sử dụng 284 bảng khảo sát hợp lệ. Cơ cấu mẫu cho thấy tỷ lệ nữ (53,5%) nhỉnh

hơn nam (46,5%); nhóm tuổi 25 - 35 chiếm tỷ trọng lớn nhất (47,5%), tiếp theo là 36 - 45 (23,9%) và dưới 25 (20,4%). Về học vấn, đa số người trả lời có trình độ Đại học (67,6%), sau đại học chiếm 19,0%. Về thâm niên, nhóm 3 - 5 năm chiếm 33,8%, dưới 3 năm 28,9%, 5 - 10 năm 26,4% và trên 10 năm 10,9%. Những đặc điểm này phản ánh mẫu khảo sát thiên về lực lượng lao động trẻ - trung niên, có nền tảng học vấn tương đối cao và thâm niên trải rộng, phù hợp để xem xét mối liên hệ giữa hoạt động thể dục thể thao (TDTT), trạng thái tâm lý - xã hội và động lực làm việc.

Ở bước phân tích nhân tố khẳng định (CFA), các hệ số tải chuẩn hóa của biến quan sát dao động 0,739 - 0,853, cho thấy các biến quan sát được giữ lại và đạt giá trị hội tụ. Đồng thời, các chỉ số phù hợp của mô hình đo lường đều rất tốt (Chi-square/df = 1,047; RMSEA = 0,013; SRMR = 0,038; CFI = 0,996; TLI = 0,996; NFI = 0,921), xác nhận mô hình đo lường phù hợp với dữ liệu khảo sát.

Kết quả mô hình cấu trúc (SEM)

Về mức độ phù hợp chung của mô hình SEM, các chỉ số Chi - square/df = 1,749, RMSEA = 0,051 và SRMR = 0,067 đều đạt ngưỡng thường dùng, cho thấy phần dư của mô hình ở mức thấp và mô hình tái hiện dữ liệu ở mức chấp nhận được. Tuy nhiên, NFI = 0,621, TLI = 0,764 và CFI = 0,787 chưa đạt ngưỡng 0,90; điều này hàm ý cấu trúc quan hệ hiện tại có thể còn thiếu một số đường tác động hoặc biến giải thích quan trọng, do đó mức phù hợp tổng thể được xem là trung bình và cần cân nhắc tinh chỉnh khi mở rộng nghiên cứu.

Bảng 3.1. Chỉ số phù hợp của mô hình SEM

Chỉ số	Giá trị	Tiêu chuẩn tham khảo
Chi-square/df	1.749	< 3.00
RMSEA	0.051	< 0.08
SRMR	0.067	< 0.08
NFI	0.621	> 0.90
TLI	0.764	> 0.90
CFI	0.787	> 0.90

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

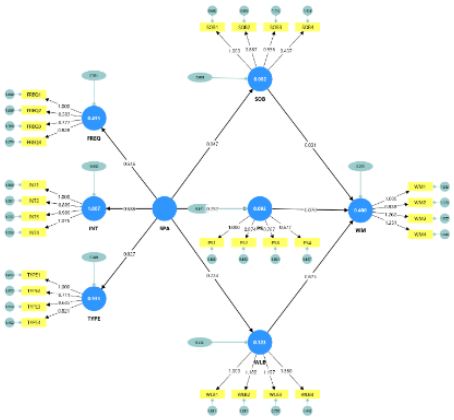
Về mức độ giải thích (R^2), biến Động lực làm việc (WM) có $R^2 = 0,400$, nghĩa là khoảng 40% biến thiên của động lực làm việc được giải thích bởi các biến trung gian trong mô hình - mức giải thích tương đối tốt đối với các nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi và quản trị. Ngược lại, PS (0,092) và WLB (0,123) có mức giải thích thấp; SOB (0,002) gần như không được giải thích bởi TDTT trong mô hình hiện tại. Kết quả này gợi ý: (i) tác động của TDTT lên động lực làm việc có thể đi qua một cơ chế trung gian mạnh (đặc biệt là WLB), và (ii) cảm giác thuộc về có thể chịu ảnh hưởng của các yếu tố tổ chức khác (văn hóa, lãnh đạo, chính sách nhân sự…) hơn là chỉ từ việc tham gia TDTT.

Kiểm định giả thuyết và thảo luận cơ chế tác động

Kết quả Bootstrapping trong mô hình SEM cho thấy có 3/6 giả thuyết được ủng hộ. Cụ thể:

- H2 (Hoạt động TDTT → Tinh thần tích cực) được chấp nhận với $\beta = 0,304$; $t = 3,544$; $p < 0,001$.
- H3 (Hoạt động TDTT → Cân bằng công việc và cuộc sống) được chấp nhận với $\beta = 0,351$; $t = 3,567$; $p < 0,001$.
- H6 (Cân bằng công việc-cuộc sống → Động lực làm việc) được chấp nhận với $\beta = 0,613$; $t = 4,047$; $p < 0,001$.
- Trong khi đó, H1 (TDTT → Cảm giác thuộc về), H4 (Cảm giác thuộc về → Động lực làm việc), H5 (Tinh thần tích cực → Động lực làm việc) đều bị bác bỏ ($p > 0,05$).

TDTT làm tăng "tinh thần tích cực" nhưng không tự động chuyển thành động lực làm việc. Việc TDTT tác động dương đến PS là phù hợp với lập luận rằng vận động giúp phục hồi năng lượng, giải tỏa căng thẳng và tạo trạng thái cảm xúc thuận lợi. Tuy nhiên, đường PS → WM không có ý nghĩa thống kê ($\beta = 0,096$; $p = 0,266$), cho thấy "cảm xúc tích cực" có thể là trạng thái ngắn hạn, chưa đủ bền để chuyển hóa trực tiếp thành động lực làm việc trong thiết kế nghiên cứu cắt ngang; tác động này có thể rõ hơn nếu đo theo thời gian hoặc đo động lực theo trạng thái.



Hình 3.1. Kết quả mô hình cấu trúc PLS-SEM của nghiên cứu

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả bằng phần mềm SmartPLS)

Bảng 3.2. Kết quả kiểm định các giả thuyết trong mô hình SEM (Bootstrapping)

GT	Mối quan hệ	β chuẩn hóa	t	p	Kết luận
H1	Hoạt động TDTT → Cảm giác thuộc về	0.048	0.548	0.584	Bác bỏ
H2	Hoạt động TDTT → Tinh thần tích cực	0.304	3.544	< 0.001	Chấp nhận
H3	Hoạt động TDTT → Cân bằng công việc và cuộc sống	0.351	3.567	< 0.001	Chấp nhận
H4	Cảm giác thuộc về → Động lực làm việc	0.043	0.532	0.595	Bác bỏ
H5	Tinh thần tích cực → Động lực làm việc	0.096	1.113	0.266	Bác bỏ
H6	Cân bằng công việc và cuộc sống → Động lực làm việc	0.613	4.047	< 0.001	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Cân bằng công việc và cuộc sống là "đòn bẩy" mạnh nhất của động lực. Đường WLB → WM có hệ số lớn nhất và có ý nghĩa cao, hàm ý khi nhân viên duy trì được sự hài hòa thời gian, năng lượng và ưu tiên giữa công việc với đời sống cá nhân thì động lực làm việc tăng đáng kể. Sự nhất quán này tương thích với lập luận trong nghiên cứu xuyên văn hóa của Haar et al. (2014) về mối liên hệ giữa WLB và các kết quả thái độ - sức khỏe tinh thần, từ đó củng cố cách hiểu rằng WLB cung cấp nền tảng tâm lý và năng lượng cho nỗ lực bền vững.

"Thuộc về" không hình thành chỉ từ việc tham gia TDTT trong bối cảnh mẫu nghiên cứu. Việc TDTT → SOB không có ý nghĩa (β = 0,048; p = 0,584) cho thấy tham gia TDTT trong mẫu khảo sát có thể mang tính cá nhân, phân tán hoặc hoạt động nhóm chưa được triển khai thường xuyên hoặc chưa có mức độ gắn kết đủ mạnh và tính chính danh tổ chức để chuyển thành cảm nhận gắn kết/thuộc về. Đồng thời, ngay cả khi có SOB, đường SOB → WM cũng không có ý nghĩa (β = 0,043; p = 0,595), gợi ý rằng động lực làm việc trong bối cảnh này bị chi phối nhiều hơn bởi cơ chế phân bổ nguồn lực đời sống (thời gian - năng lượng) hơn là cơ chế gắn kết xã hội.

Kiểm định vai trò trung gian

Kết quả Bootstrapping hiệu ứng gián tiếp cho thấy chỉ có một kênh trung gian có ý nghĩa thống kê: TDTT → WLB → WM với β gián tiếp = 0,151; t = 2,473; p = 0,013 và CI95 % [0,053; 0,297] không chứa 0. Hai kênh còn lại

(TDTT → PS → WM và TDTT → SOB → WM) đều không có ý nghĩa vì khoảng tin cậy chứa 0.

Bảng 3.3. Kết quả Bootstrapping các hiệu ứng gián tiếp (kiểm định vai trò trung gian)

Hiệu ứng gián tiếp	β (O)	t	p	CI 95%
TDTT → WLB → WM	0.151	2.473	0.013	[0.053; 0.297]
TDTT → PS → WM	0.020	0.871	0.384	[-0.012; 0.083]
TDTT → SOB → WM	0.001	0.167	0.867	[-0.007; 0.029]

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Kết quả này làm rõ cơ chế "từ phục hồi đến động lực": TDTT trước hết hỗ trợ người lao động tái tạo nguồn lực (sức khỏe, nhịp sinh hoạt, giảm căng thẳng), nhờ đó cải thiện cân bằng công việc và cuộc sống, rồi cuối cùng mới thể hiện thành động lực làm việc. Cách diễn giải này tương thích với tiến trình tạo động lực theo JD-R và góc nhìn Tự quyết, nơi nguồn lực và cảm nhận tự chủ/năng lực có xu hướng kích hoạt động lực bền vững (Bakker & Demerouti, 2007; Deci & Ryan, 2000).

3. Thảo luận và hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy hoạt động thể dục thể thao có tác động tích cực đến tinh thần tích cực và cân bằng công việc – cuộc sống của nhân viên. Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Conn et al. (2009) và An et al. (2022) khi cho rằng hoạt động thể chất tại nơi làm việc góp phần cải thiện sức khỏe tâm lý và hiệu quả làm việc của người lao động. Tuy nhiên, nghiên cứu này không tìm thấy tác động có ý nghĩa thống kê của tinh thần tích cực đến động lực làm việc. Điều này cho thấy trạng thái cảm xúc tích cực có thể mang tính ngắn hạn và chưa đủ mạnh để chuyển hóa trực tiếp thành động lực làm việc trong bối cảnh nghiên cứu cắt ngang.

Đáng chú ý, kết quả khẳng định cân bằng công việc – cuộc sống (WLB) là cơ chế trung gian quan trọng giữa hoạt động TDTT và động lực làm việc. Phát hiện này phù hợp với lập luận của Haar et al. (2014) rằng WLB đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự hài lòng và sức khỏe tinh thần của người lao động. Như vậy, nghiên cứu này đóng góp thêm bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh Việt Nam về vai trò của TDTT như một nguồn lực giúp cải thiện WLB và từ đó thúc đẩy động lực làm việc.

Từ kết quả nghiên cứu, doanh nghiệp có thể xem hoạt động thể dục thể thao như một công cụ hỗ trợ nâng cao cân bằng công việc – cuộc sống cho nhân viên. Cụ thể, doanh nghiệp có thể triển khai các chương trình vận động định kỳ tại nơi làm việc, khuyến khích nhân viên tham gia các hoạt động thể thao sau giờ làm hoặc hỗ trợ một phần chi phí tập luyện. Đồng thời, việc bố trí các khoảng nghỉ vận động ngắn trong ngày làm việc hoặc xây dựng không gian vận động tại văn phòng cũng có thể góp phần giảm căng thẳng và cải thiện sức khỏe tinh thần của nhân viên.

Bên cạnh đó, nếu mục tiêu là tăng cường cảm giác gắn kết tổ chức, doanh nghiệp cần thiết kế các hoạt động thể thao mang tính tập thể như giải thể thao nội bộ, câu lạc bộ thể thao hoặc các sự kiện vận động gắn với văn hóa doanh nghiệp. Những hoạt động này không chỉ nâng cao sức khỏe mà còn góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực và gia tăng sự gắn bó của nhân viên với tổ chức.

KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu cho thấy hoạt động thể dục thể thao (TDTT) đóng vai trò như một nguồn lực cá nhân quan trọng giúp nhân viên văn phòng duy trì trạng thái làm việc bền vững. Tuy nhiên, con đường tác động nổi trội của TDTT không nằm ở cảm xúc tích cực nhất thời hay cảm giác thuộc về tổ chức. Thay vào đó, TDTT chủ yếu phát huy hiệu quả thông qua việc cải thiện cân bằng công việc – cuộc sống (WLB). Cụ thể, mức độ tham gia TDTT có tác động dương đến tinh thần tích cực và WLB, trong đó tác động đến WLB mạnh hơn. WLB lại là yếu tố ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến động lực làm việc của nhân viên. Trên mẫu 284 nhân viên văn phòng tại TP. Hồ Chí Minh, mô hình nghiên cứu giải thích khoảng 40% biến thiên

của động lực làm việc. Kết quả này củng cố lập luận rằng TDTT giúp tạo nền tảng phục hồi và tái tạo năng lượng cho người lao động. Qua đó, động lực làm việc được nuôi dưỡng theo cách ổn định và bền vững hơn.

Một phát hiện đáng chú ý là các đường tác động trực tiếp từ tinh thần tích cực (PS) và cảm giác thuộc về (SOB) đến động lực làm việc đều không đạt ý nghĩa thống kê. Đồng thời, các hiệu ứng gián tiếp của TDTT thông qua PS và SOB cũng không có ý nghĩa, do khoảng tin cậy bao gồm giá trị 0. Điều này cho thấy TDTT nếu chỉ tạo ra "tâm trạng tốt" ngắn hạn hoặc mang tính cá nhân thì chưa đủ để chuyển hóa thành động lực làm việc. Lợi ích rõ rệt hơn của TDTT nằm ở việc giúp nhân viên sắp xếp lại nhịp sống và tách khỏi áp lực công việc. Thông qua quá trình phục hồi thể chất và tinh thần, nhân viên duy trì được WLB tốt hơn. Chính WLB đóng vai trò như nền tảng tâm lý – hành vi cho sự nỗ lực bền bỉ trong công việc. Cách diễn giải này phù hợp với các lý thuyết về nguồn lực công việc và động lực tự thân. Do đó, TDTT nên được nhìn nhận như một cơ chế gián tiếp kích hoạt động lực bền vững, thay vì tác động tức thời.

Từ các kết quả trên, hàm ý quản trị quan trọng là doanh nghiệp cần đặt đúng trọng tâm khi thiết kế các chương trình TDTT. Thay vì tổ chức phong trào mang tính sự kiện và kỳ vọng tác động trực tiếp đến động lực, TDTT nên được gắn với chính sách hỗ trợ cân bằng công việc – cuộc sống. Doanh nghiệp có thể tạo điều kiện linh hoạt thời gian tham gia, khuyến khích vận động sau giờ làm và hạn chế làm thêm kéo dài. Việc hỗ trợ không gian hoặc một phần chi phí tập luyện cũng giúp TDTT trở thành lựa chọn dễ tiếp cận và duy trì lâu dài. Khi TDTT được định vị như một cấu phần của chính sách WLB, tác động gián tiếp của nó đến động lực làm việc sẽ được khuếch đại. Bên cạnh đó, nếu mục tiêu là tăng cảm giác thuộc về, doanh nghiệp cần tái thiết kế hoạt động theo hướng tăng tương tác xã hội và tính tập thể. Ở tầng chiến lược, TDTT nên được xem là một phần của văn hóa an sinh gắn với phong cách lãnh đạo và cơ chế hỗ trợ tổ chức. Điều này không chỉ nâng cao phúc lợi mà còn góp phần tối ưu hiệu quả làm việc dài hạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

An, T. T. T., Pham, V. H., & Le, P. T. T. (2022). *The influence of sports activities on workplace productivity in Vietnam: The mediating role of stress management and work–life balance*. American Journal of Health Behavior, 46(6), 740–752. https://doi.org/10.5993/ajhb.46.6.16

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology, 22*(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Conn, V. S., Hafdahl, A. R., Cooper, P. S., Brown, L. M., & Lusk, S. L. (2009). Meta-analysis of workplace physical activity interventions. *American Journal of Preventive Medicine, 37*(4), 330–339. https://doi.org/10.1016/j.amepre.2009.06.008

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. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior, 63*(3), 510–531. https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). *Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being*. American Psychologist, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Haar, J. M., Russo, M., Sune, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior, 85*(3), 361–373. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). The motivation to work (2nd ed.). New York, NY: Wile. https://catalogue.nla.gov.au/catalog/649860

Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist, 44*(3), 513–524. https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513

Sonnentag, S. (2001). Work, recovery activities, and individual well-being: A diary study. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(3), 196–210. https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.3.196