BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ

TRẦN QUỐC ĐẠT

TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG ĐA VĂN HÓA ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

CẦN THƠ, 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ

TRẦN QUỐC ĐẠT

TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG ĐA VĂN HÓA ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

CẦN THƠ, 2025

BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ

TRẦN QUỐC ĐẠT

TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG ĐA VĂN HÓA ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

LUẬN ÁN TIẾN SĨ

NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH
MÃ SỐ: 9340101
NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC
PGS. TS. VÕ KHẮC THƯỜNG
PGS. TS. NGUYỄN XUÂN MINH

CẦN THƠ, 2025

CHẤP THUẬN CỦA HỘI ĐỒNG

Luận án này với tựa đề "TÁC ĐỘNG CỦA MÔI TRƯỜNG ĐA VĂN HOÁ ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN CÁC CÔNG TY ĐA QUỐC GIA: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH", do nghiên cứu sinh Trần Quốc Đạt thực hiện theo sự hướng dẫn của PGS, TS Võ Khắc Thường và PGS, TS Nguyễn Xuân Minh.

Luận án được Hội đồng đánh giá luận án tiến sĩ cấp đơn vị chuyên môn thông qua ngày 01/6/2025. Luận án đã được chỉnh sửa, hoàn thiện theo góp ý của các phản biện độc lập và được người hướng dẫn thống nhất thông qua.

LỜI CẢM ƠN

Đề tài nghiên cứu này được hoàn thành với quá trình nỗ lực không ngừng học tập, nghiên cứu của bản thân cùng với sự khích lệ, động viên, giúp đỡ tận tình từ Quý Thầy Cô, bạn bè, đồng nghiệp cơ quan và gia đình.

Nghiên cứu sinh xin gởi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất tới Quý Thầy tham gia hướng dẫn khoa học. Sự hướng dẫn, hỗ trợ tận tình cùng với những chia sẻ, đóng góp từ Quý Thầy hướng dẫn khoa học trong thời gian triển khai, thực hiện luận án đã giúp tác giả có thêm nhiều kinh nghiệm quý báu để có thể hoàn thành các nội dung nghiên cứu về sau một cách độc lập.

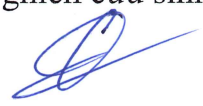
Nghiên cứu sinh xin chân thành gởi lời cảm ơn sự giúp đỡ và hỗ trợ của tập thể cán bộ, nhân viên của các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh đã tạo điều kiện cho quá trình khảo sát và hoàn thành luận án một cách thuận lợi. Nghiên cứu sinh cũng xin gởi lời cảm ơn chân thành đến các nhà khoa học và các Thầy/Cô giáo cùng đội ngũ liên quan tại Trường Đại học Tây Đô đã hỗ trợ hoàn tất đầy đủ, đúng thời hạn các thủ tục, hồ sơ theo quy định.

Sau cùng, nghiên cứu sinh xin gởi lời cảm ơn chân thành nhất đến các thành viên trong gia đình, những người luôn khích lệ động viên và giúp đỡ để bản thân có thêm động lực để hoàn thành tốt luận án này.

Trân trọng cảm ơn./.

Cần Thơ, ngày 09 tháng 9 năm 2025

Nghiên cứu sinh



Trần Quốc Đạt

TÓM TẮT LUẬN ÁN

Luận án nhằm khám phá mối quan hệ giữa môi trường đa văn hóa, môi trường làm việc tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh. Bên cạnh đó, luận án còn kiểm định vai trò trung gian của tính gắn kết và tính sáng tạo trong mối quan hệ với môi trường đa văn hóa, môi trường làm việc và hiệu quả công việc. Nhằm đạt được mục tiêu trên, luận án này sử dụng đồng thời phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Kết quả nghiên cứu chính thức từ 500 nhân viên đang làm việc tại các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh, phát hiện môi trường đa văn hóa có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả công việc của nhân viên, các nhóm không tương đồng văn hóa có thể nâng cao hiệu quả trong quá trình chủ yếu do khả năng sáng tạo và học hỏi của họ. Đồng thời xem xét ảnh hưởng của từng nhân tố trong môi trường làm việc, kết quả cho thấy: Tổ chức và nội dung công việc, sức khỏe và an toàn, mối tương quan giữa lãnh đạo và các cá nhân tác động cùng chiều đến hiệu quả công việc của nhân viên, thiết kế môi trường làm việc ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc của nhân viên. Kết quả nghiên cứu nhân tố tổng thể còn phát hiện môi trường vật chất và môi trường tâm lý xã hội có tác động cùng chiều đến hiệu quả công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, tính gắn kết, tính sáng tạo được xem là biến trung gian có vai trò quan trọng trong việc làm tăng hiệu quả công việc của nhân viên. Ngoài ra, qua phân tích cấu trúc đa nhóm cho thấy, có sự khác biệt giữa các nhóm giới tính và các nhóm trình độ học vấn trong việc ảnh hưởng của các nhân tố đến hiệu quả công việc. Tuy nhiên, các biến giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn chưa làm vai trò biến kiểm soát vì mối tương quan tác động trực tiếp của độ tuổi, giới tính và trình độ học vấn với hiệu quả công việc không có ý nghĩa thống kê.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất một số đóng góp về phương diện lý thuyết và đề xuất một số hàm ý trong quản trị giúp các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh tăng hiệu quả làm việc và thực hiện các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty.

Từ khoá: Môi trường đa văn hóa, hiệu quả công việc, TP. Hồ Chí Minh.

ABSTRACT

The dissertation aims to explore the relationship between multicultural environments, work environments, and control variables affecting the work performance of employees in multinational companies in Ho Chi Minh City. In addition, the dissertation also tests the moderating role of cohesion and creativity in the relationship between multicultural environments, work environments, and work performance. To achieve this objective, the study employs both qualitative and quantitative research methods.

The official research results from 500 employees working in multinational companies in Ho Chi Minh City reveal that multicultural environments positively relate to employees' work performance; culturally heterogeneous groups can enhance outcomes primarily due to their potential for learning and creativity. Furthermore, examining the impact of each factor in the work environment shows that work organization and job contents, health and safety, and interpersonal relations and leadership positively affect employees' work performance, while environment design negatively impacts work performance. The overall factor analysis also finds that physical and psychosocial environments positively influence employees' work performance. Additionally, collaboration and creativity are considered moderating variables that play an important role in increasing employees' work performance. In addition, through multigroup analysis, it shows that there are differences between gender groups and educational level groups in the impact of factors on work performance. However, the variables of gender, age, and educational level did not serve as control variables because the direct relationships of gender, age, and educational level with work performance are not statistically significant.

Based on the research results, the dissertation proposes some theoretical contributions and suggests some managerial implications to help multinational companies in Ho Chi Minh City increase work efficiency and engage in behaviors aimed at achieving company effectiveness.

Keywords: Multicultural environment, work performance, HCM city.

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan những kết quả nghiên cứu của đề tài "Tác động của môi trường đa văn hóa đến hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia: Trường hợp nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh" là sản phẩm của riêng cá nhân tác giả dưới sự hướng dẫn thực hiện của PGS, TS Võ Khắc Thường và PGS, TS Nguyễn Xuân Minh.

Toàn bộ kết quả, dữ liệu, số liệu được sử dụng trong đề tài nghiên cứu này là do tác giả tự tìm hiểu, phân tích một cách trung thực, khách quan và chưa từng được tác giả/nhà nghiên cứu nào công bố trong bất kỳ công trình nghiên cứu nào khác.

Các thông tin được sử dụng tham khảo trong luận án được tác giả thu thập từ các nguồn đáng tin cậy, đã được kiểm chứng, được công bố rộng rãi và được tác giả trích dẫn nguồn gốc rõ ràng trong luận án ở phần Danh mục tài liệu tham khảo theo quy định.

Cần Thơ, ngày 09 tháng 9 năm 2025

CÁN BỘ HƯỚNG DẪN		NGHIÊN CỨU SINH
Người hướng dẫn 1	**Người hướng dẫn 2**	
PGS.TS. Võ Khắc Thường	**PGS.TS. Nguyễn Xuân Minh**	**Trần Quốc Đạt**

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN iv
TÓM TẮT LUẬN ÁN v
LỜI CAM ĐOAN vii
MỤC LỤC viii
DANH MỤC CÁC BẢNG xiv
DANH MỤC CÁC TỪ NGỮ VIẾT TẮT xvii
CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU 1
1.1. Tính cấp thiết của đề tài 1
1.1.1. Xuất phát từ thực tiễn 1
1.1.2. Bối cảnh lý thuyết 6
1.2. Mục tiêu nghiên cứu 9
1.2.1. Mục tiêu chung 9
1.2.2. Mục tiêu cụ thể 9
1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu 9
1.3.1. Đối tượng nghiên cứu của đề tài 9
1.3.2. Phạm vi nghiên cứu của đề tài 9
1.4. Các câu hỏi nghiên cứu 10
1.5. Phương pháp nghiên cứu 10
1.6. Những đóng góp và ý nghĩa của đề tài 11
1.6.1. Những đóng góp của đề tài 11
1.6.2. Ý nghĩa về khoa học và thực tiễn của đề tài 11
1.7. Kết cấu luận án 12
CHƯƠNG 2. TỔNG QUAN TÀI LIỆU 14
2.1. Cơ sở lý luận về công ty đa quốc gia 14
2.1.1. Định nghĩa về công ty đa quốc gia 14
2.1.2. Đặc điểm của công ty đa quốc gia 14
2.2. Cơ sở lý luận về môi trường đa văn hoá 15

2.2.1. Định nghĩa môi trường đa văn hoá 17
2.2.2. Lợi ích của môi trường đa văn hoá 19
2.2.3. Thách thức trong môi trường đa văn hoá 19
2.2.4. Các tiêu chí để mô tả các đặc điểm văn hóa của các nền văn hóa quốc gia khác nhau 22
2.2.5. Sự khác biệt văn hóa giữa các nhóm nhân viên 23
2.2.6. Các thành phần của môi trường đa văn hoá 24
2.3. Cơ sở lý luận về môi trường làm việc 26
2.3.1. Định nghĩa môi trường làm việc 26
2.3.2. Vai trò của môi trường làm việc 28
2.3.3. Phân loại môi trường làm việc 29
2.3.3.1. Môi trường vật chất 30
2.3.3.2. Môi trường tâm lý xã hội 31
2.4. Cơ sở lý luận về hiệu quả công việc 32
2.4.1. Định nghĩa hiệu quả công việc của nhân viên 34
2.4.2. Cấu trúc hiệu quả công việc của nhân viên 35
2.4.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên 36
2.5. Các mô hình lý thuyết liên quan đến đề tài nghiên cứu 37
2.5.1. Mô hình của Hafeez và cộng sự (2019) 37
2.5.2. Mô hình của Saidi và cộng sự (2019) 39
2.5.3. Mô hình của Ekowati và cộng sự (2019) 40
2.5.4. Tổng hợp và đánh giá chung về những mô hình lý thuyết liên quan 42
2.6. Các thành phần, giả thuyết và mô hình nghiên cứu 45
2.6.1. Hiệu quả công việc của nhân viên 45
2.6.2. Tác động của môi trường đa văn hoá 45
2.6.3. MTLV và HQCV của nhân viên tại các MNCs TP. Hồ Chí Minh 46
2.6.3.1. MTLV vật chất và HQCV của nhân viên 47
2.6.3.2. Môi trường tâm lý xã hội và HQCV của nhân viên 48

2.6.4. Tác động của biến trung gian tính gắn kết của nhân viên 49
2.6.5. Tác động của biến trung gian tính sáng tạo của nhân viên 52
2.6.5.1. Nghiên cứu liên quan đến tác động của các yếu tố kiểm soát (Giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn) 54
2.6.5.2. Giới tính 54
2.6.5.3. Độ tuổi 55
2.6.5.4. Trình độ học vấn 56
2.6.6. Mô hình nghiên cứu của đề tài 57
CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU 60
3.1. Quy trình nghiên cứu 60
3.1.1. Các bước nghiên cứu sơ bộ 61
3.1.1.1. Nghiên cứu định tính sơ bộ 61
3.1.1.2. Nghiên cứu định lượng sơ bộ 61
3.1.2. Các bước nghiên cứu định lượng 62
3.2. Nghiên cứu định tính 63
3.2.1. Các bước nghiên cứu sơ bộ định tính 63
3.2.2. Kết quả của giai đoạn nghiên cứu định tính 64
3.2.2.1. Thang đo Môi trường đa văn hóa (multicultural environment) 65
3.2.2.2. Thang đo Môi trường vật chất 66
3.2.2.3. Thang đo Môi trường tâm lý xã hội 68
3.2.2.4. Thang đo Tính gắn kết của nhân viên (Collaboration) 71
3.2.2.5. Thang đo Tính sáng tạo của nhân viên (Creativity) 72
3.2.2.6. Thang đo HQCV của nhân viên 72
3.3. Phương pháp trong nghiên cứu định lượng 74
3.3.1. Thu thập dữ liệu 74
3.3.2. Chọn mẫu 74
3.3.3. Kích thước mẫu 75
3.3.4. Tổng hợp và phân tích dữ liệu 76

3.3.4.1. Giai đoạn nghiên cứu sơ bộ định lượng 76
3.3.4.2. Giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức 76
3.4. Kết quả của giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ 78
3.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu 78
3.4.2. Đặc điểm của các mẫu khảo sát 79
3.4.3. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha của các thang đo 80
3.4.4. Kiểm định về giá trị phân biệt của các thang đo thông qua phân tích EFA..... 82
3.4.4.1. Phân tích EFA các thang đo IL, WI, DW, WJ, ME, ED, FA, WO, ET, HS, và SC.. 82
3.4.4.2. Phân tích EFA các thang đo CR, và CO 82
3.4.4.3. Phân tích EFA thang đo EW 83
3.5. Các thang đo ở giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức 84
3.6. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu điều chỉnh 84
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN 87
4.1. Các đặc điểm chính của mẫu nghiên cứu 87
4.2. Đánh giá độ tin cậy của các thang đo 89
4.2.1. Đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha 89
4.2.2. Kiểm định các thang đo thông qua phân tích EFA 91
4.2.2.1. Thang đo ME (Môi trường đa văn hóa), CR (Tính sáng tạo) và CO (Tính gắn kết).... 91
4.2.2.2. Thang đo môi trường làm việc 91
4.2.2.3. Thang đo Hiệu quả công việc EW 92
4.3. Xác định nhân tố bằng CFA 92
4.3.1. Phương pháp của phân tích CFA 93
4.3.2. Kết quả đánh giá các thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA.. 95
4.3.2.1. Đánh giá chất lượng các biến độc lập 95
4.3.2.2. Đánh giá chất lượng biến phụ thuộc (HQCV) 98

4.3.2.3. Đánh giá chất lượng các biến trung gian (tính gắn kết và tính sáng tạo)..... 99
4.3.2.4. Kết quả kiểm định mô hình tổng thể 101
4.4. Phân tích phương sai do phương pháp chung gây ra 103
4.5. Phân tích và kiểm tra mô hình nghiên cứu 104
4.6. Kết quả phân tích các giả thuyết nghiên cứu 106
4.7. Các nhân tố tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên 108
4.8. Sự khác nhau giữa các nhân viên trong việc đạt hiệu quả công việc 108
4.8.1. Sự khác nhau giữa nam và nữ 109
4.8.2. Sự khác nhau về học vấn 112
4.9. Thảo luận về các phát hiện nghiên cứu 116
4.10. Phân tích theo nhóm ngành nghề 121
CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ 124
5.1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu 124
5.2. Đóng góp quan trọng của nghiên cứu 125
5.2.1. Đóng góp lý thuyết của nghiên cứu 125
5.2.2. Các hàm ý về quản trị 129
5.2.2.1. Các hoạt động quản lý liên quan đến tổ chức và nội dung công việc.. 130
5.2.2.2. Các hoạt động quản lý liên quan đến sức khỏe và an toàn của nhân viên 132
5.2.2.3. Các hoạt động quản lý liên quan đến mối tương quan giữa lãnh đạo và các cá nhân 133
5.2.2.4. Các hoạt động quản lý liên quan đến thiết kế MTLV 135
5.3. Những hạn chế của nghiên cứu và các hướng nghiên cứu tiếp theo 136
DANH MỤC TÀI LIỆU KHAM KHẢO 138
TÀI LIỆU TRONG NƯỚC 138
TÀI LIỆU NƯỚC NGOÀI 138
TÀI LIỆU CÁC TRANG WEB 150

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH/BÀI BÁO ĐÃ THỰC HIỆN NĂM 2020-2025 ..... **152**
PHỤ LỤC 1. TỔNG KẾT CÁC ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU TRƯỚC **154**
PHỤ LỤC 2. DÀN Ý CHO THẢO LUẬN TAY ĐÔI **163**
PHỤ LỤC 3. CÁC NHÂN VIÊN THỰC HIỆN THẢO LUẬN TAY ĐÔI **171**
PHỤ LỤC 4. KẾT QUẢ THẢO LUẬN TAY ĐÔI **172**
1. Thang đo Thiết kế MTLV (Environment design) 173
2. Thang đo Cơ sở vật chất (Facilities) 174
3. Thang đo Tổ chức công việc (Work organisation) 174
4. Thang đo Thiết bị và Công cụ (Equipment and Tools) 175
6. Thang đo Yêu cầu tại nơi làm việc (Demands at work) 175
7. Thang đo Tổ chức công việc và Nội dung công việc (Work Organization and Job Contents) 176
8. Thang đo Mối quan hệ giữa lãnh đạo và các cá nhân (Interpersonal Relations and Leadership) 177
9. Thang đo Giao diện công việc và cá nhân (Work-Individual Interface) 177
10. Thang đo Vốn xã hội (Social Capital) 178
11. Thang đo Hiệu quả tác vụ (Task performance) 178
12. Thang đo Hiệu quả bối cảnh (Contextual performance) 179
13. Thang đo Hành vi làm việc phản tác dụng (Counterproductive work behavior) 179
14. Thang đo Tính gắn kết của nhân viên (Collaboration) 180
15. Thang đo Tính sáng tạo của nhân viên (Creativity) 180
16. Thang đo Môi trường đa văn hóa 181
PHỤ LỤC 5. DANH SÁCH NHỮNG NGƯỜI HỖ TRỢ THU THẬP DỮ LIỆU **182**
PHỤ LỤC 6. BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN HOÀN CHỈNH **184**
PHỤ LỤC 7. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH DỮ LIỆU **193**

DANH MỤC CÁC BẢNG

Bảng 2.1: Tổng hợp các mô hình nghiên cứu liên quan 41
Bảng 3.1: Các bước trong nghiên cứu sơ bộ và chính thức 62
Bảng 3.2: Thang đo Môi trường đa văn hóa (multicultural environment) 65
Bảng 3.3: Thang đo Thiết kế môi trường làm việc 66
Bảng 3.4: Thang đo Cơ sở vật chất (Facilities) 67
Bảng 3.5: Thang đo Tổ chức công việc (Work organisation) 67
Bảng 3.6: Thang đo Thiết bị và Công cụ (Equipment and Tools) 68
Bảng 3.7: Thang đo Sức khỏe & an toàn 68
Bảng 3.8: Thang đo Yêu cầu ở nơi làm việc 69
Bảng 3.9: Thang đo Tổ chức công việc & nội dung công việc 69
Bảng 3.10: Thang đo Mối quan hệ giữa các cá nhân & lãnh đạo 70
Bảng 3.11: Thang đo Giao diện công việc & cá nhân 70
Bảng 3.12: Thang đo Vốn xã hội (Social Capital) 71
Bảng 3.13: Thang đo Tính gắn kết của nhân viên (Collaboration) 71
Bảng 3.14: Thang đo Tính sáng tạo của nhân viên (Creativity) 72
Bảng 3.15: Thang đo hiệu quả công việc của nhân viên 73
Bảng 3.16: Đặc điểm mẫu khảo sát nghiên cứu định lượng sơ bộ 79
Bảng 3.17: Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha các thang 80
Bảng 3.18: Phân tích EFA các thang đo IL, WI, DW, WJ, ME, ED, FA, WO, ET, HS, và SC 82
Bảng 3.19: Phân tích EFA các thang đo CR và CO 83
Bảng 3.20: Phân tích EFA thang đo EW 83
Bảng 4.1: Đặc điểm mẫu khảo sát giai đoạn nghiên cứu chính thức 87
Bảng 4.2: Kết quả của kiểm định các thang đo về độ tin cậy 90
Bảng 4.3: Kết quả đánh giá chất lượng biến quan sát của các biến độc lập ... 97
Bảng 4.4: Kết quả đánh giá tính hội tụ, tính phân biệt của các biến độc lập .. 98
Bảng 4.5: Kết quả đánh giá chất lượng biến quan sát của các biến trung gian 100
Bảng 4.6: Kết quả kiểm định mối quan hệ trong mô hình nguyên cứu 105
Bảng 4.7: Kết quả các giả thuyết nghiên cứu và các giá trị ước lượng 107
Bảng 4.8: Sự khác nhau đối với nhóm nam và nữ giữa mô hình bất biến và khả biến 109
Bảng 4.9: Mối tương quan trực tiếp đối với nhóm nam và nữ giữa các khái niệm trong mô hình bất biến 109

Bảng 4.10: Sự khác nhau đối với các nhóm về trình độ học vấn giữa mô hình bất biến và khả biến..... 112
Bảng 4.11: Mối quan hệ trực tiếp giữa các khái niệm trong mô hình bất biến đối với các nhóm về trình độ học vấn..... 112
Bảng 4.12: Bảng so sánh giữa kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước 116

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

Hình 2.1: Mô hình của Iqra Hafeez và cộng sự (2019) 38
Hình 2.2. Môi hình của Saidi và cộng sự (2019) 39
Hình 2.3. Mô hình của Ekowati và cộng sự (2019) 41
Hình 2.4. Mô hình nghiên cứu 59
Hình 3.1. Qui trình nghiên cứu 60
Hình 3.2. Quy trình các bước trong nghiên cứu định tính 63
Hình 3.3. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh 85
Hình 4.1. Sơ đồ đánh giá chất lượng các biến độc lập 96
Hình 4.2. Sơ đồ đánh giá chất lượng biến phụ thuộc (hiệu quả công việc) 99
Hình 4.3. Sơ đồ đánh giá chất lượng các biến trung gian (CR&CO) 100
Hình 4.4. Kết quả phân tích CFA mô hình tổng thể 102

DANH MỤC CÁC TỪ NGỮ VIẾT TẮT

Chữ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
CB	Counterproductive work behavior	Hành vi làm việc phản tác dụng
CFA	Confirmatory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khẳng định
CO	Collaboration	Tính gắn kết
CP	Contextual performance	Hiệu quả bối cảnh
CR	Creativity	Tính sáng tạo
DW	Demands at work	Yêu cầu nơi làm việc
ED	Environment design	Thiết kế môi trường làm việc
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
ET	Equipment and Tools	Thiết bị và công cụ
FA	Facilities	Cơ sở vật chất
GDP	Gross Domestic Product	Tổng sản phẩm quốc nội
HQCV	Employee Performance	Hiệu quả công việc
HS	Health and Safety	Sức khoẻ và an toàn
IL	Interpersonal Relations and Leadership	Mối quan hệ giữa lãnh đạo và các cá nhân
ME	Multicultural environment	Môi trường đa văn hóa
MNCs	Multinational Companies	Các công ty đa quốc gia
SC	Social Capital	Vốn xã hội
SEM	Structural Equation Modeling	Mô hình phương trình cấu trúc
TP	Task performance	Hiệu quả tác vụ
TP. HCM	Ho Chi Minh City	Thành phố Hồ Chí Minh
UNFPA	The United Nations Population Fund	Quỹ Dân số Liên Hợp Quốc
WI	Work-Individual Interface	Giao diện công việc và cá nhân
WJ	Work Organization and Job Contents	Tổ chức công việc và nội dung công việc
WO	Work organisation	Tổ chức công việc

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

1.1.1. Xuất phát từ thực tiễn

Trong những năm trở lại đây, nền kinh tế của nước ta đã và đang đạt được tốc độ phát triển nhanh chóng. Theo số liệu từ Worldbank, GDP bình quân đầu người của Việt Nam tăng khoảng 2,7 lần trong khoảng thời gian chưa đến 20 năm (từ năm 2002 đến năm 2020), năm 2024 đạt khoảng 4.700 USD. Hơn nữa, Việt Nam đã đạt được tốc độ tăng trưởng GDP đáng kinh ngạc, cao nhất từ trước đến nay với năm 2018 là 7,08% và năm 2019 là 7,02% (Tổng Cục Thống Kê, 2024). Trong năm 2020, mặc dù cả thế giới và Việt Nam đều phải đối diện dù đang phải đối diện với ảnh hưởng nghiêm trọng của Covid-19, nước ta vẫn đạt được mức tăng trưởng khoảng 2,91% về GDP (Tổng cục Thống kê, 2024). Tăng trưởng GDP được dự báo tăng mạnh từ 2,6% trong năm 2021 lên 7,5% trong năm 2022 (Worldbank, 2024) và tiếp tục mục tiêu phấn đấu tăng trưởng hai con số cho những năm tiếp theo. Sự phát triển nhanh chóng này là lý do khiến nước ta thu hút sự quan tâm mạnh mẽ từ các nhà đầu tư nước ngoài. Theo số liệu thống kê mới nhất từ Cục Đầu tư nước ngoài, tính đến tháng 12 năm 2024, Việt Nam có hơn 35.000 dự án đang còn hiệu lực với tổng vốn đầu tư khoảng trên 400 tỷ USD, trải rộng trên 20 ngành nghề khác nhau. Báo cáo của UNFPA (2023) cũng chỉ ra rằng lao động giá rẻ và cơ cấu dân số vàng là hai lợi thế lớn nhất giúp Việt Nam thu hút đầu tư nước ngoài. Theo đó, ở nước ta đối với các nhà đầu tư nước ngoài, nhu cầu về chất lượng lao động có trình độ cao có thể làm việc trong môi trường đa văn hóa vẫn là một trở ngại đáng kể. Ông Lê Văn Thanh, Thứ trưởng Bộ LĐ&TBXH, nhận định rằng chất lượng lao động và hiệu quả làm việc tại Việt Nam vẫn còn thấp, cùng với sự thiếu hụt nghiêm trọng lao động trình độ cao (Người Lao Động, 2020), việc ưu tiên hàng đầu cần chú trọng vào việc nâng cao hơn nữa hiệu quả đào tạo của các công ty đa quốc gia mà cụ thể là hiệu quả công việc (HQCV) của nhân viên.

Để có thể cải thiện chất lượng đào tạo của các công ty đa quốc gia, việc nghiên cứu và phát triển các phương pháp nhằm cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên tại các công ty đa quốc gia trở thành một trong những yếu tố

quan trọng cần được quan tâm. Bởi nhân viên là người trực tiếp ảnh hưởng đến chất lượng đầu ra của công việc.

Đồng thời, với xu thế toàn cầu hóa và quá trình hội nhập ngày nay, các công ty đa quốc gia đã mở rộng hoạt động của mình đến nhiều quốc gia trên thế giới (Nolan, 2012), đóng vai trò là một trong những thành phần quan trọng hàng đầu trong cấu trúc kinh tế toàn cầu (Erez & Shokef, 2008). Điều này làm biến đổi rất nhanh môi trường làm việc (MTLV), khiến cho môi trường làm việc tại các công ty đa quốc gia ngày càng đa dạng hóa. Hợp tác với đối tác quốc tế, giao lưu học thuật, cũng như hợp tác trong lĩnh vực nghiên cứu và phát triển chuyên môn tại các công ty đa quốc gia gần đây đã tăng cường sự đa dạng và thách thức trong môi trường làm việc, khiến cho nhân viên phải đối diện với sự khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa. Vì vậy, việc nghiên cứu về môi trường làm việc trong các công ty đa quốc gia, đặc biệt là xét đến yếu tố khác biệt văn hóa trong quá trình làm việc trong môi trường quốc tế càng trở nên cấp thiết.

Bên cạnh đó, do tác động của Covid-19, các doanh nghiệp tại Việt Nam ngày càng chuyển dần sang hình thức làm việc trực tuyến, trong đó đặc thù là các công ty đa quốc gia. Tuy nhiên, đây chỉ là biện pháp tạm thời, và với việc dịch bệnh đã được kiểm soát, nước ta đã vào giai đoạn "bình thường mới", các công ty đa quốc gia cũng đã hoạt động bình thường như trước nhưng vẫn phải duy trì một cơ chế hoạt động linh hoạt, nhiều công ty đã áp dụng hệ thống mới và các hướng dẫn, chính sách mới trong cơ chế làm việc, điều này rõ ràng có tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên. Vì thế, vai trò của môi trường làm việc là rất quan trọng, nghiên cứu về môi trường làm việc luôn là yếu tố quan trọng đối với cả tổ chức lẫn cá nhân, giúp cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên, từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức.

Việt Nam là một điểm đến hấp dẫn cho các công ty đa quốc gia nhờ lực lượng lao động trẻ, năng động và chi phí thấp. Tốc độ phát triển của các công ty đa quốc gia ở Việt Nam đang tăng nhanh chóng, với số lượng doanh nghiệp mới gia nhập thị trường tăng trung bình 20% mỗi năm. Theo đó, TP. Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế của Việt Nam và là nơi có số lượng công ty đa quốc gia lớn nhất cả nước. Hiện có hơn 7.000 công ty đa quốc gia đang hoạt động tại thành phố, tạo ra hơn 700.000 việc làm. Các ngành công nghiệp có nhiều công ty đa quốc gia nhất ở TP. Hồ Chí Minh gồm sản xuất, công nghệ thông tin, tài

chính và dịch vụ. Các công ty đa quốc gia đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế Việt Nam, góp phần lớn tạo ra việc làm, thu nhập và đầu tư cho đất nước. Ngoài ra, công ty đa quốc gia còn giúp chuyển giao công nghệ và kỹ năng cho doanh nghiệp Việt Nam, giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp trong nước. Các doanh nghiệp trong nước không chỉ học hỏi từ các công ty đa quốc gia về quy trình và quản lý, mà có thể thông qua đó cải thiện năng suất lao động và đổi mới công nghệ, tạo sự phát triển cho nền kinh tế Việt Nam.

Thực tế cho thấy, hiệu quả công việc của nhân viên góp phần quan trọng vào hiệu quả của một doanh nghiệp. Do đó, yêu cầu công việc ngày càng tăng và nhân viên phải đối mặt với áp lực lớn khi thực hiện nhiệm vụ của họ. Các nghiên cứu của Bakker & Demerouti (2007) cùng với Schaufeli & Taris (2014) chỉ ra rằng vấn đề căng thẳng phát sinh từ yêu cầu đạt hiệu suất công việc và liên quan chặt chẽ liên quan đến động lực công việc của nhân viên trong môi trường doanh nghiệp.

Về nhân sự, các công ty đa quốc gia có nhu cầu cao về các nhân viên có kỹ năng chuyên môn, trình độ cao và có khả năng tiếng Anh. Các công ty đa quốc gia cũng có nhiều chương trình đào tạo và phát triển nhân viên, giúp nhân viên có cơ hội trau dồi kiến thức và phát triển cá nhân. Nguồn nhân lực ở Việt Nam tuy dồi dào nhưng số lượng đáp ứng các vị trí ở công ty đa quốc gia vẫn còn thiếu hụt, việc quan tâm đến môi trường làm việc để giữ chân nhân viên, tăng độ hài lòng của nhân viên hiện tại và thu hút thêm nhân tài luôn được các công ty đa quốc gia chú ý. Ví dụ: theo ông Phan Mai Trinh – Phòng Điều hành Trung tâm Thương mại Aeon Mall Bình Dương, điểm hấp dẫn của môi trường làm việc tại Aeon Mall Việt Nam đó là sự công nhận nỗ lực của nhân viên trong quá trình làm việc, giúp họ có động lực để phát triển và cùng góp phần vào sự phát triển không ngừng của công ty (Aeon Mall Việt Nam, 2023).

Ngoài ra, phân tích tác động của môi trường đa văn hóa (MTĐVH) đến hiệu quả công việc của nhân viên không chỉ giúp doanh nghiệp tối ưu hóa hiệu suất làm việc mà còn góp phần phát triển kỹ năng mềm, thúc đẩy sự sáng tạo, và nâng cao uy tín của doanh nghiệp trên thị trường quốc tế. Điều này là một bước đi chiến lược quan trọng để doanh nghiệp phát triển bền vững và thành công trong bối cảnh kinh doanh quốc tế, cụ thể:

Đầu tiên, làm việc trong môi trường đa văn hoá giúp nâng cao hiểu biết và quản lý sự đa dạng. Môi trường đa văn hóa mang đến sự đa dạng về văn hóa, ngôn ngữ, quan niệm và phương pháp làm việc. Phân tích tác động của những yếu tố này giúp tổ chức hiểu rõ hơn về nhân viên của mình, từ đó đề ra những chiến lược quản lý hiệu quả. Hiểu rõ sự khác biệt văn hóa giúp giảm thiểu xung đột, hiểu lầm giữa các nhân viên và tạo ra môi trường làm việc hòa hợp (Cox, T., 1993).

Tối ưu hóa hiệu quả công việc: Nhân viên đến từ các nền văn hóa đa dạng mang đến những góc nhìn và cách tiếp cận vấn đề độc đáo, giúp tăng cường sáng tạo và giải quyết vấn đề hiệu quả hơn. Khi nhân viên cảm thấy được coi trọng và hiểu rõ, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn, từ đó nâng cao hiệu quả công việc (Richard, O. C., & Johnson, N. B., 2001).

Phát triển kỹ năng mềm: Làm việc trong môi trường đa văn hoá giúp nhân viên tiến bộ hơn kỹ năng giao tiếp, thích ứng với các phong cách làm việc khác nhau và xây dựng mối tương quan quốc tế. Lãnh đạo trong môi trường đa văn hóa đòi hỏi khả năng quản lý sự đa dạng, lắng nghe và giải quyết xung đột, từ đó phát triển kỹ năng lãnh đạo toàn diện (Adler, N. J., 2002).

Tăng cường sự đổi mới & sáng tạo: Môi trường đa văn hoá là nơi hội tụ nhiều ý tưởng từ các nền văn hóa khác nhau, giúp tăng cường sự đổi mới & sáng tạo trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp hoạt động trong môi trường đa văn hóa có khả năng thích ứng nhanh với các thị trường quốc tế và thỏa mãn các nhu cầu ngày càng đa dạng, phong phú của khách hàng (Page, S. E., 2007).

Nâng cao uy tín và hình ảnh của doanh nghiệp: Doanh nghiệp có khả năng làm việc hiệu quả trong môi trường đa văn hóa sẽ xây dựng được hình ảnh uy tín, chuyên nghiệp và thân thiện trên thị trường quốc tế. MTLV đa văn hóa thu hút nhân tài từ khắp nơi trên thế giới, giúp doanh nghiệp hấp dẫn và giữ chân nhân tài (Thomas, D. C., & Ely, R. J., 1996).

Như vậy, thực tế đã chỉ ra rằng nhân viên trong các MNCs luôn phải đối mặt với áp lực cao, đặt ra câu hỏi về điều kiện làm việc và MTLV của họ tại các doanh nghiệp này. Môi trường đa văn hóa, rào cản trong khi giao tiếp, hoạt động hàng ngày, tương tác cá nhân, tiềm năng học hỏi và sáng tạo, khả năng làm việc nhóm, đàm phán, đạo đức và lãnh đạo chính là những yếu tố quan

trọng cần được xem xét. Cấu trúc cơ sở vật chất, thiết bị và công cụ, cùng với cách tổ chức công việc và thiết kế không gian làm việc, cách tổ chức công việc, mối tương quan trong đồng nghiệp và giữa cấp trên và cấp dưới, cũng như yêu cầu và phân công công việc là những điểm cần được khám phá. Những câu hỏi này đặt ra nhu cầu nghiên cứu để làm rõ mối liên hệ giữa MTĐVH và hiệu quả công việc trong các doanh nghiệp đa quốc gia. Quá trình nghiên cứu để đánh giá cách tăng cường HQCV của nhân viên sẽ đóng góp vào việc tối ưu hóa hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp (Phong Vũ, 2019).

Thành phố Hồ Chí Minh, với vai trò là trung tâm kinh tế lớn nhất của Việt Nam, hiện đang là điểm đến lý tưởng cho các công ty đa quốc gia (MNCs). Thành phố này không chỉ thu hút số lượng lớn MNCs mà còn là nơi tạo ra sự giao thoa văn hóa giữa các quốc gia khác nhau. Các công ty đa quốc gia, nhờ vào nguồn lực nhân sự đa dạng về quốc tịch và nền tảng văn hóa, tạo nên một môi trường làm việc đa văn hóa đặc biệt, góp phần vào sự phát triển bền vững và nâng cao hiệu quả công việc. Như đã đề cập ở trên, TP. Hồ Chí Minh hiện có hơn 7.000 công ty đa quốc gia đang hoạt động, với các ngành công nghiệp chủ yếu như sản xuất, công nghệ thông tin, tài chính, và dịch vụ, tạo ra hàng trăm nghìn việc làm cho người lao động tại địa phương. Các công ty này không chỉ đóng góp vào nền kinh tế mà còn thúc đẩy sự phát triển của thị trường lao động thông qua các chương trình đào tạo và phát triển nhân lực, đặc biệt là trong môi trường làm việc đa quốc gia. Một trong những ví dụ điển hình về việc áp dụng môi trường làm việc đa văn hóa thành công là Coca-Cola. Coca-Cola đã thiết kế nhiều chương trình giao lưu và hợp tác với các đồng nghiệp quốc tế thông qua các dự án toàn cầu. Các chương trình này không chỉ tạo cơ hội cho nhân viên chia sẻ ý tưởng và học hỏi từ các đồng nghiệp khác nhau mà còn giúp họ xây dựng một đội ngũ sáng tạo và đạt hiệu quả cao trong công việc. Theo nghiên cứu của Pettigrew & Tropp (2008) việc tham gia vào các dự án quốc tế giúp cải thiện sự hợp tác và hiểu biết giữa các nhân viên, qua đó thúc đẩy hiệu quả công việc và sự sáng tạo trong môi trường đa văn hóa. Coca-Cola cho rằng sự khác biệt trong văn hóa không chỉ giúp nhân viên học hỏi lẫn nhau mà còn tăng cường sự tôn trọng và hiệu quả làm việc, đặc biệt là khi các nhân viên làm việc trong môi trường đa quốc gia. Theo báo cáo của Coca-Cola, các nhân viên tại TP. Hồ Chí Minh đã thể hiện sự cải thiện rõ rệt trong khả năng

làm việc nhóm và sáng tạo khi được tham gia vào các dự án quốc tế, điều này góp phần nâng cao hiệu quả công việc chung.

Unilever, công ty đã có mặt tại Việt Nam trong suốt 29 năm qua, cũng là một ví dụ nổi bật về việc xây dựng môi trường làm việc đa văn hóa. Unilever chú trọng phát triển môi trường làm việc đa văn hóa nhằm thúc đẩy sự sáng tạo và cải tiến. Các chương trình phát triển lãnh đạo toàn cầu của Unilever cho phép nhân viên có cơ hội rèn luyện kỹ năng giao tiếp và làm việc đa văn hóa. Nhân viên của Unilever được khuyến khích tham gia vào các chương trình đào tạo quốc tế và làm việc với các đội ngũ quốc tế để phát triển kỹ năng mềm và nâng cao năng lực lãnh đạo. Một nghiên cứu của Schaufeli & Taris (2014) đã chỉ ra rằng những công ty áp dụng các chương trình đào tạo quốc tế và phát triển lãnh đạo giúp nhân viên cải thiện kỹ năng làm việc nhóm, nâng cao sự sáng tạo và hiệu quả công việc. Với việc áp dụng các chương trình này, Unilever đã không chỉ cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên mà còn tạo ra các sản phẩm phù hợp với nhu cầu đa dạng của thị trường, đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của người tiêu dùng trong và ngoài nước.

Bằng việc xây dựng môi trường làm việc đa văn hóa, cả Coca-Cola và Unilever đã thể hiện rõ tác động tích cực của môi trường này đối với sự sáng tạo, cải tiến và hiệu quả công việc của nhân viên. Các chương trình đào tạo và phát triển không chỉ nâng cao kỹ năng chuyên môn mà còn tạo ra cơ hội để nhân viên học hỏi và cải thiện các kỹ năng giao tiếp trong môi trường quốc tế. Điều này chứng tỏ rằng môi trường làm việc đa văn hóa không chỉ là một thách thức mà còn là một cơ hội lớn để các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh phát triển bền vững và cạnh tranh trên thị trường toàn cầu.

1.1.2. Bối cảnh lý thuyết

Trong bối cảnh môi trường ngày càng chứng kiến sự cạnh tranh mang tính toàn cầu không chỉ giữa các doanh nghiệp mà còn giữa các nền kinh tế, việc đạt được hiệu suất cao từ nguồn nhân lực trở nên càng trọng yếu (Okasheh, H. & Al Omari, K., 2017). Tuy nhiên đến nay chưa có nghiên cứu chuyên sâu nhiều về khía cạnh này. Các tài liệu nghiên cứu thường tập trung vào việc khám phá các giải pháp để nâng cao hiệu suất công việc của nhân viên ở nước ta, chủ yếu chú trọng vào một số yếu tố như sự hài lòng, tiền công, và động lực công

việc. Tuy nhiên, chưa có sự cụ thể hóa đối với nhóm đối tượng nhân viên được thực hiện.

Bên cạnh đó, mặc dù MTLV được coi là một yếu tố quan trọng để cải thiện HQCV của nhân viên, tuy nhiên, các nghiên cứu định lượng về mối tương quan giữa MTĐVH và HQCV ở Việt Nam hiện nay rất ít, thậm chí có thể nói là chưa có. Một MTLV an toàn và lành mạnh có thể đóng vai trò thiết yếu trong việc thúc đẩy năng suất làm việc. Hơn nữa, phần lớn các doanh nghiệp có thể coi đó là một chi phí không cần thiết và không đầu tư nhiều vào việc duy trì một MTLV thoải mái (Thobaben & Woodward, 1996). Đồng thời, những năm trở lại đây, các nhân tố của MTLV đã trải qua sự thay đổi tương ứng với sự biến động của công nghệ thông tin, môi trường xã hội và các phương thức bố trí, sắp xếp công việc khác nhau (Hasun & Makhbul, 2005). *Vì vậy, tiến hành thêm vào một đề tài về tác động và tầm quan trọng của MTLV, đặc biệt là MTĐVH đối với HQCV của nhân viên trong bối cảnh ở Việt Nam nói chung và TP. Hồ Chí Minh nói riêng trở thành vấn đề rất cần thiết.*

Nhiều đề tài trên thế giới đã tập trung vào mối tương quan giữa MTLV và HQCV của nhân viên, đồng thời cũng được chứng minh rằng MTLV hoàn thiện có tác động cùng chiều đến HQCV.

Mối tương quan giữa MTLV và HQCV đã được một số tác giả nghiên cứu, xem xét theo ngữ cảnh trong lĩnh vực công nghiệp khác nhau trên toàn cầu ở các đất nước và khu vực khác nhau như: Naharuddin & Sadegi (2013) nghiên cứu tại công ty Miyazu ở Malaysia đã chỉ ra rằng, sự hỗ trợ trong công việc và MTLV vật chất đều có tác động đáng kể đến HQCV của nhân viên. Hay là nghiên cứu của Jayaweera (2015) trong ngành khách sạn tại Anh đã chứng minh rằng điều kiện MTLV và động lực làm việc đều đóng góp vào sự biến đổi của HQCV, và vai trò trung gian của động lực làm việc trong quan hệ giữa MTLV và HQCV. Mối tương quan này cũng đã được tiến hành phân tích trong các ngành và các quốc gia khác nhau, ví dụ như nghiên cứu: Tác động của MTLV đến HQCV của nhân viên trong các doanh nghiệp viễn thông di động ở Kenya của Nanzushi (2015, hay nghiên cứu của Imran et al., (2012) ở Pakistan hoặc trong ngành kỹ thuật tại Jordan trong nghiên cứu của Okasheh & Omari (2017). Bên cạnh đó, còn có một số đề tài khác tập trung vào lĩnh vực ngân hàng và bảo hiểm theo nghiên cứu của Awan & Tahir (2015), các lĩnh vực công nghiệp

nặng (Badayai, 2012), hoặc trong khía cạnh học thuật của các công ty đa quốc gia (Wilson, 2015)... Những nghiên cứu này đều cho thấy tồn tại mối liên hệ giữa các nhân tố trong MTLV và HQCV của nhân viên, và vấn đề hoàn thiện MTLV sẽ nâng cao HQCV của nhân viên. Tuy nhiên, các đề tài này có vẻ chưa có một phương pháp tiếp cận một cách có hệ thống và tổng quan về MTLV. Đa số các đề tài chỉ tập trung phân tích một số nhân tố vật chất của MTLV, trong khi một số khác chỉ đánh giá các yếu tố tâm lý xã hội của môi trường. Đồng thời, một số đề tài chỉ liệt kê ngẫu nhiên một số yếu tố mà không có sự phân loại rõ ràng. Điều này dường như không phản ánh đầy đủ mức độ quan trọng và sự đa dạng của MTLV.

Mặt khác, mặc dù có nhiều đề tài về sự khác nhau về văn hóa ở các quốc gia và tác động của đa văn hóa, hay ảnh hưởng của khoảng cách về văn hóa (Kostova & Zaheer, 1999; Morosini et al., 1998; Tihanyi et al., 2005; Xu & Shenkar, 2002; Beugelsdijk & Welzel, 2018), *nhưng hầu như chưa có đề tài nào tập trung vào tác động của văn hóa đối với HQCV của nhân viên. Ngược lại, cũng chưa có đề tài nào về ảnh hưởng của MTLV trong bối cảnh đa văn hóa đối với HQCV của nhân viên, mặc dù quá trình hội nhập quốc tế ngày càng đóng vai trò quan trọng đối với cả tổ chức lẫn cá nhân.*

Xét trong bối cảnh tại Việt Nam, mặc dù MTLV đã nhận được sự quan tâm trong một số nghiên cứu, tuy nhiên, hầu hết các đề tài này chưa tập trung đánh giá tác động của MTLV đến HQCV của nhân viên. Đặc biệt, việc nghiên cứu mối tương quan giữa MTLV và HQCV trong bối cảnh đa văn hóa lại càng hiếm hoi. Một nghiên cứu điển hình là nghiên cứu về MTLV nơi công sở tác động đến kết quả làm việc của nhân viên tại Liên hiệp các tổ chức hữu nghị Việt Nam. Tuy nhiên, phạm vi nghiên cứu của đề tài này còn khá hạn chế và chưa đủ tính ứng dụng để hỗ trợ các doanh nghiệp tại Việt Nam trong việc cải thiện HQCV của nhân viên, qua đó góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp (Nguyễn, 2020; Phạm, 2019).

Tóm lại, mặc dù MTĐVH đã thu hút sự chú ý toàn cầu từ lâu, tuy nhiên ở Việt Nam, đề tài về tác động của MTĐVH đối với HQCV của nhân viên vẫn còn hạn chế hoặc thậm chí có thể nói là chưa được thực hiện. Trong nghiên cứu này, tác giả sẽ tổng hợp và đánh giá những ưu điểm từ các đề tài trước đó trên thế giới và ứng dụng mô hình nghiên cứu đã xây dựng vào MTĐVH của

các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh. Từ những lý do được nêu ở trên, tác giả quyết định chọn đề tài nghiên cứu ***"Tác động của môi trường đa văn hóa đến hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia: Trường hợp nghiên cứu tại thành phố Hồ Chí Minh".***

1.2. Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1. Mục tiêu chung

Thông qua việc đánh giá, phân tích tác động của môi trường đa văn hóa đến hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia, luận án đề xuất một số hàm ý quản trị, giải pháp để cải thiện và nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh.

1.2.2. Mục tiêu cụ thể

Đề xuất mô hình tác động của môi trường đa văn hóa đến hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia.

Đánh giá tác động của môi trường đa văn hóa đến hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh qua việc tác động của môi trường đa văn hóa.

1.3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.3.1. Đối tượng nghiên cứu của đề tài

Đối tượng của nghiên cứu là tác động của MTĐVH đến HQCV của nhân viên tại các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh.

Khách thể nghiên cứu là nhân viên các công ty đa quốc gia tại TP. HCM.

1.3.2. Phạm vi nghiên cứu của đề tài

Phạm vi lý thuyết: Luận án đã tập trung vận dụng các lý thuyết nền về MTLV, MTĐVH, HQCV và các nhân tố tác động đến HQCV làm các lý thuyết chính trong nghiên cứu. Trong đó, tác giả tập trung vào phân tích tác động của MTĐVH, các yếu tố thuộc MTLV và vai trò trung gian của tính sáng tạo, tính gắn kết đối với HQCV của nhân viên.

Thời gian: Nghiên cứu sơ bộ được khảo sát trong khoảng thời gian từ 04/01/2024 đến 15/01/2024. Nghiên cứu chính thức được khảo sát trong khoảng thời gian từ 25/01/2024 đến 20/02/2024.

Phạm vi về không gian: Nghiên cứu được tiến hành tại TP. Hồ Chí Minh.

1.4. Các câu hỏi nghiên cứu

MTĐVH có tác động hay không và tác động như thế nào đến HQCV của nhân viên tại các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh?

Các yếu tố của MTLV có tác động như thế nào đến HQCV của nhân viên tại các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh?

Mối tương quan trung gian giữa tính gắn kết và tính sáng tạo có ảnh hưởng như thế nào đến MTLV và HQCV của nhân viên tại các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh?

Các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh và nhân viên nên làm gì để cải thiện HQCV của nhân viên?

1.5. Phương pháp nghiên cứu

Tác giả áp dụng cả phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng trong bài nghiên cứu này, dựa trên việc tập hợp, thu thập, xử lý, phân tích và đánh giá dữ liệu sơ cấp và thứ cấp.

Tác giả chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính trong giai đoạn sơ bộ để hệ thống các lý thuyết, đề tài liên quan đến vấn đề nghiên cứu ở trong nước và nước ngoài. Bên cạnh đó, phương pháp nghiên cứu định tính còn được áp dụng để đề xuất, hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu, xây dựng và điều chỉnh thang đo cùng bảng câu hỏi khảo sát.

Theo đó, trong giai đoạn nghiên cứu chính thức, tác giả chủ yếu sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng. Dữ liệu sơ cấp từ nhân viên các công ty đa quốc gia ở Việt Nam được thu thập, sau đó tác giả sử dụng phần mềm AMOS và SPSS để phân tích dữ liệu định lượng theo thứ tự: Thống kê mô tả, kiểm định hệ số Cronbach's Alpha, kiểm định phân tích EFA, kiểm định phân tích CFA, phân tích SEM, phân tích phương sai (ANOVA) và phân tích cấu trúc đa nhóm (multigroup analysis).

Trong luận án này, ở giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả lựa chọn số lượng mẫu tối thiểu là 100 phiếu (Hair et al., 2013). Ở giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức, tác giả lựa chọn số lượng mẫu quan sát tối thiểu là 500 (Hair et al., 2010).

1.6. Những đóng góp và ý nghĩa của đề tài

1.6.1. Những đóng góp của đề tài

Trước đây, trong bối cảnh Việt Nam, có nhiều nghiên cứu nhằm đánh giá chất lượng MTLV trong các tổ chức, cũng như nghiên cứu tác động của MTLV lên các yếu tố như động lực làm việc và sự hài lòng công việc, nhưng gần như không có đề tài nào về ảnh hưởng của MTĐVH đến HQCV của nhân viên, được coi là một trong những biến phụ thuộc quan trọng nhất. Đây là một trong những nghiên cứu mới được triển khai thực hiện để phân tích mối tương quan này ở Việt Nam thông qua nhóm đối tượng cụ thể là nhân viên tại các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh.

Ngoài ra, trên thế giới, các nghiên cứu cũng chưa chú trọng nhiều vào tác động của MTLV, một yếu tố đã được xác nhận là rất quan trọng trong bối cảnh toàn cầu hóa hiện nay.

Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng tiến hành phân loại các yếu tố của MTLV thành các yếu tố nhỏ hơn, bao gồm môi trường vật chất và môi trường tâm lý xã hội, nhằm phát triển mô hình nghiên cứu với các biến bậc 1 và bậc 2 của MTLV. Phương pháp này vừa đánh giá ảnh hưởng của từng nhóm nhân tố, vừa đánh giá tổng thể ảnh hưởng của tất cả các nhân tố, tạo ra cái nhìn sâu sắc hơn về mối tương quan giữa MTLV, MTĐVH và HQCV của nhân viên.

Tóm lại, trong bối cảnh hiện nay chưa phát hiện thấy có nghiên cứu định lượng nào xem xét tác động của MTĐVH đến HQCV của nhân viên, do vậy tác giả đã tập trung phân tích mối quan hệ này theo phương pháp định lượng, đây là đóng góp mang "tính mới" của đề tài.

1.6.2. Ý nghĩa về khoa học và thực tiễn của đề tài

Đầu tiên, đề tài nghiên cứu đã đo lường được ảnh hưởng của các nhóm nhân tố trong MTLV nói chung và tác động MTĐVH nói riêng lên HQCV của nhân viên tại các công ty đa quốc gia, nhằm giúp các tổ chức và cá nhân có cái

nhìn cụ thể hơn về mối tương quan này, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm cải thiện, nâng cao HQCV của nhân viên, tác động tích cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ hai, trong các đề tài nghiên cứu trước, dù các nhà nghiên cứu đã khám phá ra MTLV có mối tương quan với HQCV của nhân viên, nhưng mối tương quan này là cùng chiều hay ngược chiều vẫn còn là một trong những vấn đề cần tiếp tục nghiên cứu, làm rõ thêm. Việc xác định rõ mối tương quan giữa các nhân tố với số liệu thực nghiệm được thu thập từ các nhân viên của các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh, nghiên cứu đã cung cấp thêm bằng chứng và góc nhìn nhằm góp phần giải quyết vấn đề này.

Thứ ba, bên cạnh những đóng góp về mặt lý thuyết, nghiên cứu này còn đề xuất một số hàm ý quản trị cho các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh có thể cải thiện MTLV, hạn chế ảnh hưởng tiêu cực từ các nhân tố bất lợi của MTLV, đồng thời tận dụng và phát huy những tác động cùng chiều từ các điểm mạnh trong MTLV, MTĐVH, từ đó nâng cao HQCV của nhân viên, và cuối cùng góp phần nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức.

1.7. Kết cấu luận án

Nội dung nghiên cứu được chia thành 5 chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu

Chương 1, giới thiệu về lý do thực hiện đề tài, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu, những đóng góp mới về mặt học thuật, lý luận, những đề xuất mới/hàm ý quản trị rút ra được từ luận án, và kết cấu của luận án. Nội dung chương 1 cho thấy sự logic giữa vấn đề nghiên cứu đặt ra, mục tiêu cần hướng tới và kết quả nghiên cứu thu được đã đáp ứng được câu hỏi và mục tiêu nghiên cứu.

Chương 2: Tổng quan tài liệu

Chương 2, tác giả sẽ trình bày các cơ sở lý luận chung về: Công ty đa quốc gia, MTĐVH, MTLV và HQCV. Các nghiên cứu về mối tương quan MTĐVH, MTLV và HQCV; Vai trò trung gian của tính gắn kết, tính sáng tạo của nhân viên cũng sẽ được làm rõ trong chương 2 và sau đó tác giả xây dựng mô hình dự kiến nghiên cứu.

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 3, tác giả sẽ giới thiệu một số nội dung liên quan đến phương pháp nghiên cứu, bao gồm: Các bước của quy trình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu từ định tính đến định lượng, các kết quả phân tích sơ bộ và xây dựng các thang đo trong nghiên cứu định lượng.

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương 4, tác giả sẽ thể hiện theo thứ tự các nội dung chủ yếu, gồm: Đặc điểm mẫu khảo sát chính thức, đánh giá các thang đo thông qua phân tích Cronbach's Alpha cũng như phân tích EFA, phân tích CFA, kiểm tra phân phối chuẩn và đánh giá phương sai phương pháp chung, phân tích kết quả mô hình nghiên cứu, các giả thuyết, và sau cùng là phân tích các nhân tố tác động đến HQCV cùng với việc thảo luận kết quả phân tích.

Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

Chương 5, tác giả sẽ trình bày các kết luận chủ yếu và những đóng góp quan trọng của luận án. Đồng thời cũng sẽ đề cập đến các yếu tố hạn chế trong đề tài nghiên cứu và đưa ra các gợi ý về hướng nghiên cứu tiếp theo.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Trong chương 1, tác giả đã giới thiệu sơ bộ về lý do thực hiện đề tài, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, khái quát phương pháp nghiên cứu, những đóng góp mới về mặt học thuật, lý luận, những đề xuất mới/hàm ý quản trị rút ra được từ luận án, và kết cấu của luận án. Nội dung chương 1 cho thấy sự logic giữa vấn đề nghiên cứu đặt ra, mục tiêu cần hướng tới và kết quả nghiên cứu thu được đã đáp ứng được câu hỏi và mục tiêu nghiên cứu.

CHƯƠNG 2. TỔNG QUAN TÀI LIỆU

Trong chương 2, tác giả sẽ trình bày các cơ sở lý luận chung về: Công ty đa quốc gia, MTĐVH, MTLV và HQCV. Các nghiên cứu về mối tương quan MTĐVH, MTLV và HQCV; Vai trò trung gian của tính gắn kết, tính sáng tạo của nhân viên cũng sẽ được làm rõ trong chương 2 và sau đó tác giả xây dựng mô hình dự kiến nghiên cứu.

2.1. Cơ sở lý luận về công ty đa quốc gia

2.1.1. Định nghĩa về công ty đa quốc gia

Công ty đa quốc gia (MNC) là một doanh nghiệp sở hữu hoặc kiểm soát việc sản xuất hàng hóa hoặc dịch vụ tại hai quốc gia trở lên. Các công ty này có trụ sở chính tại một quốc gia (thường gọi là "nước mẹ") và hoạt động tại nhiều quốc gia khác thông qua các chi nhánh, công ty con hoặc liên doanh.

Theo giáo trình "International Business: Competing in the Global Marketplace" của Charles W. L. Hill: "Một doanh nghiệp đa quốc gia là bất kỳ công ty nào có các hoạt động sản xuất tại hai hay nhiều quốc gia" (Hill, Charles W. L., 2021).

Theo Liên hợp quốc (UNCTAD - United Nations Conference on Trade and Development): " Các doanh nghiệp đa quốc gia là những doanh nghiệp kiểm soát tài sản – nhà máy, mỏ, văn phòng bán hàng – và quản lý việc sản xuất hoặc cung cấp dịch vụ ở hơn một quốc gia" (UNCTAD, World Investment Report, 2021).

2.1.2. Đặc điểm của công ty đa quốc gia

Theo Hill Charles W. L. (2021), công ty đa quốc gia là loại hình doanh nghiệp có trụ sở chính tại một quốc gia nhưng sở hữu hoặc kiểm soát các hoạt động sản xuất, kinh doanh ở ít nhất một quốc gia khác. Nên đặc điểm đầu tiên dễ nhận thấy ở MNC là phạm vi hoạt động rộng lớn, vượt ra khỏi biên giới quốc gia, thường bao gồm nhiều chi nhánh hoặc công ty con đặt tại các nước khác nhau.

Các MNC thường có quy mô lớn, với nguồn lực tài chính dồi dào, doanh thu cao, và mạng lưới nhân sự đa quốc tịch. Nhiều công ty đa quốc gia có doanh

thu hàng năm vượt qua cả GDP của một số quốc gia đang phát triển (UNCTAD, World Investment Report, 2021).

Xét về mặt tổ chức, MNC thường sở hữu cơ cấu quản lý phức tạp, bao gồm trụ sở chính điều phối toàn cầu và các đơn vị hoạt động độc lập theo từng khu vực hay quốc gia. Tuy nhiên, một đặc điểm quan trọng là các MNC thường kết hợp giữa chiến lược toàn cầu và sự thích ứng tại địa phương – tức là áp dụng mô hình "toàn cầu hóa tư duy, địa phương hóa hành động". Điều này giúp họ vừa duy trì tiêu chuẩn toàn cầu, vừa thích nghi với đặc thù văn hóa, luật pháp và nhu cầu thị trường ở từng địa phương (Hill, Charles W. L., 2021).

Bên cạnh đó, công ty đa quốc gia còn nổi bật với khả năng tận dụng lợi thế toàn cầu. Họ thường đặt nhà máy hoặc văn phòng tại các quốc gia có chi phí lao động thấp, chính sách thuế ưu đãi hoặc nguồn tài nguyên phong phú, qua đó tối ưu hóa chi phí và nâng cao lợi nhuận. Đồng thời, các MNC cũng đóng vai trò quan trọng trong việc chuyển giao công nghệ, kỹ thuật quản lý hiện đại và phát triển nguồn nhân lực địa phương thông qua hoạt động đào tạo và hợp tác (UNCTAD, World Investment Report, 2021).

Cuối cùng, do tiềm lực kinh tế và ảnh hưởng toàn cầu, các MNC có thể tác động đến chính sách công của quốc gia sở tại, bao gồm chính sách thuế, môi trường, lao động và đầu tư. Đây vừa là cơ hội, vừa là thách thức đối với các quốc gia tiếp nhận đầu tư nước ngoài.

2.2. Cơ sở lý luận về môi trường đa văn hoá

Hiện nay, theo Erez & Shokef (2008), MNCs được xem là một trong số những thành phần chủ yếu nhất của thị trường kinh tế thế giới. MNCs tích cực triển khai các hoạt động sản xuất kinh doanh ở nhiều nước, việc này tạo ra thách thức trong việc quản lý mối tương quan hợp tác giữa các nhân viên đến từ các nền văn hóa khác nhau ở các địa bàn hoạt động tại các nước (Hennart, 2010). Do đó, MTLV trong MNCs mang đặc điểm khác biệt so với mọi tổ chức khác, tạo ra các quy tắc ứng xử đặc biệt của chúng (Erez & Shokef, 2008). Với việc sử dụng lao động đa quốc tịch, MNCs thường được xem là các tổ chức/đơn vị đa văn hóa (Rozkwitalska, 2016).

Theo xu hướng đa dạng hóa, toàn cầu hóa ngày nay, các MNCs đã mở rộng hoạt động của họ đến các khu vực/quốc gia có vai trò quan trọng trên toàn

cầu. Sự di chuyển quốc tế của lực lượng lao động đã làm cho MTLV đa văn hóa trở thành một phần quan trọng trong cuộc sống hàng ngày của nhiều người (Westover, 2012; Nolan, 2012). Theo Rozkwitalska (2016), các nhân viên phải tương tác và tương tác với sự khác nhau của các nhân viên/nhóm đến từ các đất nước khác nhau, bao gồm nhà cung cấp, khách hàng, cấp dưới, cấp quản lý & cộng sự. Vấn đề này tạo nên sự khác biệt trong MTLV so với các công ty/tập đoàn chỉ hoạt động ở thị trường nội địa, vì nhân sự của MNCs phải đối mặt với các vấn đề thử thách đặc trưng của sự đa dạng trong môi trường hoạt động như sự đa dạng về ngôn ngữ, về văn hóa (Nadiri & Tanova, 2010; Lauring & Selmer, 2011).

Theo quan điểm này, MTLV đa dạng văn hóa, đầy đủ sự phong phú về văn hóa, có vẻ như có tính chất như con dao hai lưỡi (Stahl et al., 2010; Stevens et al., 2008), với ảnh hưởng tiêu cực và tích cực đồng thời. Một khía cạnh của cơ sở lý thuyết đa văn hóa đề xuất rằng, sự khác nhau về văn hóa có thể hiện diện giữa các nhóm, tổ chức hay cá nhân có thể dẫn đến vấn đề, rủi ro, xung đột và các cản trở trong quan hệ giao tiếp (Ward, 2003; White et al., 2011; Shenkar, 2001). Vấn đề đa dạng văn hóa khiến cho quan hệ giữa con người trở nên phức tạp (Lauring & Klitmøller, 2015; Graham, 2010) và có khả năng gây giảm sự thỏa mãn, hạnh phúc của nhân viên nói chung (Stahl et al., 2010).

Ngược lại, cơ sở lý thuyết liên quan đến giá trị của sự đa dạng thể hiện các nhóm chưa tương đồng có khả năng đạt được kết quả tích cực chính yếu thông qua sự sáng tạo và tiềm năng học hỏi của họ (Pettigrew & Tropp, 2008; Mannix & Neale, 2005). Fitzsimmons et al., (2011) cũng cho rằng, sự đa dạng về văn hóa có tác động đến các cuộc đàm phán, các quá trình sáp nhập và mua lại xuyên biên giới, công việc của các nhóm, đạo đức và phong cách lãnh đạo.

Hoạt động ở trong MTLV đa dạng về văn hóa yêu cầu sự đồng thuận và nỗ lực từ cả tổ chức và nhân viên phải thích nghi và cải thiện liên tục. Các MNCs, trong vai trò của một tổ chức đa dạng về văn hóa, đối diện với thách thức của sự phong phú văn hóa (Lauring & Selmer, 2012). Trong thực tế, việc quản trị trong các MNCs buộc phải giải quyết những thử thách cụ thể (Nadiri & Tanova, 2010) vì "Môi trường đa dạng về văn hóa đòi hỏi các hoạt động quản lý đa dạng" (Miroshnik, 2002). Ngoài ra, vì là các tổ chức phong phú văn hóa như các MNCs thường đa ngôn ngữ nên việc quản trị của họ phải quản trị

dưới sự phong phú về ngôn ngữ (Steyaert et al., 2011), bởi vì chúng có thể tác động đến sự ảnh hưởng giữa các nền văn hóa không tương đồng nhau (Lauring & Klitmøller, 2015).

Bên cạnh đó, các cá nhân hoạt động trong MTLV của các MNCs buộc phải đối diện với các thách thức hiện hữu (Nadiri & Tanova, 2010). Trước tiên, nhân viên làm việc trong MNCs buộc phải đối diện với việc phong phú về văn hóa (Lauring & Selmer, 2012). Tiếp đến, họ phải đối diện với sự phong phú về ngôn ngữ (Steyaert et al., 2011; Barner-Rasmussen & Aarnio, 2011). Do sự không tương đồng về văn hóa, cả những nhân viên và nhà quản lý trong các MNCs được kỳ vọng vận dụng phương thức quản lý/quản trị đa dạng văn hóa thay cho phương thức quản lý/quản trị trước đó (Lauring & Selmer, 2012). Và điều quan trọng là "quá trình điều chỉnh xuyên văn hóa" của các cá nhân. Theo Puck et al., (2008), khả năng cảm thấy tự tin làm việc trong môi trường đa dạng về văn hóa được biểu hiện qua khái niệm "quá trình điều chỉnh xuyên văn hóa – cross cultural adjustment". Những người có khả năng thích ứng đa văn hóa là các cá nhân có khả năng hiệu chỉnh thái độ, giá trị, và các hành vi của mình để hòa nhập với các nền văn hóa mới, giao tiếp hiệu quả với những nhân viên đến từ các nền văn hóa trên thế giới (Darawong & Igel, 2012). Hơn nữa, vì vấn đề khác biệt giữa các MTLV trong các MNCs, nhân viên có thể phải sử dụng một ngôn ngữ chung của công ty trong giao tiếp, do đó, khả năng sử dụng thành thạo một ngôn ngữ trở thành một yếu tố quan trọng đối với việc phát triển tiềm năng về sự phong phú văn hóa trong tổ chức của họ (Caligiuri & Tarique, 2012). Nhìn chung đó cũng là các vấn đề mà nhân viên tại các công ty đa quốc gia phải đối diện khi môi trường đa văn hóa dần hình thành và phổ biến trong các tổ chức này.

Như vậy, làm việc trong MTLV đa dạng về văn hóa tại các tập đoàn đa quốc gia ngày nay đang trở nên ngày càng phổ biến, mang lại nhiều ảnh hưởng tích cực/tiêu cực đối với cả cá nhân và tổ chức. Vì vậy, hoạt động trong môi trường đa văn hóa đòi hỏi sự nỗ lực từ cả cá nhân và tổ chức phải thực hiện điều chỉnh đáng kể trong hành vi của họ để phản ánh sự phù hợp nhất.

2.2.1. Định nghĩa môi trường đa văn hoá

Theo James A. Banks, một nhà nghiên cứu hàng đầu trong lĩnh vực giáo

dục đa văn hóa, định nghĩa môi trường đa văn hóa là không gian nơi mà sự đa dạng văn hóa được chấp nhận và tôn trọng, nơi mà mọi người từ nhiều nền văn hóa khác nhau có thể cùng tồn tại và phát triển một cách hài hòa. Banks nhấn mạnh rằng một môi trường đa văn hóa cần phải thúc đẩy sự bình đẳng và công bằng cho tất cả các nhóm văn hóa. Môi trường đa văn hóa là không gian xã hội nơi nhiều nhóm văn hóa khác nhau sinh sống, làm việc và giao lưu. Các nền văn hóa này có thể khác biệt về ngôn ngữ, tôn giáo, phong tục, giá trị và lối sống (Banks, J. A., 2006).

Theo Geert Hofstede, nhà tâm lý học nổi tiếng với công trình nghiên cứu về văn hóa và tổ chức, xem MTĐVH như một bối cảnh mà các giá trị văn hóa khác nhau cùng tồn tại và ảnh hưởng đến hành vi của các thành viên trong tổ chức. Ông cho rằng hiểu biết sự khác nhau về văn hóa là cần thiết trong việc quản trị hiệu quả trong các tổ chức quốc tế (Hofstede, G., 1984).

Milton J. Bennett, người phát triển mô hình Phát triển nhạy bén Văn hóa, định nghĩa môi trường đa văn hóa là nơi mà các cá nhân và nhóm có thể nhận biết và đáp ứng một cách hiệu quả với sự khác biệt văn hóa. Bennett nhấn mạnh sự cần thiết của việc phát triển kỹ năng giao tiếp liên văn hóa và khả năng thích ứng với các bối cảnh văn hóa khác nhau (Bennett, M. J., 1993).

John W. Berry, nhà tâm lý học nổi tiếng với nghiên cứu về nhập cư và đồng hóa văn hóa, định nghĩa môi trường đa văn hóa như một bối cảnh nơi mà các nhóm văn hóa khác nhau có thể giữ gìn bản sắc văn hóa của mình trong khi tương tác và hội nhập vào xã hội rộng lớn hơn. Berry cho rằng môi trường đa văn hóa thúc đẩy sự phát triển của cả cá nhân và cộng đồng (Berry, J. W., 1997)

Harry C. Triandis, nhà nghiên cứu nổi tiếng về tâm lý học văn hóa, mô tả môi trường đa văn hóa như một nơi mà các giá trị và hành vi của các nền văn hóa khác nhau được công nhận và tôn trọng. Ông nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hiểu biết về các hệ thống giá trị khác nhau để cải thiện giao tiếp và hợp tác quốc tế (Triandis, H. C.,1995).

Theo Nancy J. Adler, một nhà nghiên cứu hàng đầu về quản lý quốc tế, mô tả môi trường đa văn hóa là một không gian mà các nền văn hóa khác nhau cùng tồn tại và có sự tương tác tích cực, đóng góp vào sự sáng tạo và hiệu quả tổ chức. Bà cho rằng sự hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau là yếu tố then chốt để

xây dựng một môi trường đa văn hóa thành công (Adler, N. J., 2002).

Các định nghĩa về môi trường đa văn hóa từ các tác giả khác nhau đều nhấn mạnh sự cần thiết của việc tôn trọng và hiểu biết về các giá trị văn hóa đa dạng, cũng như sự cần thiết của các kỹ năng giao tiếp và quản trị một cách hiệu quả ở bối cảnh văn hóa đa dạng. Những quan điểm này cung cấp nền tảng lý luận quan trọng cho việc xây dựng và duy trì một môi trường đa văn hóa hài hòa và bền vững. Ở đề tài này, tác giả lựa chọn định nghĩa của Banks, J. A. (2006) để làm nền tảng cho các phân tích tiếp theo.

2.2.2. Lợi ích của môi trường đa văn hoá

MTĐVH mang lại nhiều lợi ích quan trọng đối với cá nhân và tổ chức. Các tác giả đều thống nhất rằng sự đa dạng văn hóa thúc đẩy sự hiểu biết, tôn trọng và khả năng hợp tác giữa các nhóm văn hóa khác nhau: Banks (2006) & Hofstede (1984) nhấn mạnh rằng, giúp giảm thiểu xung đột và nâng cao sự hiểu biết về các giá trị và hành vi khác biệt, từ đó cải thiện giao tiếp và hợp tác trong các tổ chức quốc tế. Adler (2002), Kochan et al., (2003) chỉ ra rằng sự đa dạng văn hóa tạo ra những góc nhìn và ý tưởng khác nhau, thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới, đồng thời cải thiện khả năng ra quyết định và giải quyết vấn đề nhờ vào việc kết hợp nhiều quan điểm. Taylor (2001) & Hall (1976) cũng cho rằng, giúp phát triển kỹ năng xã hội quan trọng như sự nhạy bén văn hóa, khả năng thích ứng và làm việc nhóm, từ đó nâng cao hiệu quả công việc.

Các nghiên cứu ở Đông Nam Á cũng chỉ ra lợi ích tương đồng. Ở Malaysia, môi trường đa văn hóa cùng sự hỗ trợ công việc có ảnh hưởng tích cực đến HQCV (Naharuddin & Sadegi, 2013). Ở Indonesia, Ekowati et al., (2019) nhấn mạnh vai trò của đa văn hóa trong việc nâng cao sự đổi mới và sáng tạo. Điều này củng cố cho giả thuyết nghiên cứu của luận án về tác động tích cực của MTĐVH đối với HQCV trong bối cảnh tại TP. Hồ Chí Minh.

Những lợi ích này không chỉ giúp cá nhân phát triển các kỹ năng giao tiếp và làm việc hiệu quả, mà còn góp phần vào sự thành công và sự phát triển lớn mạnh của các tổ chức và xã hội, nhờ vào sự phong phú trong ý tưởng và khả năng cạnh tranh cao hơn.

2.2.3. Thách thức trong môi trường đa văn hoá

Tác giả phân tích về thách thức trong môi trường đa văn hóa dựa trên quan điểm của các nhà nghiên cứu khác nhau nhằm hiểu rõ hơn về những khó khăn mà các tổ chức và cá nhân có thể gặp phải.

Geert Hofstede, trong công trình nghiên cứu về các giá trị văn hóa và sự khác biệt quốc gia, chỉ ra rằng một trong những thách thức lớn nhất của môi trường đa văn hóa là xung đột văn hóa. Sự khác biệt về giá trị, niềm tin và hành vi có thể dẫn đến hiểu lầm và xung đột. Hofstede nhấn mạnh rằng thiếu hiểu biết và tôn trọng các giá trị văn hóa khác nhau có thể gây ra mâu thuẫn và giảm hiệu quả làm việc (Hofstede, G., 1984).

Milton J. Bennett, với Mô hình phát triển nhạy bén văn hóa, chỉ ra rằng rào cản ngôn ngữ là một thách thức trong môi trường đa văn hóa. Sự khác biệt ngôn ngữ không chỉ cản trở giao tiếp mà còn có thể dẫn đến sự hiểu lầm và cảm giác bị cô lập. Bennett nhấn mạnh sự cần thiết của phát triển các kỹ năng giao tiếp liên văn hóa để vượt qua rào cản này (Bennett, M. J., 1993).

Edward T. Hall, trong nghiên cứu về giao tiếp liên văn hóa, nhấn mạnh rằng sự khác biệt về ngữ cảnh văn hóa (high-context và low-context) có thể dẫn đến hiểu lầm và xung đột. Hall cho rằng những người đến từ các nền văn hóa high-context (như Nhật Bản) và low-context (như Mỹ) có thể gặp khó khăn trong việc hiểu ý định và thông điệp của nhau, dẫn đến những xung đột không đáng có (Hall, E. T., 1976).

Thomas Kochan và các đồng tác giả, trong nghiên cứu về tác động của sự đa dạng văn hóa trong tổ chức, chỉ ra rằng thiên kiến và phân biệt đối xử là một thách thức lớn. Sự đa dạng văn hóa có thể làm tăng nguy cơ xảy ra các hành vi thiên vị và phân biệt đối xử, ảnh hưởng đến sự đoàn kết và hiệu suất làm việc của tổ chức (Kochan et al., 2003).

Fons Trompenaars, một chuyên gia về quản lý đa văn hóa, chỉ ra rằng sự khác nhau trong cách xử lý các vấn đề và ra quyết định cũng là một thách thức lớn trong môi trường đa văn hóa. Ông cho rằng các nền văn hóa khác nhau có cách tiếp cận khác nhau đối với việc giải quyết vấn đề và ra quyết định, điều này có thể dẫn đến mâu thuẫn và khó khăn trong việc đạt được sự đồng thuận (Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C., 1998).

Cox Taylor nhận định rằng một thách thức quan trọng khác là việc duy trì sự công bằng trong môi trường đa văn hóa. Ông cho rằng các tổ chức cần thiết lập các chính sách và quy định rõ ràng để đảm bảo rằng mọi cá nhân đều được đối xử như nhau và có cơ hội phát triển như nhau, bất kể nền tảng văn hóa của họ (Cox, T., 2001).

Các thách thức trong môi trường đa văn hóa, như xung đột văn hóa, rào cản ngôn ngữ, thiên kiến và phân biệt đối xử, sự khác nhau trong cách xử lý các vấn đề và ra quyết định, đều đòi hỏi sự chú ý và quản lý cẩn thận. Các tổ chức và cá nhân cần phát triển kỹ năng giao tiếp liên văn hóa, thiết lập các chính sách công bằng và tăng cường hiểu biết về sự đa dạng văn hóa để vượt qua những thách thức này và tận dụng lợi ích của môi trường đa văn hóa.

Ở các quốc gia trong khu vực Đông Nam Á, thách thức này cũng được ghi nhận. Tại Singapore, lực lượng lao động đa quốc tịch dễ phát sinh căng thẳng nếu thiếu cơ chế dung hòa văn hóa. Tại Thái Lan, nghiên cứu trong ngành khách sạn cho thấy sự khác biệt về chuẩn mực văn hóa giữa quản lý và nhân viên có thể ảnh hưởng tiêu cực đến HQCV. Các phát hiện này phù hợp với giả định rằng tác động của đa văn hóa không chỉ mang lại lợi ích mà còn tiềm ẩn rủi ro nên cần phải quản trị tốt hơn.

Sau đại dịch COVID-19, nhiều công ty đa quốc gia đã chuyển sang mô hình làm việc kết hợp (hybrid work), làm thay đổi sâu sắc cách thức vận hành trong môi trường đa văn hóa. Các nghiên cứu gần đây cho thấy, việc phối hợp giữa các nhóm nhân sự quốc tế qua không gian số đặt ra nhiều thách thức mới, bao gồm: rào cản văn hóa trong giao tiếp trực tuyến, sự khác biệt trong cách hiểu phi ngôn ngữ và khoảng cách tâm lý do thiếu tương tác thực địa (Caligiuri et al., 2020; Rockmann & Pratt, 2021).

Đồng thời, các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, sự đa dạng văn hóa trong môi trường số có thể thúc đẩy sự đổi mới, nếu tổ chức biết cách xây dựng cơ chế linh hoạt, giao tiếp đa chiều và chính sách khuyến khích sáng tạo xuyên văn hóa (Nyfoudi et al., 2022). Do đó, cần có cách tiếp cận mới để đánh giá hiệu quả công việc và vai trò của môi trường đa văn hóa hậu COVID-19.

Những thách thức này đòi hỏi các tổ chức và cá nhân phải phát triển kỹ năng giao tiếp liên văn hóa, xây dựng các chính sách công bằng và tăng cường

hiểu biết về sự đa dạng văn hóa để vượt qua những khó khăn này và tận dụng các cơ hội mà môi trường đa văn hóa mang lại.

2.2.4. Các tiêu chí để mô tả các đặc điểm văn hóa của các nền văn hóa quốc gia khác nhau

Trong đề tài "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values" (1984), Hofstede đã phân tích dữ liệu từ hơn 100.000 nhân viên IBM trên toàn thế giới và phát hiện ra bốn tiêu chí để mô tả các đặc điểm văn hóa của các nền văn hóa quốc gia khác nhau, các tiêu chí này bao gồm:

(1) Individualism vs. Collectivism (I vs. C): Mô tả mức độ mà các cá nhân trong một xã hội được mong đợi tự trải qua và chăm sóc gia đình của họ so với việc tham gia vào các nhóm lớn hơn.

(2) Power Distance (PD): Mô tả mức độ mà các thành viên trong một xã hội chấp nhận phân bố không bằng nhau của quyền lực và vị trí.

(3) Masculinity vs. Femininity (MAS vs. FEM): Mô tả mức độ mà các giá trị như sự cạnh tranh, thành công về mặt kinh tế, và sự lãnh đạo được đánh giá so với các giá trị như chăm sóc người khác và sự hòa hợp.

(4) Uncertainty Avoidance (UA): Mô tả mức độ mà các thành viên trong một xã hội cảm thấy bất an với các tình huống không chắc chắn và cố gắng tránh né hoặc kiểm soát chúng thông qua các quy định và truyền thống.

Sau đó, Hofstede đã bổ sung thêm hai tiêu chí:

(5) Long-Term Orientation vs. Short-Term Orientation (LTO vs. STO): Mô tả mức độ mà các xã hội tập trung vào tương lai và sự kiên nhẫn so với việc tập trung vào hiện tại và quá khứ.

(6) Indulgence vs. Restraint (IND vs. RES): Mô tả mức độ mà các xã hội cho phép thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn tự nhiên so với việc kiềm chế chúng.

Nhận thức về sự đa dạng văn hóa của Hofstede đã có ảnh hưởng rất lớn đến lĩnh vực quản lý nhân sự và làm việc quốc tế, giúp các tổ chức và cá nhân hiểu biết sâu hơn về cách mà văn hóa ảnh hưởng đến hành vi làm việc và quyết định kinh doanh. Hofstede nhấn mạnh rằng hiểu biết về sự khác biệt văn hóa là cơ sở để xây dựng mối tương quan làm việc hiệu quả trên quy mô quốc tế.

Để hiểu biết sâu về các văn hóa, Trompenaars và Hampden-Turner (1997) trong nghiên cứu "Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business" (1997) đã đưa ra bảy tiêu chí văn hóa cơ bản để so sánh và phân tích các giá trị và cách tiếp cận của các nền văn hóa khác nhau:

(1) Universalism vs. Particularism: Mô tả cách mà các văn hóa xem xét quy tắc chung và luật lệ so với mối tương quan cá nhân và truyền thống.

(2) Individualism vs. Communitarianism: Tương tự như Individualism vs. Collectivism của Hofstede, nhưng với sự nhấn mạnh vào vai trò của cộng đồng trong việc xác định cá nhân.

(3) Neutral vs. Affective: Mô tả mức độ mà các văn hóa thể hiện cảm xúc và sự hào hứng trong các tình huống làm việc.

(4) Specific vs. Diffuse: Mô tả cách mà các văn hóa xác định ranh giới giữa cuộc sống cá nhân và công việc.

(5) Achievement vs. Ascription: Mô tả cách mà các văn hóa xem xét thành tích và sự tiến bộ so với vị trí và vai trò được định sẵn.

(6) Sequential vs. Synchronous: Mô tả cách mà các văn hóa tiếp cận thời gian và cách thứ tự hoạt động được ưu tiên.

(7) Inner vs. Outer Directed: Mô tác cách mà các văn hóa xác định sự thành công dựa trên tiêu chuẩn bên trong (tự kiểm soát) hoặc tiêu chuẩn bên ngoài (sự công nhận của xã hội).

Phân tích của Trompenaars và Hampden-Turner giúp hiểu sâu hơn về cách mà các văn hóa khác nhau ảnh hưởng đến cách làm việc, quyết định và giao tiếp. Hiểu biết này là cơ sở để xây dựng hiệu quả trong MTLV đa văn hóa và đối tác hiệu quả trên quy mô quốc tế.

2.2.5. Sự khác biệt văn hóa giữa các nhóm nhân viên

Trong bối cảnh các MNCs tại TP.HCM, sự khác biệt văn hóa không chỉ xuất hiện giữa nhân viên Việt Nam và nhân viên nước ngoài, mà còn thể hiện rõ giữa các nhóm vùng miền trong nước. Trong môi trường làm việc đa quốc gia, sự khác biệt về văn hóa giữa các nhân viên đến từ các quốc gia như Nhật Bản, Hoa Kỳ, Hàn Quốc và Việt Nam thường thể hiện rõ rệt qua phong cách giao tiếp, cách thức tổ chức công việc, quan niệm về thời gian cũng như lối tư

duy cá nhân và tập thể. Theo Hofstede (2001), các nền văn hóa có sự khác biệt đáng kể về các chiều giá trị như khoảng cách quyền lực, chủ nghĩa cá nhân – tập thể, tránh né bất định và định hướng dài hạn. Chẳng hạn, nhân viên người Hàn Quốc thường đề cao sự tôn trọng cấp bậc và thứ bậc trong tổ chức, phản ánh mức độ khoảng cách quyền lực cao trong văn hóa Hàn (Kim & Park, 2003). Ngược lại, nhân viên Việt Nam dù vẫn chịu ảnh hưởng bởi truyền thống Nho giáo, nhưng thường ứng xử linh hoạt hơn trong giao tiếp và xử lý công việc, đặc biệt trong môi trường doanh nghiệp tư nhân hoặc doanh nghiệp trẻ, nơi ảnh hưởng của văn hóa phương Tây đang gia tăng (Nguyen, 2017). Bên cạnh đó, nhân viên người Mỹ thường thể hiện phong cách làm việc trực tiếp, cá nhân hóa và hướng đến kết quả, trong khi người Nhật thường ưu tiên đồng thuận tập thể và quy trình ra quyết định chặt chẽ (Hall & Hall, 1990; Trompenaars & Hampden-Turner, 2012).

Bên cạnh sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia, sự đa dạng vùng miền trong nội bộ một quốc gia cũng có thể ảnh hưởng đáng kể đến cách thức làm việc và tương tác trong tổ chức. Tại Việt Nam, sự khác biệt về văn hóa giữa nhân viên đến từ miền Bắc, Trung và Nam thể hiện rõ qua cách giao tiếp, thái độ phản hồi, mức độ chủ động, cũng như quan niệm về mối quan hệ cấp trên – cấp dưới (Pham & Phan, 2021). Chẳng hạn, người miền Bắc thường được cho là thận trọng, coi trọng nguyên tắc, trong khi người miền Trung có xu hướng kiên trì và tiết chế, còn người miền Nam lại được nhận xét là linh hoạt, cởi mở và nhanh nhạy trong phản hồi (Nguyen & Truong, 2016). Những khác biệt này, nếu được nhận diện và quản lý một cách chủ động, sẽ giúp tổ chức khai thác được thế mạnh đa dạng trong tư duy và hành vi, từ đó thúc đẩy sáng tạo và nâng cao mức độ gắn kết giữa các nhóm nhân viên. Ngược lại, nếu bỏ qua hoặc xem nhẹ, sự khác biệt vùng miền có thể trở thành nguyên nhân của hiểu lầm, xung đột ngầm và giảm hiệu quả phối hợp, ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất làm việc chung (Le & Harvie, 2010). Sự khác biệt giữa nhân viên miền Bắc, Trung và Nam cũng có thể tạo ra những mâu thuẫn tiềm ẩn về cách làm việc, thái độ phản hồi và mức độ chủ động. Những khác biệt này nếu được nhận diện và quản lý tốt sẽ trở thành nguồn lực thúc đẩy sáng tạo và gắn kết; ngược lại, nếu bỏ qua, có thể cản trở hiệu quả phối hợp và hiệu suất làm việc chung.

2.2.6. Các thành phần của môi trường đa văn hoá

Môi trường đa văn hóa bao gồm nhiều yếu tố tác động đến cách con người làm việc, giao tiếp và hợp tác trong một không gian chung. Dưới đây là các thành phần chính của MTĐVH:

Hệ giá trị và niềm tin (Values & Beliefs): Hệ giá trị văn hóa và niềm tin là yếu tố cốt lõi định hình cách con người suy nghĩ, hành động và tương tác trong xã hội. Chúng ảnh hưởng đến hành vi cá nhân, tập thể, cũng như phong cách lãnh đạo và giao tiếp trong môi trường đa văn hóa. Hofstede (1980) đã nghiên cứu về các chiều văn hóa (cultural dimensions), bao gồm: (1) Khoảng cách quyền lực (Power Distance - Mức độ chấp nhận sự phân cấp quyền lực), (2) Chủ nghĩa cá nhân – tập thể (Individualism vs. Collectivism - Sự ưu tiên lợi ích cá nhân hay tập thể), (3) Tránh sự không chắc chắn (Uncertainty Avoidance - Khả năng đối phó với sự mơ hồ và không chắc chắn), (4) Nam tính – nữ tính (Masculinity vs. Femininity - Mức độ coi trọng các giá trị cứng rắn hay mềm mỏng), (5) Định hướng dài hạn – ngắn hạn (Long-Term vs. Short-Term Orientation - Tư duy chiến lược so với tư duy thực dụng), (6) Chấp nhận khoái lạc – kiềm chế (Indulgence vs. Restraint - Mức độ tự do trong việc thể hiện cảm xúc và hưởng thụ).

Ngôn ngữ và giao tiếp (Language & Communication): Ngôn ngữ và giao tiếp đóng vai trò trung tâm trong việc xây dựng sự hiểu biết, hợp tác và hiệu quả làm việc trong môi trường đa văn hóa. Chúng không chỉ giới hạn ở ngôn ngữ nói và viết mà còn bao gồm các yếu tố phi ngôn ngữ như cử chỉ, giọng điệu, và ngữ cảnh văn hóa. Edward T. Hall (1976) chia ngôn ngữ thành văn hóa giao tiếp ngữ cảnh cao (high context: giao tiếp dựa nhiều vào ngữ cảnh, cử chỉ, ngôn ngữ phi ngôn từ, ví dụ: Nhật Bản, Trung Quốc) và ngữ cảnh thấp (low context: giao tiếp trực tiếp, rõ ràng, ít phụ thuộc vào ngữ cảnh, ví dụ: Mỹ, Đức).

Các chuẩn mực xã hội và phong tục tập quán (Social Norms & Customs): Chuẩn mực xã hội và phong tục tập quán đóng vai trò quan trọng trong việc điều chỉnh hành vi cá nhân, tạo sự gắn kết trong cộng đồng và ảnh hưởng trực tiếp đến cách con người tương tác trong môi trường đa văn hóa. Chúng giúp xác định những gì được xem là phù hợp hoặc không phù hợp trong một nền văn hóa cụ thể, từ đó tác động đến quan hệ công việc, giao tiếp, và cách ứng xử trong các tình huống xã hội.

Hệ thống tổ chức và phong cách lãnh đạo (Organizational Systems and Leadership Styles): Hệ thống tổ chức và phong cách lãnh đạo là hai yếu tố quan trọng quyết định hiệu quả quản lý và hoạt động của một tổ chức trong môi trường đa văn hóa. Cách một tổ chức được thiết lập và phong cách lãnh đạo mà nó áp dụng có thể bị ảnh hưởng mạnh mẽ bởi văn hóa, giá trị, và chuẩn mực xã hội của từng quốc gia hoặc khu vực. Mô hình GLOBE của House và cộng sự (2004) xác định các phong cách lãnh đạo phổ biến trong các nền văn hóa khác nhau: (1) Lãnh đạo độc đoán (Autocratic Leadership - Phù hợp với nền văn hóa có khoảng cách quyền lực cao), (2) Lãnh đạo dân chủ (Participative Leadership - Phổ biến trong các xã hội có khoảng cách quyền lực thấp), (3) Lãnh đạo lôi cuốn (Charismatic Leadership - Được đánh giá cao trong nhiều nền văn hóa vì khả năng tạo cảm hứng).

Sự khác biệt về thời gian và quan niệm làm việc (Time Orientation & Work Ethic): Trong môi trường đa văn hóa, sự khác biệt về quan niệm thời gian và đạo đức làm việc có thể ảnh hưởng đến cách cá nhân, nhóm và tổ chức hoạt động. Những yếu tố này không chỉ liên quan đến cách con người sắp xếp công việc mà còn ảnh hưởng đến quan hệ lao động, sự hiệu quả trong giao tiếp và quản lý dự án. Edward T. Hall (1959) phân loại quan niệm thời gian: (1) Đơn tuyến (Monochronic Time - Tập trung làm từng việc một, có kế hoạch rõ ràng), (2) Đa tuyến (Polychronic Time - Linh hoạt, có thể làm nhiều việc cùng lúc). Quan niệm về thời gian cũng ảnh hưởng đến đạo đức nghề nghiệp (work ethic), chẳng hạn: văn hóa phương Tây thường nhấn mạnh hiệu suất cá nhân; văn hóa phương Đông đề cao tinh thần cống hiến.

2.3. Cơ sở lý luận về môi trường làm việc

2.3.1. Định nghĩa môi trường làm việc

Nghiên cứu về môi trường làm việc trước đây đã có rất nhiều lý thuyết nền, bao gồm nghiên cứu của Herzberg (1959), ông đã phát hiện ra rằng có hai loại yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên: yếu tố thúc đẩy và yếu tố duy trì. Yếu tố thúc đẩy là những yếu tố tạo ra sự hài lòng trong công việc, bao gồm sự thành đạt, sự công nhận, sự phát triển và sự trách nhiệm. Yếu tố duy trì là những yếu tố ngăn ngừa sự không hài lòng trong công việc, bao gồm lương, phúc lợi, điều kiện làm việc và sự an toàn.

Nghiên cứu của Maslow (1954), cho rằng con người có năm cấp độ nhu cầu, từ thấp đến cao: Nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu tình yêu và sự thuộc về, nhu cầu được tôn trọng và nhu cầu tự hiện thực hóa. Khi một cấp độ nhu cầu được đáp ứng, nhu cầu cấp độ cao hơn sẽ trở thành động lực thúc đẩy hành vi của con người. Trong khi đó McGregor (1960), thông qua lý thuyết X và lý thuyết Y trong đó lý thuyết X cho rằng con người là lười biếng, thiếu chủ động và cần được quản lý chặt chẽ. Lý thuyết Y cho rằng con người là năng động, có khả năng tự quản lý và có thể tự nguyện đóng góp cho tổ chức. Sau đó Ouchi (1981) đã phát triển lý thuyết Z, là một mô hình quản lý kết hợp các yếu tố của quản lý truyền thống phương Tây và quản lý Nhật Bản. Lý thuyết Z nhấn mạnh tầm quan trọng của sự gắn bó lâu dài của nhân viên với tổ chức, sự đồng thuận trong ra quyết định và sự quan tâm đến nhu cầu của nhân viên.

Các nghiên cứu và lý thuyết trên đã cung cấp những hiểu biết sâu sắc về môi trường làm việc của nhân viên. Các nhà quản lý có thể sử dụng những kiến thức này để tạo ra một môi trường làm việc tốt đẹp, nơi nhân viên có thể phát triển và cống hiến hết mình cho tổ chức.

Dưới đây là một số yếu tố quan trọng của MTLV của nhân viên:

Lãnh đạo là yếu tố quan trọng nhất trong môi trường làm việc của nhân viên. Một nhà lãnh đạo giỏi sẽ tạo ra một môi trường làm việc, nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và có cơ hội phát triển.

Công việc phải thú vị và có ý nghĩa đối với nhân viên. Nhân viên phải cảm thấy rằng công việc của họ có tác động đến tổ chức và xã hội.

Điều kiện làm việc phải sạch sẽ, an toàn và thoải mái. Nhân viên phải có đủ không gian để làm việc, các trang thiết bị cần thiết để hoàn thành công việc.

Nhân viên phải có cơ hội tương tác với nhau trong công việc. Tương tác xã hội giúp nhân viên xây dựng mối quan hệ, học hỏi và giải tỏa căng thẳng.

Phúc lợi là yếu tố quan trọng giúp thu hút và giữ chân nhân viên. Phúc lợi bao gồm lương, thưởng, bảo hiểm và các chương trình chăm sóc sức khỏe...

Từ các lý thuyết nền tảng, MTLV sau đó được các nhà nghiên cứu định nghĩa theo nhiều cách khá tương đồng nhưng cũng còn khác nhau trong nghiên cứu của mình. Theo Briner (2000), MTLV được hiểu một cách đơn giản là môi

trường mà ở đó mọi người làm việc, là một khái niệm rất rộng bao gồm các thiết lập vật lý (như nhiệt độ, thiết bị,...), các đặc điểm của bản thân công việc (như khối lượng công việc hay độ phức tạp của nhiệm vụ). Briner (2000) cũng cho rằng khái niệm MTLV còn được dùng để chỉ các đặc điểm rộng hơn của tổ chức (như văn hóa hay lịch sử) hoặc thậm chí là các khía cạnh bên ngoài tổ chức (điều kiện làm việc tại địa phương, ngành công nghiệp hay tình trạng cân bằng giữa cuộc sống và công việc).

Tuy nhiên, khác với Briner, nghiên cứu của Ollukkaran & Gunaseelan (2012) và Opperman (2002) nhấn mạnh, MTLV là hoàn cảnh gắn với con người, tại đó họ thực hiện công việc của mình, là môi trường xã hội và nghề nghiệp mà một người tương tác với nhiều người khác. Theo đó, MTLV có thể được hiểu là các quy trình, hệ thống, cấu trúc, công cụ hoặc điều kiện tại nơi làm việc có ảnh hưởng một cách thuận lợi hoặc không thuận lợi tới hiệu quả làm việc của từng nhân viên. Ngoài ra, theo Ollukkaran & Gunaseelan (2012), MTLV còn bao gồm các chính sách, quy tắc, văn hóa, nguồn lực, mối quan hệ trong công việc, địa điểm làm việc và các yếu tố bên trong lẫn bên ngoài, tất cả các yếu tố có ảnh hưởng đến cách nhân viên thực hiện chức năng công việc của họ. Waktola (2019) tương tự cũng định nghĩa đơn giản, MTLV là tổng hòa các mối quan hệ tương tác qua lại giữa những người lao động và môi trường mà họ làm việc. Cả 3 bài nghiên cứu đều định nghĩa MTLV theo hướng nhấn mạnh đến sự gắn liền của hoàn cảnh với con người. Từ đó, Al-Omari & Okasheh (2017), trong bài nghiên cứu của mình đã đưa ra định nghĩa tổng quát rằng: *"Môi trường làm việc có thể là bất cứ thứ gì tồn tại xung quanh nhân viên và có thể ảnh hưởng đến cách họ thực hiện nhiệm vụ của mình"*.

2.3.2. Vai trò của môi trường làm việc

Theo Al-Omari & Okasheh (2017), MTLV là một thành tố cực kỳ quan trọng của cuộc sống và công việc của nhân viên vì họ dành một phần đáng kể thời gian của họ tại nơi làm việc và nó ảnh hưởng đến họ theo cách này hoặc cách khác. Chandrasekar (2011) thì lại cho rằng MTLV không chỉ ảnh hưởng đến cuộc sống và công việc của nhân viên mà nó còn gián tiếp ảnh hưởng đến sự thịnh vượng của tổ chức thông qua hiệu quả làm việc của nhân viên. Kamarulzaman và cộng sự (2011) nói rằng, MTLV là yếu tố cực kỳ quan trọng, trong một môi trường thoải mái nhân viên mới có thể tập trung chính xác vào

công việc của họ và dẫn đến HQCV của nhân viên tốt hơn, từ đó cải thiện kết quả của tổ chức.

Spector (1997) lập luận rằng, MTLV tốt là môi trường đảm bảo sự an toàn của nhân viên, tạo động lực và công nhận các kết quả của họ, cung cấp sự an toàn trong công việc, tạo ra mối quan hệ ổn định giữa nhân viên và cho phép họ tham gia vào quá trình ra quyết định. Ngược lại, nhân viên sẽ luôn bị cản trở nếu như tình trạng MTLV của họ không đáp ứng các yêu cầu để họ thực hiện công việc của mình (Farh & Tesluk, 2012). Cần chú ý trong việc xác định yếu tố tiêu cực MTLV vì khi nhân viên có nhận thức tiêu cực về môi trường của họ, họ đôi khi sẽ bị căng thẳng trầm trọng (Khamisa et al., 2015).

Tóm lại, môi trường làm việc đóng một vai trò hết sức quan trọng đối với công việc và cuộc sống của nhân viên cũng như đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Việc hiểu rõ vai trò và tác động của môi trường làm việc từ đó cũng trở nên rất quan trọng đối với cả hai đối tượng.

2.3.3. Phân loại môi trường làm việc

Cũng như sự đa dạng trong cách định nghĩa, môi trường làm việc được phân loại theo rất nhiều cách khác nhau theo từng tác giả và từng cách tiếp cận khác nhau.

Opperman (2002) đã phân chia môi trường làm việc thành 3 môi trường nhỏ hơn, bao gồm: môi trường kỹ thuật, môi trường con người và môi trường tổ chức. Trong đó, môi trường kỹ thuật là các công cụ, thiết bị, cơ sở hạ tầng, công nghệ hoặc các yếu tố vật chất, kỹ thuật khác. Môi trường con người đề cập đến các cấp trên, đồng nghiệp, hoặc những người khác nhân viên có mối quan hệ tương tác hoặc làm việc nhóm. Và cuối cùng, môi trường tổ chức chính là hệ thống, thủ tục, các giá trị và triết lý của công ty. Môi trường kỹ thuật là điều kiện để nhân viên thực hiện công việc, môi trường con người là nơi nhân viên có cơ hội để chia sẻ và trao đổi kiến thức, còn môi trường tổ chức ảnh hưởng đến cách nhân viên thực hiện công việc của mình (Waktola, 2019).

Năm 2001, Sedarmayanti cũng đưa ra một cách phân loại môi trường và cách phân loại môi trường này được biến đến khá rộng rãi hiện nay. Cụ thể, theo Sedarmayanti, MTLV được chia thành 2 loại bao gồm môi trường vật chất và môi trường phi vật chất. Trong đó, môi trường vật chất là tất cả các điều kiện

vật chất xung quanh nơi làm việc, những yếu tố có thể tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Môi trường phi vật chất là tất cả các yếu tố liên quan đến mối quan hệ công việc, bao gồm cả mối quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới. Khá tương đồng với với Sedarmayanti et al., (2011) cũng đưa ra cách phân loại môi trường làm việc gồm 2 yếu tố, bao gồm môi trường vật chất và môi trường tâm lý xã hội và đây cũng là cách phân loại cơ bản nhất thường được sử dụng hiện nay.

Ngoài ra, một số tác giả khác cũng có cách phân loại riêng như Jain và Kaur (2014) phân môi trường làm việc thành 3 loại bao gồm: môi trường vật chất, môi trường xã hội, môi trường tinh thần. Hay Raziq & Maulabakhsh (2015) phân loại môi trường làm việc theo một cách khác hơn, bao gồm bản thân công việc và bối cảnh làm việc.

Trong nghiên cứu này, tác giả lựa chọn cách phân chia phổ biến nhất, cũng là cơ bản, tổng quát cho rằng MTLV gồm ***2 thành phần chính là môi trường vật chất và môi trường tâm lý xã hội*** (Arsalani et al., 2011).

2.3.3.1. Môi trường vật chất

Môi trường vật chất (MTVC) là tất cả những yếu tố về vật lý ở môi trường làm việc liên quan đến công việc của nhân viên (Hafeez et al., 2019). Cụ thể, môi trường vật chất là tất cả các bố trí bên trong và bên ngoài văn phòng, nhiệt độ, cách sắp xếp và bố trí công việc cũng như khu vực giải trí (Ismail et al., 2010). Ngoài ra, theo Vischer (2007), môi trường vật chất cũng bao gồm ánh sáng (kể cả tự nhiên và nhân tạo), tiếng ồn, đồ đạc và cách bố trí không gian tại nơi làm việc.

Hiện nay, theo Vischer (2007) các công việc trong các văn phòng hiện đại ngày càng phụ thuộc vào các công nghệ phức tạp và chi phí cho việc thuê số lượng nhiều nhân viên ngày càng tăng. Để có thể làm giảm chi phí lao động mà không ảnh hưởng đến kết quả thì việc đầu tư vào môi trường vật chất và không gian làm việc là một giải pháp tốt. Theo đó, Vischer lập luận rằng việc cải thiện chất lượng môi trường sẽ dẫn đến tăng đáng kể năng suất của nhân viên. Điều này được Dole & Schroeder (2001), giải thích rằng nhân viên hài lòng hơn với môi trường vật chất có nhiều khả năng tạo ra kết quả công việc tốt hơn do mức độ hài lòng đối với môi trường làm việc của họ có liên quan trực tiếp đến sự

hài lòng trong công việc, cải thiện tinh thần, cam kết với tổ chức và gián tiếp làm tăng hiệu quả công việc.

Theo McCoy & Evans (2005), các yếu tố của môi trường vật chất cần phù hợp để nhân viên không bị căng thẳng trong khi thực hiện công việc của họ. Laeman (1995) nói rằng "những người không hài lòng với điều kiện nhiệt độ, chất lượng nước, ánh sáng và tiếng ồn trong văn phòng có nhiều khả năng sẽ bị những thứ này ảnh hưởng đến sự tập trung của họ trong công việc". Nhiều nghiên cứu cũng chỉ ra rằng môi trường làm việc vật chất thuận lợi có thể giảm thiểu tình trạng nghỉ việc và nâng cao hiệu suất của nhân viên (Chandrasekar, 2011; Hammed & Amjad, 2009).

McCoy & Evans (2005) cho biết yếu tố vật chất cũng đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển các mối quan hệ tại nơi làm việc. Bởi vì môi trường vật chất của một tổ chức, đặc biệt là cách bố trí và thiết kế được tin là có thể tác động đến hành vi của nhân viên tại nơi làm việc (McGuire & McLaren, 2007). Haynes (2008) cũng cho rằng môi trường vật chất tác động đến cách nhân viên hành xử, thực hiện vai trò của họ cũng như trạng thái tinh thần, thể chất và cảm xúc (Sehgal, 2012). Ngoài ra, ngày càng có nhiều nghiên cứu khẳng định mối liên hệ giữa sức khỏe của nhân viên và các khía cạnh của môi trường vật chất tại nơi làm việc như chất lượng không khí, nội thất hay ánh sáng (Milton, 2000; Dilani, 2004).

Tóm lại, môi trường vật chất rất quan trọng đối với hiệu quả công việc, sự hài lòng, các mối quan hệ xã hội và cả sức khỏe của nhân viên. Vì vậy, cải thiện môi trường làm việc vật chất như thiết kế vật lý và điều kiện môi trường tại nơi làm việc là việc cần thiết để có thể cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức (Al-Omari & Okasheh, 2017).

2.3.3.2. Môi trường tâm lý xã hội

Môi trường tâm lý xã hội (MT TLXH) là tất cả các yếu tố liên quan đến mối quan hệ công việc, bao gồm cả mối quan hệ với cấp trên, đồng nghiệp và cấp dưới. Ngoài ra, khái niệm này cũng bao gồm các yếu tố của công việc như yêu cầu hay nội dung công việc (Arsalani et al., 2011). Trong Bảng câu hỏi tâm lý xã hội Copenhagen III – thang đo MT TLXH được sử dụng phổ biến nhất hiện nay, Burr et al., (2019) đã liệt kê thang đo môi trường tâm lý xã hội với 45

yếu tố được chia thành 8 cấu trúc bao gồm: Yêu cầu tại nơi làm việc, Tổ chức công việc và nội dung công việc, Mối quan hệ giữa các cá nhân và Lãnh đạo, Giao diện công việc và cá nhân, Vốn xã hội, Mâu thuẫn và hành vi công kích, Sức khỏe và hạnh phúc, Tính cách cá nhân.

Môi trường tâm lý xã hội đóng một vai trò hết sức quan trọng đối với cả nhân viên và tổ chức. Khi đề cập đến một môi trường làm việc lành mạnh Goudswaard & Nanteuil (2000) đã nhấn mạnh sự cân bằng trong cuộc sống và công việc, điều kiện tâm lý ở mức động lực, giao tiếp xã hội, sự gắn kết của quản lý với lãnh đạo và sự minh bạch, các yếu tố này phát triển nên một môi trường làm việc tốt và một môi trường làm việc tốt dẫn đến tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức. Raziq & Maulabakhsh (2015) cũng nhận định rằng một số yếu tố của môi trường làm việc ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc bao gồm sự hỗ trợ của người giám sát, mối quan hệ với đồng nghiệp, an toàn và bảo mật trong công việc, thời gian làm việc và sự tôn trọng cần thiết.

Awan & Tahir (2015) đã đề cập rằng để phát triển một môi trường làm việc thuận lợi, mối quan hệ với đồng nghiệp phải tốt và kết quả quả phân tích của họ cũng chứng minh rằng mối quan hệ với đồng nghiệp có tác động mạnh mẽ đến hiệu suất của nhân viên. Quan hệ đồng nghiệp và sự hỗ trợ của đồng nghiệp sẽ thúc đẩy nhân viên thực hiện các nhiệm vụ không có trong mô tả công việc và cảm thấy thoải mái trong tổ chức (Saidi et al., 2019). Nghiên cứu này cho rằng sự hỗ trợ của người giám sát là rất quan trọng đối với nhân viên trong việc hoàn thành nhiệm vụ của mình. Người giám sát là những người có kỹ năng và kinh nghiệm hơn so với nhân viên, sẽ giúp họ thực hiện tốt hơn vai trò hiện tại và hỗ trợ họ phát triển hơn trong tương lai (Saidi et al., 2019).

Như vậy, tương tự như MTVC, đối với cả tổ chức và cá nhân nhân viên, MT TLXH đều có những vai trò quan trọng khác nhau. Vì vậy, để mang lại tác động từ môi trường làm việc, các công ty cần cải thiện cả yếu tố vật chất và yếu tố xã hội trong công ty của mình.

2.4. Cơ sở lý luận về hiệu quả công việc

Trong nghiên cứu về hiệu quả công việc (HQCV) của nhân viên, có nhiều lý thuyết nổi bật của nhiều học giả như Herzberg, McGregor, Csikszentmihaly, Maslow và Locke & Latham đã có những đóng góp quan trọng trong việc giúp

hiểu rõ các yếu tố tác động đến động lực và sự thoả mãn trong công việc của nhân viên.

Lý thuyết hai yếu tố được Herzberg (1959) cho rằng có 02 nhân tố riêng biệt tác động đến đến sự thỏa mãn và động lực của nhân viên. Yếu tố bên trong (được gọi là yếu tố thúc đẩy) như cơ hội tiến bộ, sự công nhận và trách nhiệm làm việc tạo ra sự hài lòng và động lực cao. Trong khi đó, yếu tố bên ngoài (được gọi là yếu tố vấn đề) như điều kiện làm việc, chính sách công ty hay sự giám sát, chỉ ảnh hưởng đến sự không thỏa mãn nhưng không góp phần vào sự thỏa mãn của nhân viên. Lý thuyết này làm rõ sự phân biệt giữa các yếu tố thúc đẩy và các yếu tố gây bất mãn, từ đó có thể giúp các nhà quản lý hiểu được các giá trị cốt lõi tạo nên động lực làm việc mặc dù nó cũng còn nhiều tranh cãi khi chưa thực sử giải thích hoàn toàn được các yếu tố liên quan đến động lực của nhân viên khi các yếu tố bên ngoài chưa thực sự tạo ra được động lực mạnh mẽ (Herzberg, 1959).

Lý thuyết Goal Setting của Locke & Latham (1990) nhấn mạnh vai trò của đặt mục tiêu cụ thể và có thể lượng hóa trong việc nâng cao HQCV. Khi nhân viên có mục tiêu cụ thể và thấy được mối liên hệ giữa nỗ lực và thành quả, họ có xu hướng tập trung và nỗ lực hơn để đạt được mục tiêu đó (Locke & Latham, 1990). Lý thuyết này là sự rõ ràng trong việc xác định các mục tiêu cụ thể giúp nhân viên định hướng và tạo động lực mạnh mẽ trong công việc mặc dù vậy lý thuyết này cũng có những hạn chế khi không thể đo lường dễ dàng nếu mục tiêu không được xác định cụ thể (Locke & Latham, 1990).

Lý thuyết X và Y của McGregor (1960) phản ánh hai cách tiếp cận quản lý con người. Lý thuyết X cho rằng nhân viên tự nhiên lười biếng và không thích làm việc, do đó cần sự kiểm soát chặt chẽ và hình phạt. Trái lại, lý thuyết Y cho rằng nhân viên thường tự động hóa, có khao khát tự chủ và tận tâm trong công việc. Sự tạo điều kiện tiện lợi để nhân viên thể hiện tiềm năng là yếu tố quan trọng để tăng HQCV. Điểm mạnh của lý thuyết này giúp nhấn mạnh sự quan trọng của việc tạo điều kiện thuận lợi để nhân viên thể hiện tiềm năng và đóng góp vào HQCV, nhưng lý thuyết X lại khá tiêu cực, đặt giả thuyết nhân viên luôn lười biếng và cần sự kiểm soát liên tục, những điều này có thể dẫn đến tác dụng ngược làm nhân viên thiếu động lực và quản lý kém hiệu quả.

Lý thuyết Flow của Csikszentmihalyi (1990) làm rõ khái niệm "flow" - trạng thái tâm trí khi người làm việc hoàn toàn chú trọng và đắm chìm trong việc làm mà họ đang thực hiện. Trong trạng thái flow, công nhân nhận thấy thú vị và thách thức, và sự năng xuất và HQCV cao. Tác giả thông qua lý thuyết này giải thích trạng thái tâm lý lý tưởng trong công việc, giúp nhân viên đạt được mức hiệu quả tối đa nhưng lý thuyết này lại khó áp dụng đồng nhất trong mọi công việc, đặc biệt là những công việc mang tính lặp lại hoặc thiếu tính sáng tạo.

Lý thuyết Hierarchy of Needs của Maslow (1954) cho rằng con người có một chuỗi nhu cầu từ cơ bản như nhu cầu sinh lý và an toàn đến nhu cầu cao hơn như nhu cầu tự định giá và tự thực hiện. Nếu nhà quản lý hiểu rõ những nhu cầu này có thể giúp người quản lý đáp ứng và động viên nhân viên hiệu quả hơn từ đó góp phần nâng cao HQCV (Maslow, 1954). Mặc dù lý thuyết này khá đơn giản hoá quá trình động viên nhân viên khi mà mỗi người có những nhu cầu và động lực khác nhau nhưng lý thuyết này giúp người quản lý biết cách thúc đẩy, động viên nhân viên kịp thời, hiệu quả hơn.

Những lý thuyết trên chỉ là một phần nhỏ trong số những lý thuyết cơ sở về HQCV của nhân viên. Mỗi lý thuyết có cách tiếp cận và ứng dụng riêng, và những hiểu biết này sẽ giúp các nhà quản trị và lãnh đạo xây dựng MTLV và thúc đẩy HQCV của nhân viên. Trong luận án, tác giả sẽ tiếp cận lý thuyết gốc về HQCV của nhân viên, sau đó ở giai đoạn đầu của nghiên cứu, bằng phương pháp nghiên cứu định tính, dần hoàn thiện phần cơ sở lý thuyết về HQCV của nhân viên các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh, và là một trong những đóng góp về mặt lý thuyết của đề tài.

2.4.1. Định nghĩa hiệu quả công việc của nhân viên

Theo Armstrong (2006), hiệu quả công việc (work performance) là việc gặt hái được những mục tiêu đã đưa ra. Ông mô tả rằng HQCV là hiệu quả mà cá nhân thực hiện đạt được, và nó còn liên quan đến phương pháp mà cá nhân đó đã đạt được. Motowidlo & Schmit (1999) cho rằng HQCV như là những hoạt động hay các hành vi đã thực hành để gặt hái được các mục tiêu của doanh nghiệp/tổ chức. Berry (2003) cũng nhấn mạnh rằng HQCV là mọi việc gì mà các nhân viên đã làm trong các công việc được giao, cùng với lý tưởng và mục

tiêu công ty/doanh nghiệp, hoặc là những hoạt động về tâm lý hoặc thể chất có thể lượng hóa được như các bước tiến cận, nhận biết và xử lý các vấn đề. Bên cạnh đó, Koopmans et al., (2013) cho rằng HQCV phụ thuộc lớn vào hành vi nhiều hơn là hiệu quả đã đạt được, đồng thời hành vi này phải tương thích với mục đích/mục tiêu của doanh nghiệp.

Vì vậy, khái niệm HQCV là các kết quả đã đạt được của công việc, không chỉ về chất lượng công việc mà còn liên quan đến số lượng công việc đã hoàn thành, của một cá nhân gặt hái được trong khi thực hiện các công việc từ đó họ hoàn thành công việc được giao (Shahzadi et al., 2014; Mangkunegara, 2011). Hay căn cứ phương pháp truyền thống hơn, HQCV của nhân viên là các bước mà một nhân viên vận dụng kinh nghiệm, các kỹ năng, tính cách, kiến thức và năng lực cá nhân để gặt hái các mục tiêu để hoàn thành công việc (Hunter, 1986; Vroom, 1964).

2.4.2. Cấu trúc hiệu quả công việc của nhân viên

Trong bối cảnh công việc và tổ chức, theo Koopmans et al., (2014), cấu trúc chính của HQCV của nhân viên gồm: Hiệu quả bối cảnh, hiệu quả tác vụ, và các hành vi phản tác dụng.

Koopmans và cộng sự cho rằng hiệu quả tác vụ là trình độ thành thạo của các nhân viên thể hiện trong việc thực hiện các nhiệm vụ chính hoặc kỹ năng chính trong lĩnh vực công việc của họ. Nó bao gồm các hành động, hành vi làm việc rõ ràng và nhiệm vụ cơ bản của công việc được giao như được thể hiện trong bảng mô tả các công việc (Pradhan et al., 2017). Những nhân tố đánh giá hiệu quả tác vụ thông thường gồm: Kỹ năng công việc, số lượng và chất lượng của công việc, và hiểu biết công việc (Campbell, 1990; Rotundo & Sackett, 2002). Hiệu quả tác vụ yêu cầu các kỹ năng trong công việc (vận dụng các hiểu biết về kỹ thuật nhằm thực hiện công việc tốt hơn), khả năng nhận biết và dựa vào sự hiểu biết về công việc là chính (kiến thức cần có hoặc qui định để thực hiện nhiệm vụ), các thói quen trong công việc (Conway, 1999). Vì vậy, điều kiện năng lực hoàn thành công việc đồng thời các kinh nghiệm đều quan trọng trong việc thực hiện nhiệm vụ (Pradhan et al., 2017).

Borman & Motowidlo (1993) cho rằng, hiệu quả bối cảnh là các hành động trợ giúp cho môi trường tâm lý xã hội, môi trường tổ chức, trong khi vẫn

đảm bảo thực hiện các công việc chính của chính nhân viên. Hiệu quả bối cảnh cũng có thể là những thành tố phi công việc để tạo ra một MTLV tích cực hơn do nhân viên tự nguyện thực hiện (Viswesvaran & Ones, 2000; Austin & Villanova, 1992). Các hành động đánh giá hiệu quả bối cảnh gồm sự nỗ lực hợp tác, tạo sự thuận lợi tốt cho cộng sự & nhóm làm việc, và sự giao tiếp (Campbell, 1990; Rotundo & Sackett, 2002). Hiệu quả bối cảnh bao gồm sự tích cực làm thêm giờ, hỗ trợ đồng đội xử lý các công việc tồn đọng, sự tích cực, sự hợp tác, trao đổi thông tin và các nguồn lực nhằm phát triển doanh nghiệp, thực hiện tốt các quy định và quy tắc, và sự giúp đỡ đưa ra quyết định của tổ chức để hoàn thiện (Motowidlo & Schmit, 1999; Coleman & Borman, 2000). Các hành động này đóng góp vào việc tạo ra bầu không khí động lực và văn hóa của tổ chức, tạo sự thuận lợi cho sự tăng năng suất lao động và hiệu suất của doanh nghiệp. Tuy nhiên, theo Pradhan et al., (2017) mặc dù những hành động này được trông chờ từ cá nhân, chúng thường chưa được thể hiện rộng rãi ở bảng mô tả công việc của nhân viên.

Hành vi làm việc phản tác dụng là những hành động tạo ra hậu quả tiêu cực tới phúc lợi của tổ chức (Rotundo & Sackett, 2002). Nó bao gồm các hành vi như đi làm muộn, vắng mặt, trộm cắp và sử dụng chất kích thích, thực hiện các hoạt động không phải công việc được giao (Koopmans et al., 2014). Ngoài ra, Koopmans et al., (2011) còn cho rằng có một nhân tố mới được đưa vào thành phần của HQCV của nhân viên là hiệu suất thích ứng. Hiệu suất thích ứng là các mức độ sẵn sàng của nhân viên để thích nghi với các biến đổi trong nhiệm vụ công việc hay MTLV (Griffin et al., 2007).

Trong luận án này, cấu trúc HQCV cá nhân được tác giả áp dụng gồm 3 thành phần chính: Hiệu quả bối cảnh, hiệu quả tác vụ, các hành vi phản tác dụng do Koopmans et al., (2014) đề xuất để lượng hóa HQCV của nhân viên tại các MNCs.

2.4.3. Vai trò của việc nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên

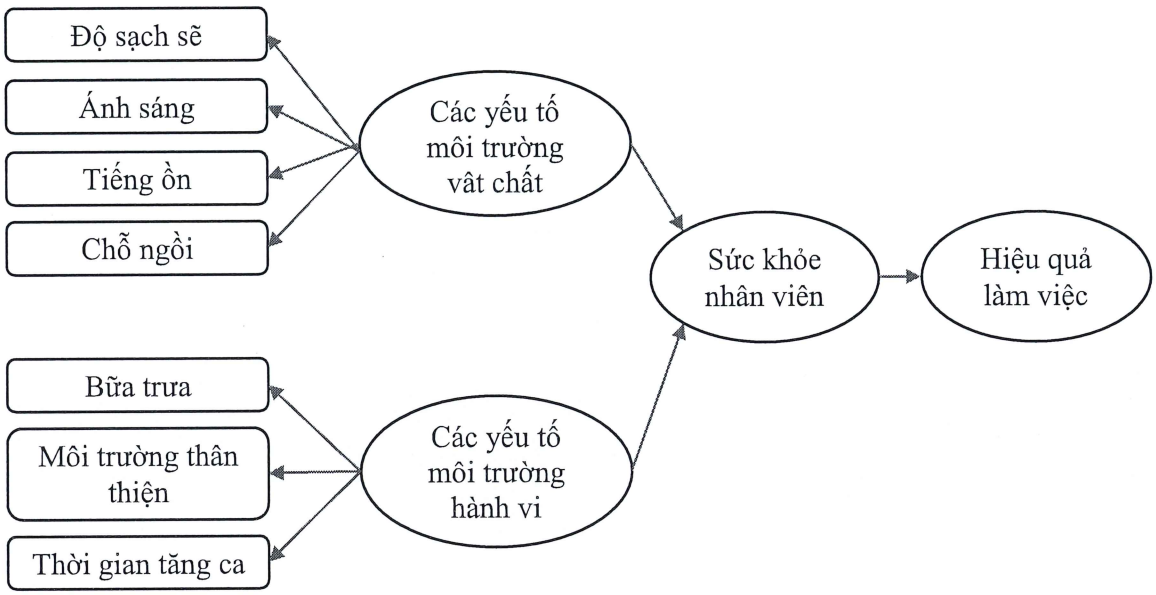
Theo Borman (2004), HQCV của nhân viên giữ vai trò trọng yếu nhất trong lĩnh vực công việc và tâm lý tổ chức. Khía cạnh này không chỉ quan trọng đối với tổ chức mà còn ảnh hưởng lớn đến tình hình cá nhân của nhân viên (Linden et al., 2001).

Trong thời đại kinh tế toàn cầu phát triển ngày càng biến động, HQCV trở thành một yếu tố cực kỳ đóng góp lớn cho thành công của một tổ chức (Jayaweera, 2015; Bevan, 2012). Theo Viswesvaran & Ones (2000), HQCV là trụ cột của sự đáp ứng yêu cầu công việc trong thế kỷ 21. Những công ty phải có nhân viên có HQCV cao nhằm hoàn thành mục tiêu cung ứng dịch vụ và sản phẩm, sau cùng, có được ưu thế cạnh tranh (Linden et al., 2001). Trái lại, việc thực hiện nhiệm vụ chưa đạt hiệu quả mong muốn thường dẫn đến hiệu quả không tốt cho doanh nghiệp, như giảm doanh thu, gây ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả hoạt động của doanh nghiệp hay giảm lợi nhuận (Okoyo & Ezejiofor, 2013; Jayaweera, 2015). Đồng thời, hiệu quả cũng đóng góp một vai trò rất quan trọng cho cá nhân, vì việc đạt được mục tiêu công việc sẽ là nguyên nhân của sự hài lòng cá nhân (Muchhal, 2014).

2.5. Các mô hình lý thuyết liên quan đến đề tài nghiên cứu

2.5.1. Mô hình của Hafeez và cộng sự (2019)

Hafeez et al., (2019) đã tiến hành nghiên cứu với đề tài "Tác động của MTLV đối với HQCV của nhân viên: Biến trung gian là Sức khỏe nhân viên". Nghiên cứu dựa trên các lý thuyết về tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất nhân viên và vai trò trung gian của sức khỏe nhân viên trong mối quan hệ này. Kết quả phân tích của nghiên của đã được xuất bản trên tạp chí Business, Management and Education của Đại học Vilnius Gediminas Technique. Nghiên cứu đề xuất mô hình như sau:



Hình 2.1: Mô hình của Iqra Hafeez và cộng sự (2019)

Nguồn: Hafeez và cộng sự, 2019

Hafeez et al., (2019) đã tiến hành một đề tài với phương pháp định lượng, sử dụng cách thức khảo sát bằng bảng câu hỏi phỏng vấn nhằm thu thập số liệu nghiên cứu từ 250 đáp ứng đang làm việc tại những doanh nghiệp phần mềm tại Pakistan. Thông qua phân tích đường dẫn (path analysis) kết hợp với phân tích hồi quy đa biến, đề tài nghiên cứu đã làm rõ rằng môi trường hành vi và môi trường vật lý đều có tác động đáng kể đến HQCV của người lao động, và sự ảnh hưởng này được trung gian thông qua tình trạng sức khỏe của người lao động. Và theo Hafeez et al., (2019), MTLV được xác định là một thành tố quan trọng tác động đến HQCV của nhân viên trong môi trường tổ chức. Đối với nhân viên, việc có một MTLV hòa bình, hấp dẫn và hợp tác là quan trọng để đạt được mức hiệu quả cao. Nghiên cứu cũng nhấn mạnh rằng yếu tố vật chất của môi trường, như chỗ ngồi thoải mái và sạch sẽ, không gây tiếng ồn, và đủ ánh sáng đều đóng vai trò quan trọng. Cải tiến cả hành vi và yếu tố vật chất trong MTLV có thể có tác động tích cực đến sức khỏe của nhân viên và sẽ dẫn đến việc nâng cao HQCV của họ.

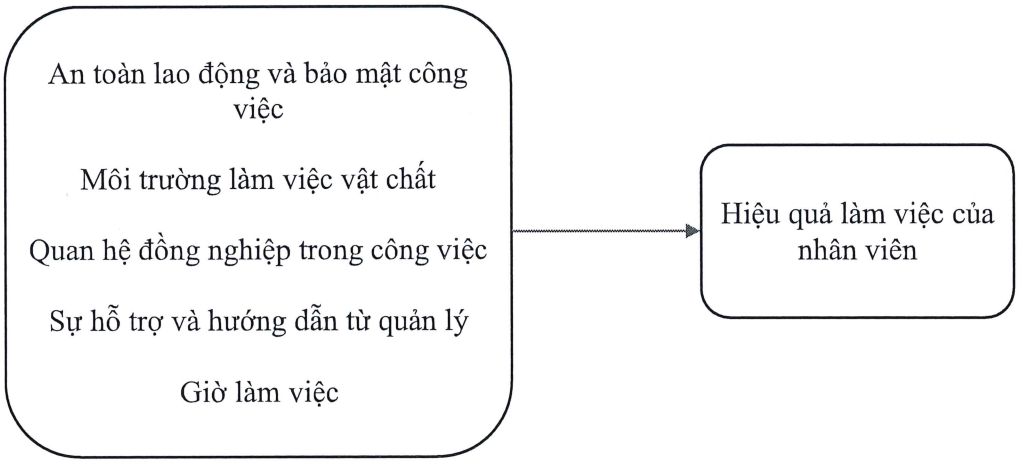
Tuy đã có nhiều đóng góp thực tế được chứng minh, tuy nhiên, nghiên cứu này vẫn gặp một số hạn chế cụ thể. Đầu tiên, như đã được tác giả đề xuất, kích thước mẫu trong nghiên cứu khá nhỏ và bị giới hạn trong lĩnh vực của các

công ty phần mềm, điều này có thể làm giảm tính tổng quát của kết quả. Thứ hai, các nhân tố về MTLV (bao gồm cả hành vi và môi trường vật lý) vẫn được đơn giản hóa, có vẻ như chưa được đánh giá một cách toàn bộ về MTLV. Thứ ba, những nhân tố về môi trường hành vi và môi trường vật lý chỉ được đánh giá cá thể, chưa có đánh giá về ảnh hưởng chung, như những thành phần tổ chức trong MTLV.

Để khắc phục những hạn chế này, trong bài nghiên cứu này, tác giả đã thực hiện như sau: (1) Mở rộng kích thước mẫu và phạm vi ngành không bị giới hạn nhằm nâng cao sự tổng quát của đề tài; (2) Ứng dụng một thang đo bao quát và hoàn chỉnh hơn để đạt hiệu quả phân tích, nhận định một cách xác thực hơn tác động của những nhân tố thuộc MTLV; (3) Bên cạnh việc phân tích và đánh giá tác động của từng yếu tố (hành vi và vật lý) một cách độc lập, đề tài cũng thực hiện kiểm định, đánh giá qua cơ cấu các yếu tố đa quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

2.5.2. Mô hình của Saidi và cộng sự (2019)

Nghiên cứu dựa trên các lý thuyết về tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất nhân viên được thực hiện bởi Saidi et al., (2019), đã đánh giá ảnh hưởng của MTLV, nhóm tác giả đã vận dụng một mô hình nghiên cứu bao gồm năm nhân tố chính, gồm: MTLV vật chất, an toàn lao động và bảo mật công việc; Sự hỗ trợ và hướng dẫn từ quản lý, quan hệ đồng nghiệp trong công việc, và giờ làm việc.



Hình 2.2. Môi hình của Saidi và cộng sự (2019)

(Nguồn: Saidi et al., 2019)

Saidi et al., (2019) đã tiến hành một nghiên cứu định lượng, sử dụng phương pháp lựa chọn mẫu ngẫu nhiên thuận tiện và sử dụng bảng câu hỏi phỏng vấn bao gồm 42 câu để thu thập thông tin nghiên cứu. Các tác giả đã thu thập được 100 quan sát, bao gồm các cấp quản lý từ các tổ/phòng ban riêng biệt tại các doanh nghiệp ở tỉnh Kuching thuộc Malaysia. Bộ số liệu tiếp đó đã được tổng hợp, điều chỉnh, phân tích thông qua phân tích Pearson kết hợp với phân tích hồi quy đa biến để kiểm định mối tương quan của các nhân tố thuộc MTLV với HQCV của nhân viên.

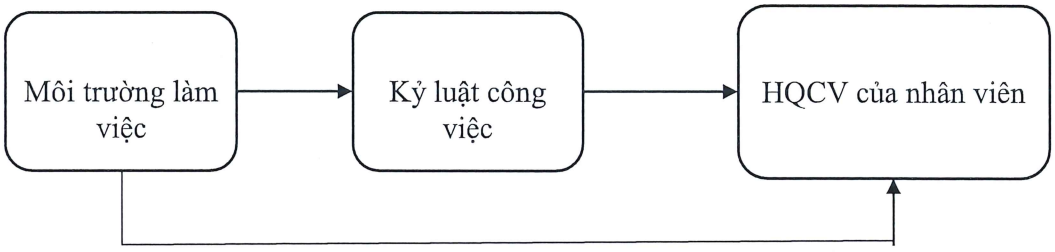
Dựa trên phân tích Pearson kết hợp với phân tích hồi quy đa biến, nghiên cứu đã chứng minh rằng đa số các yếu tố trong MTLV đều ảnh hưởng đến HQCV của người lao động. Saidi et al., (2019) đưa ra nhận định rằng MTLV giữ vai trò then chốt trong HQCV của người lao động, quan trọng nhất là sự hỗ trợ và hướng dẫn từ quản lý, là yếu tố có ảnh hưởng rõ ràng nhất trong các nhân tố được đề xuất.

Song, đề tài của Saidi et al., (2019) cũng tồn tại một số hạn chế cần được cải thiện. Đầu tiên, kích thước mẫu chỉ là 100, quá nhỏ để đảm bảo tính tổng quát của mối tương quan giữa các yếu tố MTLV và HQCV của nhân viên. Thứ hai, ngoài MTLV vật chất, các yếu tố khác được phân loại như là các yếu tố của môi trường tâm lý xã hội theo Arsalani et al., (2011), nhưng phân loại này không đủ chính xác nhằm đánh giá sự kết hợp và tác động tương hỗ giữa chúng. Trong đề tài sau này, nghiên cứu của tác giả sẽ đề xuất thêm các nhân tố mới và phân loại chúng rõ ràng chúng thành hai cấu trúc chính: Môi trường vật chất và môi trường tâm lý xã hội để phân tích, đánh giá tác động một cách toàn diện hơn, đồng thời thực hiện nghiên cứu tăng kích thước mẫu để bảo đảm kết quả phân tích có độ tin cậy cao hơn.

2.5.3. Mô hình của Ekowati và cộng sự (2019)

Mô hình nghiên cứu của Ekowati et al., (2019): Mục tiêu chính của đề tài này là điều tra (1) tác động của MTLV đối với HQCV của nhân viên, (2) ảnh hưởng của MTLV đối với kỷ luật công việc, và (3) vai trò trung gian của kỷ luật công việc trong mối tương quan giữa MTLV và HQCV của nhân viên. Để thực hiện nghiên cứu này, Ekowati et al., (2019) đã dựa vào các lý thuyết về môi trường làm việc, kỷ luật công việc, và HQCV của nhân viên nhằm xây

dựng một mô hình cụ thể như sau:



Hình 2.3. Mô hình của Ekowati và cộng sự (2019)

Nguồn: Ekowati et al., 2019

Trong đề tài của Ekowati et al., (2019), nghiên cứu định lượng là phương pháp được triển khai bằng cách lấy đối tượng nghiên cứu một cách thuận tiện ngẫu nhiên theo tỷ trọng nhằm khảo sát các mối tương quan ở công ty PT. GatraMapan, với việc phỏng vấn 137 mẫu qua bảng câu hỏi. Kiểm định của nghiên cứu chứng minh MTLV có ảnh hưởng đáng kể đến HQCV của nhân viên, được xác định với chỉ số tương quan là 0,461. Bên cạnh đó, kỷ luật trong công việc cũng được chứng minh là nhân tố trung gian về mối tương quan giữa MTLV và HQCV. Từ những kết quả này, Ekowati et al., (2019) chứng minh rằng một MTLV tích cực, mối tương quan tốt với cộng sự và quản lý, trang thiết bị tốt, điều kiện tiện lợi trong công việc sẽ tạo điều kiện dễ chịu cho người lao động.

Điểm đáng lưu ý là các mô hình được kiểm định tại Đông Nam Á (Malaysia, Indonesia) đều có sự tương đồng về cấu trúc nhân tố (MĐ = HQCV với biến trung gian CO, CR). So sánh với Việt Nam, mức độ đa dạng văn hoá và cơ chế quản trị nhân sự có nét tương đồng, qua đó làm tăng độ tin cậy khi áp dụng mô hình này cho bối cảnh TP. HCM.

Song, đề tài cũng tồn tại một số hạn chế nhất định. Như phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung vào một công ty cụ thể, chưa được nhân rộng đến nhiều doanh nghiệp hoặc lĩnh vực khác. Những nhân tố của MTLV được phân tích ảnh hưởng tổng hợp, mà chưa được chia nhỏ thành các biến con riêng biệt, vì mỗi biến con có thể có mức độ ảnh hưởng và chiều ảnh hưởng khác biệt. Với đề tài này, người nghiên cứu không chỉ phân tích ảnh hưởng tổng hợp của nhân tố

bậc 2 là MTLV, mà còn phân tích ảnh hưởng riêng lẻ của từng loại môi trường (tâm lý xã hội và vật chất) qua vai trò của các biến bậc 1. Ngoài ra, phạm vi của nghiên cứu cũng được mở rộng ra các MNCs với các lĩnh vực khác nhau.

2.5.4. Tổng hợp và đánh giá chung về những mô hình lý thuyết liên quan

Các mô hình về tác động của MTLV đến HQCV của nhân viên đã được đề cập từ mục 2.3.1 đến 2.3.3 có thể được tổng hợp qua bảng sau:

Bảng 2.1: Tổng hợp các mô hình nghiên cứu liên quan

Stt	Nghiên cứu	Hafeez et al., (2019)	Saidi et al., (2019)	Ekowati et al., (2019)
1	Tên đề tài	Tác động của MTLV đối với HQCV của nhân viên: Biến trung gian là Sức khỏe nhân viên	Mối tương quan giữa MTLV và HQCV của nhân viên	Ảnh hưởng của MTLV đối với Hiệu quả của nhân viên thông qua kỷ luật công việc
2	Khung lý thuyết	Tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất nhân viên và vai trò trung gian của sức khỏe nhân viên trong mối quan hệ này	Tác động của môi trường làm việc đến hiệu suất nhân viên	Các lý thuyết về môi trường làm việc, kỷ luật công việc, và HQCV của nhân viên
3	Thang đo và biến	- Độ sạch sẽ - Ánh sáng - Tiếng ồn - Chỗ ngồi - Bữa trưa - Môi trường thân thiện - Thời gian tăng ca - Sức khỏe nhân viên	- An toàn lao động và bảo mật công việc - Môi trường làm việc vật chất - Quan hệ đồng nghiệp trong công việc - Sự hỗ trợ và hướng dẫn từ quản lý - Giờ làm việc	- Môi trường làm việc - Kỷ luật công việc

Stt	Nghiên cứu	Hafeez et al., (2019)	Saidi et al., (2019)	Ekowati et al., (2019)
4	Phương pháp nghiên cứu	Phương pháp định lượng: khảo sát bằng câu hỏi phỏng vấn, phân tích đường dẫn (path analysis) kết hợp với phân tích hồi quy đa biến	Phương pháp định lượng: khảo sát bằng câu hỏi phỏng vấn, phân tích Pearson kết hợp với phân tích hồi quy đa biến	Phương pháp định lượng: khảo sát bằng câu hỏi phỏng vấn, phân tích hồi quy đa biến
5	Kết quả nghiên cứu	Làm rõ rằng các nhân tố của môi trường hành vi và môi trường vật lý đều có tác động đáng kể đến HQCV của người lao động, và sự ảnh hưởng này được trung gian thông qua tình trạng sức khỏe của người lao động	Có mối quan hệ đáng kể giữa môi trường làm việc và hiệu suất nhân viên. Sự hỗ trợ từ cấp trên được xác định là yếu tố quan trọng nhất trong việc đảm bảo một môi trường làm việc tích cực.	Chứng minh MTLV có ảnh hưởng đáng kể đến HQCV của nhân viên. Kỷ luật trong công việc cũng được chứng minh là nhân tố trung gian về mối tương quan giữa MTLV và HQCV
6	Giới hạn nghiên cứu	Kích thước mẫu trong nghiên cứu khá nhỏ; các nhân tố về MTLV bị đơn giản hóa; và các nhân tố chỉ được đánh giá cá thể, chưa có đánh giá về ảnh hưởng chung	Kích thước mẫu quá nhỏ, các nhân tố thuộc MTLV chưa đầy đủ	Phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung vào một công ty cụ thể; nhân tố của MTLV được phân tích ảnh hưởng tổng hợp;
7	Hướng nghiên cứu	- Mở rộng kích thước mẫu và phạm vi ngành	- Mở rộng kích thước mẫu;	- Mở rộng phạm vi nghiên cứu;

Stt	Nghiên cứu	Hafeez et al., (2019)	Saidi et al., (2019)	Ekowati et al., (2019)
	tiếp theo	không bị giới hạn nhằm nâng cao sự tổng quát của đề tài; - Ứng dụng một thang đo bao quát và hoàn chỉnh hơn để đạt hiệu quả phân tích, nhận định một cách xác thực hơn tác động của những nhân tố thuộc MTLV; - Bên cạnh việc phân tích và đánh giá tác động của từng yếu tố một cách độc lập, đề tài cũng thực hiện kiểm định, đánh giá qua cơ cấu các yếu tố đa quan hệ trong mô hình nghiên cứu	- Xuất thêm các nhân tố mới trong MTLV	- Chia nhỏ thành các biến con riêng biệt trong MTLV.

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Các mô hình về tác động của MTLV tới HQCV của nhân viên đã được đề cập trước đó đã đạt được một số thành quả nhất định như:

(1) Môi trường vật chất tác động cùng chiều đến HQCV của nhân viên (Hafeez et al., 2019; Ekowati et al., 2019);

(2) Môi trường hành vi ảnh hưởng đến HQCV của nhân viên (Hafeez et al., 2019).

(3) An toàn & an ninh công việc, mối quan hệ với cộng sự, hướng dẫn của người quản lý và giờ làm việc tác động tích cực tới HQCV của nhân viên (Saidi et al., 2019).

(4) MTLV có tác động cùng chiều đến kỷ luật của nhân viên (Ekowati et al., 2019), môi trường làm việc tốt sẽ thức đẩy nhân viên tuân thủ các quy định và tiêu chuẩn công việc, từ đó tạo ra môi trường làm việc chuyên nghiệp và có tổ chức hiệu quả hơn.

Tuy nhiên, các mô hình nghiên cứu này cũng có những hạn chế, đây chính là các khoảng trống nghiên cứu mà đề tài có thể tiếp cận. Thứ nhất, các yếu tố về MTLV vẫn mang tính chất nền tảng và chưa đủ sâu rộng, cho nên tác giả cần vận dụng các thang đo bao quát và bao quát khác hơn, có khả năng xác định chính xác tác động của các nhân tố trong MTLV để nghiên cứu. Điều này giúp đánh giá rõ hơn mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đến mối quan hệ giữa chúng, từ đó cung cấp một cái nhìn tổng quát hơn về các yếu tố trong môi trường làm việc. Thứ hai, các yếu tố môi trường chỉ đang được xem xét tách biệt mà chưa được đánh giá một cách toàn diện dưới góc độ cấu trúc của MTLV nên không chỉ phân tích tác động đơn lẻ của từng nhân tố mà trong mô hình tác giả còn áp dụng phương pháp tổng hợp bằng cấu trúc biến bậc hai nhằm làm rõ hơn các mối quan hệ phức tạp và tương tác giữa các yếu tố trong MTLV, từ đó có cái nhìn đầy đủ và chính xác hơn về tác động của MTLV đến HQCV của nhân viên, qua đó phát triển các giải pháp nhằm cải thiện hiệu quả làm việc trong các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh.

2.6. Các thành phần, giả thuyết và mô hình nghiên cứu

2.6.1. Hiệu quả công việc của nhân viên

Theo Koopmans et al., (2014), cấu trúc chính của HQCV của nhân viên gồm: Hiệu quả bối cảnh, hiệu quả tác vụ và các hành vi phản tác dụng. Vì vậy, tác giả sử dụng cấu trúc chính của HQCV của nhân viên này để xây dựng các thang đo và các câu hỏi bảng khảo sát cho biến phụ thuộc (Hiệu quả công việc của nhân viên).

2.6.2. Tác động của môi trường đa văn hoá

Với những thay đổi trong xu hướng của nền kinh tế toàn cầu hiện tại, các MNCs có mặt và phân bố rộng khắp các châu lục, từ đó lực lượng lao động

toàn cầu ngày càng dịch chuyển mạnh mẽ, do vậy làm việc trong MTĐVH trở thành một thói quen hàng ngày đối với đa số người lao động (Westover, 2012; Nolan, 2012).

Một số cơ sở lý thuyết hay đề tài phân tích định tính trước đó đã chỉ ra rằng, MTĐVH với sự phong phú về văn hóa nó giống như một con dao hai lưỡi, vừa có thể mang lại lợi ích, vừa tiềm ẩn những tác động không mong muốn. Về chiều tiêu cực, trong giao tiếp có thể dẫn đến những vấn đề, mâu thuẫn, thách thức và hạn chế khi có sự khác nhau hay đa dạng văn hóa từ các doanh nghiệp, nhóm, cá nhân (Ward (2003); Shenkar (2001); White et al., 2011). Khi có sự đa văn hóa, các tương tác giữa con người có thể trở nên khó khăn hơn, làm ảnh hưởng đến mức độ thỏa mãn của người lao động (Graham, 2010; Lauring & Klitmøller, 2015; Stahl et al., 2010). Đối với chiều ngược lại, Mannix & Neale (2005); Pettigrew & Tropp (2008) có quan điểm rằng các nhóm với sự khác biệt về thành viên có thể đạt được kết quả tốt hơn chính là nhờ vào khả năng học hỏi và sáng tạo mà họ mang lại. Fitzsimmons et al., (2011) cũng chứng minh rằng sự đa văn hóa ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc của các nhóm, các cuộc thỏa thuận trong MTĐVH cũng như các vấn đề lãnh đạo và đạo đức, cùng các vụ mua lại và sáp nhập quốc tế.

Như vậy, chưa có nghiên cứu định lượng nào trên thế giới xem xét tác động của môi trường đa văn hóa đến hiệu quả công việc của nhân viên. Chính vì vậy, tác giả mạnh dạn đưa nhân tố môi trường đa văn hóa vào mô hình nghiên cứu đề xuất để khám phá tác động của nhân tố môi trường đa văn hóa đến HQCV của nhân viên. Đây cũng là tính mới trong luận án của tác giả. Do đó, tác giả đưa ra giả thuyết:

H1: MTĐVH có tác động đến HQCV của nhân viên các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh

2.6.3. MTLV và HQCV của nhân viên tại các MNCs TP. Hồ Chí Minh.

Trong rất nhiều nghiên cứu khác nhau và đã thống nhất chứng minh được MTLV có tác động đến HQCV của người lao động (Brill et al., 1985; Dolden & Ward, 1986; Naharuddin & Sadegi, 2013; Chandrasekar, 2011). Cụ thể, Okasheh, H. & Al Omari, K. (2017) cho rằng MTLV của người lao động là nhân tố then chốt ảnh hưởng trực tiếp đến chất lượng của công việc và hiệu suất

lao động của họ. Mức độ hấp dẫn của MTLV đối với người lao động tác động đến khát khao phát triển kỹ năng và động lực làm việc của họ. Chandrasekar (2011) cũng đưa ra kết luận tương tự trong nghiên cứu của mình, MTLV có ảnh hưởng đến HQCV của người lao động, cả tiêu cực lẫn, MTLV tốt hơn sẽ thúc đẩy HQCV của người lao động tốt hơn. Nghiên cứu của Kamarulzaman et al., (2011) cũng cho rằng khi người lao động cảm thấy hài lòng với MTLV, họ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn và đạt được hiệu suất cao hơn.

Ollukkaran & Gunaseelan (2012) nhấn mạnh rằng các yếu tố trong MTLV có tác động mạnh mẽ đến động lực làm việc của người lao động và HQCV của họ. Ngược lại, nếu MTLV không thuận lợi, điều này có thể dẫn đến giảm HQCV của người lao động, biểu hiện qua việc chậm trễ trong hoàn thành công việc, cảm giác thất vọng, tác động tiêu cực đến sự phát triển cá nhân, sự cân bằng giữa công việc và gia đình, cũng như lan truyền những thông tin không tích cực về doanh nghiệp. Tương tự, Susilaningsih (2013) cho rằng một MTLV tốt sẽ mang lại cho người lao động cảm giác thoải mái và dễ chịu khi thực hiện công việc. Sự thuận tiện trong MTLV chắc chắn sẽ có tác động cùng chiều, giúp cải thiện HQCV của người lao động. Ngược lại, những bất tiện trong MTLV có thể gây ra những tác động tiêu cực, đặc biệt là làm giảm HQCV của người lao động đó (Susilaningsih, 2013).

Ngoài ra, theo nghiên cứu của Arsalani et al., (2011), MTLV được chia thành hai thành phần chính là MTVC và MT TLXH.

2.6.3.1. MTLV vật chất và HQCV của nhân viên

Theo Vischer (2007) ngày càng xuất hiện nhiều minh chứng xác nhận rằng MTLV vật chất ảnh hưởng đến cả HQCV và sự thỏa mãn của nhân viên ví dụ như (Dolden & Ward, 1986; Brill et al., 1985; Newsham et al., 2004; Clements-Croome, 2000). Theo Brill (1992) HQCV của người lao động mức tăng có thể dao động từ 5%-10%, tùy thuộc vào việc cải thiện thiết kế của MTLV, cơ sở vật chất tại nơi làm việc. Hameed & Amjad (2009) đã tiến hành khảo sát tại 31 ngân hàng, và kết quả cho thấy rằng thiết kế văn phòng thoải mái và tiện nghi sẽ kích thích động lực làm việc của người lao động, đồng thời nâng cao HQCV của họ một cách rõ rệt.

Nghiên cứu của Ajala (2012) cũng nhận định rằng các nhân tố MTLV

như sắp xếp hợp lý, ánh sáng, yên tĩnh, độ thông thoáng thích hợp có tác dụng đáng kể trong việc nâng cao năng suất làm việc của người lao động. Chandrasekar (2011) cũng chứng minh rằng, ngoài môi trường tâm lý xã hội, yếu tố thứ hai ảnh hưởng đến HQCV của nhân viên là các yếu tố vật chất tại nơi làm việc, bao gồm nội thất, không gian văn phòng, kho chứa, vật liệu và không gian nơi làm việc. Theo Hafeez et al., (2019), nhằm nâng cao HQCV của người lao động và hoàn thành kỳ vọng cùng kết quả tốt hơn, cần đảm bảo rằng các cơ sở vật chất được cung cấp đầy đủ và phù hợp cho người lao động. MTLV với vật chất có độc hại và hệ thống thiết bị thiếu thốn sẽ có ảnh hưởng không tốt đến sự cam kết và sự gắn bó lâu dài của người lao động với doanh nghiệp, do tác động đến mức độ thỏa mãn trong công việc của họ.

2.6.3.2. Môi trường tâm lý xã hội và HQCV của nhân viên

Trong nghiên cứu của mình về mối tương quan giữa HQCV của nhân viên và MTLV của tổ chức, Chandrasekar (2011) đã chỉ ra 07 yếu tố tác động được xác định bao gồm: Yếu tố cảm xúc, yếu tố có ảnh hưởng lớn đến thái độ làm việc của nhân viên đối với công việc; các nhân tố khác bao gồm sự phân công, bố trí công việc; mối tương quan đồng nghiệp; quyền kiểm soát của nhân viên đối với MTLV; việc làm theo các ca trực; khối lượng công việc; và nhiệm vụ theo tiến độ thời gian. Đa số các nhân tố này đều thuộc về MTTLXH, cho thấy môi trường này đóng vai trò quan trọng đối với HQCV của người lao động.

Dựa trên kết quả đề tài của Suifan (2019), các nhân tố MTLV phi vật chất tác động đến sự thỏa mãn trong công việc và đồng thời tương thích với kết quả của các nghiên cứu trước, như của Agbozo (2017), Abualrub et al., (2016), Bojadjiev et al., (2015), Ayamolowo (2013). Bên cạnh đó, những nhân tố khác của môi trường phi vật chất cũng đóng vai trò then chốt trong việc tạo nên sự thỏa mãn trong công việc bao gồm: Sự tương thích giữa người lao động và công việc, chính sách khen thưởng, số lượng nhiệm vụ, bồi dưỡng và nâng cao kỹ năng (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Dựa trên các kết quả nghiên cứu đã nêu, có thể rút ra kết luận rằng, MTLV tốt đóng vai trò rất quan trọng trong việc nâng cao HQCV của người lao động nói chung. Vì vậy, tác giả đề xuất giả thuyết sau đây khi tiến hành nghiên cứu đối với đối tượng là nhân viên:

H2: Các nhân tố thuộc MTLV (Môi trường vật chất và môi trường tâm lý xã hội) có tác động đến HQCV của nhân viên tại các MNCs TP. Hồ Chí Minh.

2.6.4. Tác động của biến trung gian tính gắn kết của nhân viên

Theo Carron & Brawley (2000), "gắn kết nhóm là một quá trình năng động phản ánh xu hướng của một nhóm trong việc duy trì sự gắn bó và thống nhất khi theo đuổi mục tiêu chung."

Trong bối cảnh tổ chức, tính gắn kết không chỉ giới hạn ở cảm giác thân thuộc giữa các cá nhân mà còn bao gồm sự phối hợp nhịp nhàng trong hành động và niềm tin vào vai trò của mỗi thành viên trong việc đạt được hiệu suất công việc (Beal et al., 2003).

Tính gắn kết không chỉ là sự hợp tác giữa các cá nhân trong tổ chức mà còn bao hàm khả năng làm việc hiệu quả giữa các cá nhân đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau. Trong bối cảnh các công ty đa quốc gia ngày càng phổ biến tại Việt Nam, đặc biệt tại các trung tâm kinh tế như Thành phố Hồ Chí Minh, việc xây dựng cơ chế quản lý nội bộ hiệu quả để duy trì và tăng cường sự gắn kết của nhân viên đa quốc tịch trở thành một yêu cầu thiết yếu. Các cơ chế như chương trình mentor đa văn hóa, hoạt động team-building xuyên quốc tịch và việc sử dụng các nền tảng nội bộ như Yammer hoặc Microsoft Teams đã chứng minh vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự hòa nhập và hiểu biết lẫn nhau giữa các thành viên trong tổ chức.

Trước hết, chương trình mentor đa văn hóa đóng vai trò như một cầu nối giúp nhân viên vượt qua những rào cản về ngôn ngữ và khác biệt trong kỳ vọng công việc. Theo đó, việc ghép cặp giữa các nhân viên bản địa và chuyên gia nước ngoài không chỉ hỗ trợ về mặt chuyên môn mà còn cung cấp cơ hội trao đổi về các giá trị văn hóa, phong cách giao tiếp và chuẩn mực hành vi trong môi trường làm việc. Điều này giúp giảm thiểu hiện tượng sốc văn hóa, đồng thời thúc đẩy quá trình xây dựng lòng tin và sự thấu hiểu (Bryant, 2014).

Bên cạnh đó, các hoạt động team-building xuyên quốc tịch được thiết kế nhằm khuyến khích sự tương tác ngoài phạm vi công việc chính thức. Những hoạt động như dã ngoại, hội thảo sáng tạo hoặc chương trình thiện nguyện chung tạo điều kiện cho nhân viên từ nhiều nền văn hóa cùng tham gia và hợp tác. Qua đó, các rào cản về định kiến văn hóa dần được xóa bỏ, thay thế bằng

cảm giác gắn kết và đồng hành giữa các thành viên trong nhóm (Maznevski & DiStefano, 2000). Đồng thời, các hoạt động này cũng giúp hình thành một nền văn hóa doanh nghiệp "lai", nơi các yếu tố tích cực từ nhiều nền văn hóa được tích hợp linh hoạt và hiệu quả.

Cuối cùng, việc ứng dụng các nền tảng truyền thông nội bộ như Yammer hay Microsoft Teams góp phần quan trọng trong việc duy trì kết nối và luồng thông tin nhất quán giữa các nhóm làm việc đa quốc gia. Những nền tảng này không chỉ hỗ trợ giao tiếp đồng bộ và không đồng bộ mà còn tạo môi trường chia sẻ thông tin đa chiều, thúc đẩy văn hóa minh bạch và khuyến khích sự tham gia từ mọi cấp bậc trong tổ chức. Đặc biệt, tính năng tạo nhóm thảo luận theo chủ đề hoặc dự án giúp xây dựng cộng đồng nội bộ dựa trên mối quan tâm chung thay vì quốc tịch hay vị trí địa lý (Richards, 2020).

Theo Wellins & Bernthal (2015), sự hợp tác, hỗ trợ và công nhận trong môi trường làm việc là những yếu tố then chốt dự đoán mức độ tham gia của nhân viên trong tổ chức. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng nhân viên khó có thể đạt được hiệu quả cao nếu thiếu sự hỗ trợ và đóng góp từ đồng nghiệp. Khi tồn tại sự cộng tác tích cực và tinh thần làm việc nhóm, không chỉ giúp nhân viên cảm thấy được kết nối, mà còn thúc đẩy quá trình trao đổi ý tưởng, từ đó hình thành các giải pháp sáng tạo nhằm cải thiện hiệu suất công việc. Sự tham gia chủ động của nhân viên, do đó, không đơn thuần là kết quả của các chính sách cá nhân, mà là sản phẩm của một môi trường làm việc khuyến khích tương tác và ghi nhận lẫn nhau.

Theo Farh et al., (2012), nhân viên có xu hướng hài lòng hơn khi cảm nhận được sự phù hợp giữa môi trường làm việc trực tiếp – bao gồm yếu tố vật lý và trạng thái tâm lý – với nghĩa vụ công việc của họ. Mức độ kết nối tích cực giữa cá nhân và môi trường làm việc không chỉ tạo cảm giác gắn kết, mà còn ảnh hưởng đáng kể đến các kết quả tổ chức quan trọng như: tỷ lệ mắc lỗi, hiệu suất công việc, khả năng sáng tạo, mức độ hợp tác giữa các nhân viên, tỷ lệ vắng mặt cũng như khả năng giữ chân nhân sự. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng MTLV không chỉ là điều kiện vận hành công việc, mà còn đóng vai trò quyết định đến chất lượng nguồn nhân lực và sự phát triển bền vững của tổ chức.

Theo Phua (2012), hiện nay nhiều tổ chức đang phải đối mặt với tình trạng

nhân viên ngày càng thiếu gắn kết với môi trường làm việc, một phần quan trọng bắt nguồn từ sự thiếu liên kết giữa cá nhân và MTLV. Tác giả nhấn mạnh rằng sự mất kết nối của người lao động đang trở thành một xu hướng đáng lo ngại, ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc, tinh thần hợp tác và hiệu quả tổ chức. Trong bối cảnh đó, việc thiết kế và duy trì một môi trường làm việc có khả năng tác động tích cực đến lực lượng lao động không chỉ là yêu cầu cấp thiết mà còn là chiến lược cốt lõi để nâng cao mức độ gắn kết và giữ chân nhân sự trong tổ chức hiện đại.

Theo Leblebici (2012), sự thoải mái của nhân viên trong công việc, vốn được hình thành từ các yếu tố liên quan đến điều kiện làm việc và MTLV, đóng vai trò như một thành tố cốt lõi trong việc đánh giá năng suất lao động. Nghiên cứu cho thấy rằng khi người lao động cảm thấy thoải mái cả về thể chất lẫn tinh thần tại nơi làm việc, họ có xu hướng duy trì mức độ tập trung cao hơn, gắn bó hơn với nhiệm vụ được giao và đạt được hiệu suất công việc tốt hơn. Do đó, sự đầu tư vào việc tạo dựng một môi trường làm việc tích cực không chỉ nâng cao trải nghiệm của nhân viên mà còn là đòn bẩy chiến lược để cải thiện hiệu quả tổ chức một cách bền vững.

Kết quả nghiên cứu của Udenga (2012) chỉ ra rằng môi trường tâm lý làm việc (MTLV) có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu suất và năng suất tổng thể của người lao động. Theo tác giả, MTLV bao gồm nhiều thành tố như không gian vật lý, hồ sơ công việc, văn hóa tổ chức và điều kiện thị trường - tất cả đều có mối liên hệ chặt chẽ và tác động qua lại đến trải nghiệm làm việc của nhân viên. Nghiên cứu cho thấy khi các yếu tố này được tổ chức hợp lý và hỗ trợ lẫn nhau, người lao động có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, thể hiện tinh thần tích cực và gắn bó cao với tổ chức. Ngược lại, nếu môi trường làm việc thiếu sự hỗ trợ, không đáp ứng được nhu cầu cơ bản về thể chất và tinh thần, hiệu suất cá nhân sẽ giảm sút, kéo theo hệ quả là hiệu quả tổ chức thấp hơn. Nghiên cứu của Udenga (2012) từ đó nhấn mạnh tầm quan trọng của việc xây dựng một MTLV toàn diện nhằm phát huy tối đa tiềm năng của nguồn nhân lực.

Chandrasekar (2011) cho biết "một MTLV thuận lợi đảm bảo sự thoải mái cho nhân viên và tạo điều kiện để họ cống hiến hết năng lực vào vai trò công việc, điều này có thể dẫn đến hiệu suất và sự tham gia cao hơn". Ngoài ra, trong bối cảnh tham gia, ông nói rằng "sự làm việc nhóm và hợp tác yêu cầu mối

tương quan tốt cả bên trong nhóm làm việc và giữa các nhóm làm việc. Nhân viên cảm thấy mình được lắng nghe, được hỗ trợ và được công nhận vì đóng góp của mình sẽ có khả năng tham gia nhiều hơn". Ngoài ra, ông tiết lộ rằng "sự hỗ trợ và công nhận có thể có nghĩa là nhiều điều trong ngữ cảnh tạo MTLV hấp dẫn. Kahn (1990) tiết lộ trong nghiên cứu của ông rằng "các điều kiện tâm lý có ý nghĩa, an toàn và sẵn có. Ý nghĩa xác định mức độ công việc có ý nghĩa với nhân viên. MTLV đảm bảo an toàn và cuối cùng, sự sẵn có đã đề cập trước đó cho thấy các logistic cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ". Tương tự, một nghiên cứu của Development Direction International Incorporation (2004) đã phát hiện rằng "nhân viên rời bỏ công việc của mình để có cơ hội phát triển và tăng trưởng tốt hơn". Đa số nhân viên muốn tiếp tục học cách tiếp cận mới và bận rộn xây dựng kỹ năng mới. Tổ chức có thể tạo sự tham gia trong lực lượng lao động của mình bằng cách xây dựng một văn hóa học tập và tạo ra kế hoạch phát triển cá nhân cho mỗi nhân viên".

Ví dụ, tại một công ty công nghệ Nhật Bản có trụ sở tại Q7-TP. Hồ Chí Minh, nhóm làm việc gồm kỹ sư Việt Nam, chuyên gia Nhật Bản và quản lý người Philipines thường xuyên tổ chức các cuộc họp "intercultural alignment" để điều chỉnh cách hiểu và phong cách giao tiếp – điều này giúp tăng cường tính gắn kết dù khác biệt về ngôn ngữ và văn hóa.

Có thể kết luận rằng có sự thống nhất về chiều tác động của nhân tố tính gắn kết lên HQCV của nhân viên. Ngoài ra, Chandrasekar (2011) cho rằng "một MTLV thuận lợi đảm bảo sự thoải mái cho nhân viên và tạo điều kiện để họ cống hiến hết năng lực vào vai trò công việc, điều này có thể dẫn đến hiệu suất và sự tham gia cao hơn và sự làm việc nhóm, hợp tác yêu cầu mối tương quan tốt cả bên trong nhóm làm việc và giữa các nhóm làm việc. Nhân viên cảm thấy mình được lắng nghe, được hỗ trợ và được công nhận vì đóng góp của mình sẽ có khả năng tham gia nhiều hơn". Do đó, tác giả đề xuất các giả thuyết:

H3: MTLV có tác động đến tính gắn kết của nhân viên

H4: Tính gắn kết của nhân viên có tác động đến HQCV của nhân viên

2.6.5. Tác động của biến trung gian tính sáng tạo của nhân viên

Sáng tạo là khả năng phát triển một ý tưởng sáng tạo mới. Những ý tưởng này có thể hữu ích trong việc giải quyết vấn đề và thách thức. Đây là quá trình

tạo ra ý tưởng. Đổi mới được hiểu là việc chuyển đổi và thực hiện các ý tưởng mới thành thực tiễn. Đây là quá trình thực hiện (Hughes et al, 2018). Khái niệm này về sự sáng tạo tổ chức liên quan đến một lĩnh vực chưa được khám phá một cách tương đối trong sự thay đổi và sự mới mẻ của tổ chức. Sáng tạo tổ chức được hiểu là việc tạo ra một quy trình, sản phẩm, ý tưởng, thủ tục hoặc dịch vụ mới có giá trị và hữu ích. Sự tạo ra này được thực hiện bởi những cá nhân làm việc cùng nhau trong một mạng xã hội phức tạp. Một ví dụ thực tế có thể thấy ở Google, nơi nhân viên được khuyến khích dành 20% thời gian của mình để làm việc trên các dự án sáng tạo ngoài nhiệm vụ chính thức. Chính sách này đã dẫn đến việc phát triển các sản phẩm nổi bật như Gmail và Google News. Các nhân viên tham gia vào quá trình sáng tạo không chỉ mang lại giá trị cao cho công ty mà còn giúp xây dựng một môi trường làm việc đầy cảm hứng và sáng tạo.

Nhiều nghiên cứu gần đây (Alfes et al., 2013; Eldor & Harpaz, 2016) cho thấy những nhân viên tham gia nhiều hơn, họ có vai trò thiết yếu trong việc thúc đẩy sự phát triển các giải pháp sáng tạo và tạo ra các ý tưởng mới. Những nhân viên này suy nghĩ theo cách sáng tạo hơn và sử dụng lập luận linh hoạt trong các tình huống đòi hỏi của tổ chức (Eldor & Vigoda-Gadot, 2017). Những nhân viên tham gia luôn luôn rất năng suất. Họ luôn cố gắng áp dụng các kỹ thuật sáng tạo để vượt qua các kết quả và mục tiêu mong muốn (Ahmetoglu et al., 2015).

Eldor & Harpaz (2016) đã đưa ra một lý thuyết lý thú và biện minh về mối tương quan giữa sự tham gia của nhân viên và sự sáng tạo dựa trên giả thuyết Broaden & Build về cảm xúc (Fredrickson, 2001). Một số tổ chức có các buổi thảo luận có hệ thống khi họ làm việc trên một dự án. Họ cho phép nhân viên đóng góp vào quá trình và phát triển dự án. Điều này tạo ra sự tham gia cao độ vì các cá nhân tham gia trong nhóm của mình tham gia vào quá trình đổi mới và sáng tạo, các tổ chức khích thích thái độ học tập liên tục, tư duy đổi mới và tăng cường sáng tạo luôn tăng cơ hội giữ chân nhân viên có kỹ năng chất lượng, những người cam kết và tạo ra một MTLV tham gia dẫn đến HQCV.

Người lao động sáng tạo đóng vai trò hàng đầu trong hiệu quả công việc. Những nhân viên này có khả năng tạo ra những giải pháp mới cho các vấn đề và rủi ro công việc. Việc tạo ra những ý tưởng mới này cho phép người lao

động thực hiện nhiệm vụ một cách hiệu quả để đáp ứng nhiệm vụ và nhiệm vụ công việc (Ahmetoglu et al., 2015; Shin & Grant, 2020). Do đó, nhân viên sáng tạo cơ bản cố gắng cải thiện thực hiện và hiệu quả công việc. Các nghiên cứu thiết thực khác cho thấy mối tương quan giữa sự sáng tạo và HQCV. Ví dụ, một đề tài phân tích do Suh & Shin (2005) tiến hành, khám phá mối tương quan giữa sự sáng tạo, hiệu quả công việc và sự tương quan của chúng trong các cài đặt tổ chức phi lợi nhuận.

Ngoài ra, hai nghiên cứu được tiến hành bởi Eschleman et al., (2014) nhằm khám phá mối tương quan quan giữa trải nghiệm phục hồi, hoạt động sáng tạo không liên quan đến công việc và các hành vi liên quan đến hiệu suất tại nơi làm việc. Kết quả của họ cho thấy hoạt động sáng tạo có tác động trực tiếp hay gián tiếp đến các kết quả liên quan đến hiệu suất (Ismail et al., 2010; Pattnaik & Sahoo, 2021). Các nhà nghiên cứu đồng ý rằng tổ chức có thể được hưởng lợi bằng cách khuyến khích nhân viên suy ngẫm về hoạt động và thái độ sáng tạo trong các nỗ lực của họ. Người lao động cũng sẽ được động viên bằng cách giúp họ phục hồi từ các vấn đề liên quan đến công việc như mất động lực, kiệt sức, kiệt quệ, căng thẳng và kiệt sức.

Có thể kết luận rằng có sự thống nhất về tác động tích cực của nhân tố tính sáng tạo lên HQCV của nhân viên. Ngoài ra, để biết được vai trò trung gian của tính sáng tạo, tác giả đề xuất các giả thuyết dưới đây:

H5: MTLV có tác động đến tính sáng tạo của nhân viên

H6: Tính sáng tạo của nhân viên có ảnh hưởng đến HQCV của nhân viên

2.6.5.1.Nghiên cứu liên quan đến tác động của các yếu tố kiểm soát (Giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn)

2.6.5.2. Giới tính

Có rất nhiều đề tài phân tích về sự khác nhau của giới tính và ảnh hưởng của nó đối với HQCV của nhân viên (Major & Adams, 1983; Croson & Gneezy, 2009; Vandegrift & Brown, 2005; Grund & Sliwka, 2010). Với mức lương tương đương, so với nam giới, phụ nữ thường làm việc lâu hơn và hoàn thành công việc với chất lượng cao hơn (Major et al., 1984). Bên cạnh đó, theo Major & Deaux (1982), một yếu tố khác nhau nữa là trong khi nam giới thường tập trung nhiều hơn vào kết quả, phụ nữ lại có khuynh hướng chú trọng vào quá

trình khi giải quyết vấn đề. Phụ nữ được cho là có năng lực hấp dẫn sự góp mặt của các thành viên trong tập thể tốt hơn so với nam giới (Rosener, 1990), và có khuynh hướng hợp tác có lợi chung hơn là hưởng úng các trò chơi đối kháng, nơi tổng kết quả bằng 0 (Gaeddert, 1985). Tuy vậy, theo Vandegrift & Brown (2005) trong các nhiệm vụ quyết định đơn giản, khả năng dự đoán, dự báo của phụ nữ có xu hướng thấp hơn nhiều so với nam giới. Một số nhà nghiên cứu giải thích sự khác biệt này bằng cách cho rằng phụ nữ thường nhạy cảm hơn và thích xây dựng quan hệ đồng nghiệp, trong khi nam giới lại có cường độ tham gia, HQCV và sự cạnh tranh cao hơn phụ nữ (Major & Adams, 1983; Rosener, 1990; Croson & Gneezy, 2009). Mọi các yếu tố khác nhau về năng lực, khả năng chuyên môn, cách tiếp cận công việc, mục tiêu và sự đóng góp dẫn đến sự khác biệt trong kết quả công việc của nhân viên thuộc các giới tính khác nhau (Croson & Gneezy, 2009).

Tuy kết quả của các nghiên cứu trước chưa thống nhất về chiều tác động của nhân tố giới tính đến HQCV nhưng có sự thống nhất về tác động kiểm soát của giới tính đối với HQCV.

2.6.5.3.Độ tuổi

Sự khác biệt về độ tuổi đã hình thành một yếu tố không thể thiếu trong nhiều tổ chức (Kunze et al., 2011), và mặc dù có nhiều nghiên cứu về tác động của độ tuổi đối với HQCV của người lao động, nhưng kết quả của chúng lại không thống nhất. Một số nghiên cứu chỉ ra mối tương quan của độ tuổi với HQCV của người lao động, trong khi các nghiên cứu khác lại phát hiện mối tương quan ngược chiều (Ng & Feldman, 2008). Dựa trên một cỡ mẫu gồm hơn 20.000 người lao động từ tất cả các ngành nghề tại Mỹ, Avolio & Waldman (1994) chứng minh rằng khi tuổi tác càng tăng, thì nhiều kỹ năng của người lao động giảm, bao gồm kỹ năng không gian, trí thông minh, số học, thuyết trình, sự khéo léo của các ngón tay và sự linh hoạt trong công việc. Ngoài ra, theo Arvey & Murphy (1998), sự tăng tuổi tác còn liên quan đến sự suy yếu về sức khỏe của người lao động, và góp phần làm giảm HQCV của nhân viên. Thêm vào đó, theo Rhodes (2004), người lớn tuổi dường như gặp khó khăn hơn trong việc duy trì sự chú ý và vận dụng các khả năng về lập luận phân tích. Tuy vậy, một số nghiên cứu lại chỉ ra rằng HQCV của người lao động không bị ảnh hưởng tiêu cực bởi tuổi tác (Göbel & Zwick, 2012; Cleveland & Lim, 2007),

trong khi những nghiên cứu khác thậm chí còn đề xuất rằng HQCV có thể được cải thiện. Theo Bosman (1993) và Quiñones et al., (1995), hiệu quả công việc của nhân viên lớn tuổi thường vượt trội hơn so với đồng nghiệp trẻ tuổi, điều này có thể được lý giải bởi sự tích lũy kinh nghiệm, trình độ chuyên môn và phát triển kỹ năng trong quá trình làm việc.

Có thể kết luận rằng tuổi tác đóng vai trò tác động đến HQCV của người lao động. Dù mối tương quan này không luôn nhất quán và có thể mang tính tiêu cực, tác động của độ tuổi đến HQCV cần được xem xét kỹ lưỡng khi đánh giá các yếu tố ảnh hưởng của MTLV trở nên thiếu chính xác.

Tuy kết quả của các nghiên cứu trước chưa thống nhất về chiều tác động của nhân tố độ tuổi đến HQCV nhưng có sự thống nhất về tác động kiểm soát của biến này đối với HQCV.

2.6.5.4. Trình độ học vấn

Hickman (2009) trong nghiên cứu của mình đã chỉ ra rằng hiệu suất làm việc của nhân viên có thể chịu ảnh hưởng bởi trình độ học vấn. Cụ thể, những người được đào tạo nhiều hơn thường có năng suất lao động cao hơn. Tương tự, Warr & Birdi (1998) nhận định rằng người trưởng thành với trình độ học vấn cao có khả năng làm việc độc lập và không ngừng nâng cao năng lực bản thân. Về cốt lõi, lý thuyết vốn con người cho rằng kiến thức đã tích lũy trước đây đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển tư duy, đồng thời hỗ trợ quá trình tổng hợp và tích lũy kiến thức mới cũng như khả năng thích nghi với các hoàn cảnh mới (Weick, 1996). Theo Kanfer & Ackerman (2004), nhân viên có trình độ chuyên môn cao thường không cần đầu tư mức độ nỗ lực tương tự như những đồng nghiệp trẻ với trình độ thấp hơn để đạt được kết quả tương đương. Bên cạnh đó, trình độ học vấn cũng được cho là có mối tương quan với động lực làm việc của nhân viên, yếu tố này tác động mạnh mẽ đến hiệu quả công việc (Asim, 2013). Eskildsen & Nussler (2003) cũng nhận thấy rằng nhân viên có trình độ học vấn cao, thường đảm nhận các vị trí quan trọng và đối mặt với những nhiệm vụ khó khăn hơn, sẽ có động lực làm việc lớn hơn.

Do đó, có thể kết luận rằng trình độ học vấn và kiến thức tích lũy đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả công việc, khả năng thích ứng của nhân viên.

2.6.6. Mô hình nghiên cứu của đề tài

Mô hình nghiên cứu đề xuất được tác giả xây dựng trên cơ sở lý thuyết, cấu trúc HQCV cá nhân của Koopmans et al., (2014). Dựa vào các khoảng trống nghiên cứu được phát hiện liên quan đến các mô hình nghiên cứu trước đó, tác giả giới thiệu mô hình nghiên cứu mới với tác động của MTĐVH lên HQCV của nhân viên tại các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh:

Tác giả sử dụng cấu trúc HQCV của nhân viên do Koopmans et al., (2014) đề xuất gồm ba yếu tố chính: Hiệu quả bối cảnh, hiệu quả tác vụ và các hành vi phản tác dụng.

Căn cứ vào các lý thuyết và phân tích định tính trước đây đã chỉ ra rằng, môi trường đa văn hóa và sự đa dạng văn hóa có thể mang lại cả lợi ích và thách thức, khi vừa tạo ra những tác động cùng chiều, vừa có thể gây ra tác động tiêu cực (Ward, 2003; Shenkar, 2001; White et al., 2011; Graham, 2010; Lauring & Klitmøller, 2015; Stahl et al., 2010; Pettigrew & Tropp, 2008; Mannix & Neale, 2005; Fitzsimmons et al., 2011), tác giả đề xuất xây dựng tác động của biến Môi trường đa văn hóa đối với HQCV của nhân viên.

Bên cạnh đó, phân loại MTLV của Arsalani et al., (2011), mô hình nghiên cứu sử dụng phân loại MTLV bao gồm hai yếu tố: Môi trường tâm lý xã hội và môi trường vật chất; Trong đó, có 5 biến đại diện cho môi trường vật chất gồm: (1) Bố trí không gian làm việc, (2) Cơ sở hạ tầng, (3) Cấu trúc công việc, (4) Công cụ và thiết bị, (5) An toàn và sức khỏe (James R. Carlopio, 1996). Năm biến đại diện cho môi trường phi vật chất gồm: (1) Yêu cầu công việc tại nơi làm việc, (2) Cấu trúc công việc và nội dung công việc, (3) Mối tương quan giữa đồng nghiệp và người lãnh đạo, (4) Sự tương tác giữa công việc và cá nhân, (5) Vốn xã hội (Burr et al., 2019).

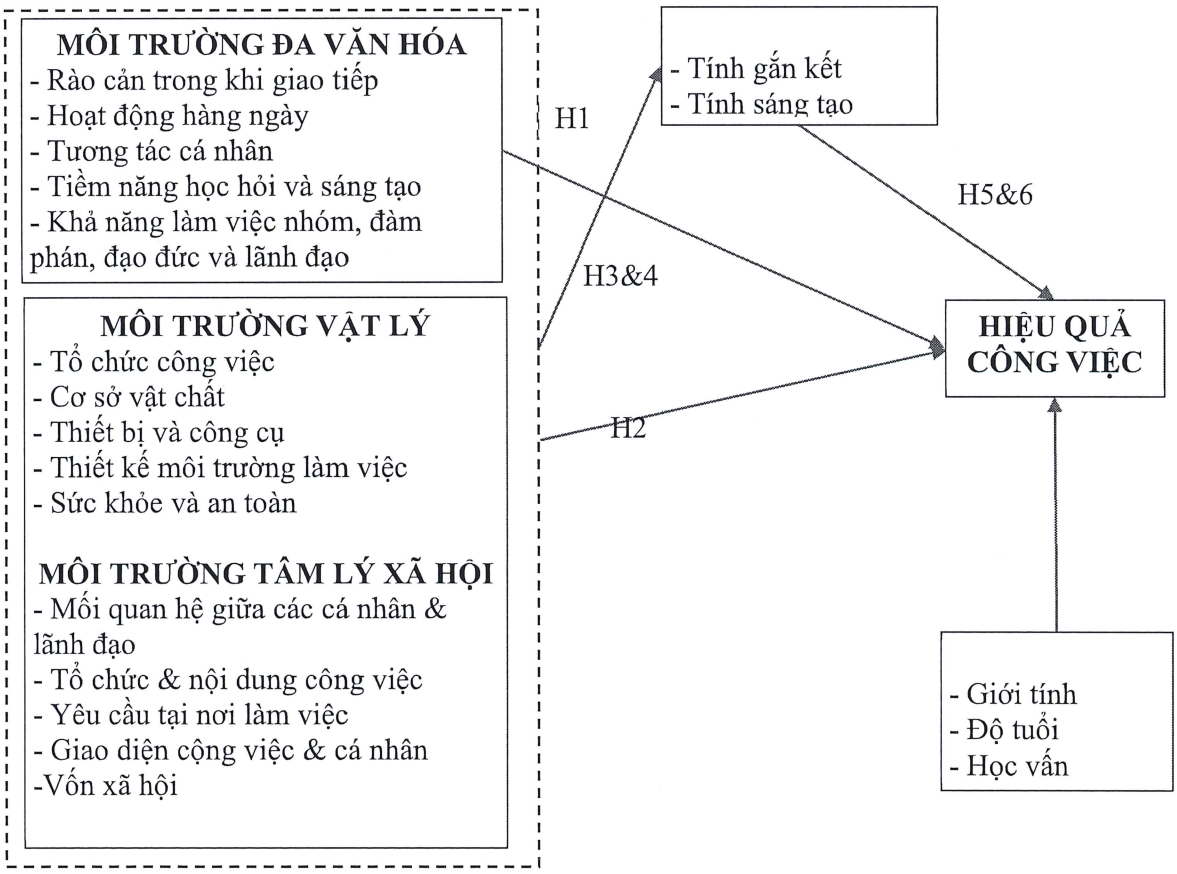
Có 02 biến trung gian: Tính gắn kết của nhân viên và Tính sáng tạo của nhân viên với vai trò mối tương quan giữa MTLV và HQCV cũng được xây dựng trong mô hình dựa trên các nghiên cứu trước. Cụ thể, biến Tính gắn kết của nhân viên dựa trên các nghiên cứu của Wellins & Bernthal (2015), Farh et al., (2012), Phua (2012) & Chandrasekar (2011). Biến Tính sáng tạo của nhân viên dựa vào các kết quả của Alfes et al., (2013); Eldor & Harpaz (2016); Ahmetoglu et al., (2015); Shin & Grant (2020); Ismail et al., (2010); Pattnaik

& Sahoo (2021).

Ngoài ra, để trả lời cho các câu hỏi: Với cùng một mức thu nhập, phụ nữ hay nam giới có khuynh hướng làm việc lâu hơn? Khả năng lôi cuốn sự tham gia của các thành viên trong nhóm, khả năng dự đoán, sự nhạy bén và xu hướng xây dựng mối tương quan với đồng nghiệp, mức độ tham gia, và HQCV của phụ nữ và nam giới có sự khác biệt như thế nào? Liệu HQCV của nhân viên có tăng hay giảm khi tuổi tác tăng lên? Có sự khác biệt về HQCV giữa các nhóm nhân viên có trình độ học vấn khác nhau không?

So với các nghiên cứu tại Malaysia và Indonesia, mô hình nghiên cứu của luận án có điểm mới, kết hợp đồng thời tác động của MTĐVH và MTLV, cùng với kiểm định hai biến trung gian (CO và CR). Điều này vừa kế thừa kết quả nghiên cứu ở Đông Nam Á, vừa mở rộng phạm vi khi áp dụng trong bối cảnh đô thị đặc thù như TP. HCM, nơi tập trung số lượng lớn MNCs tại Việt Nam.

Mô hình nghiên cứu được xây dựng như hình sau:



Hình 2.4. Mô hình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

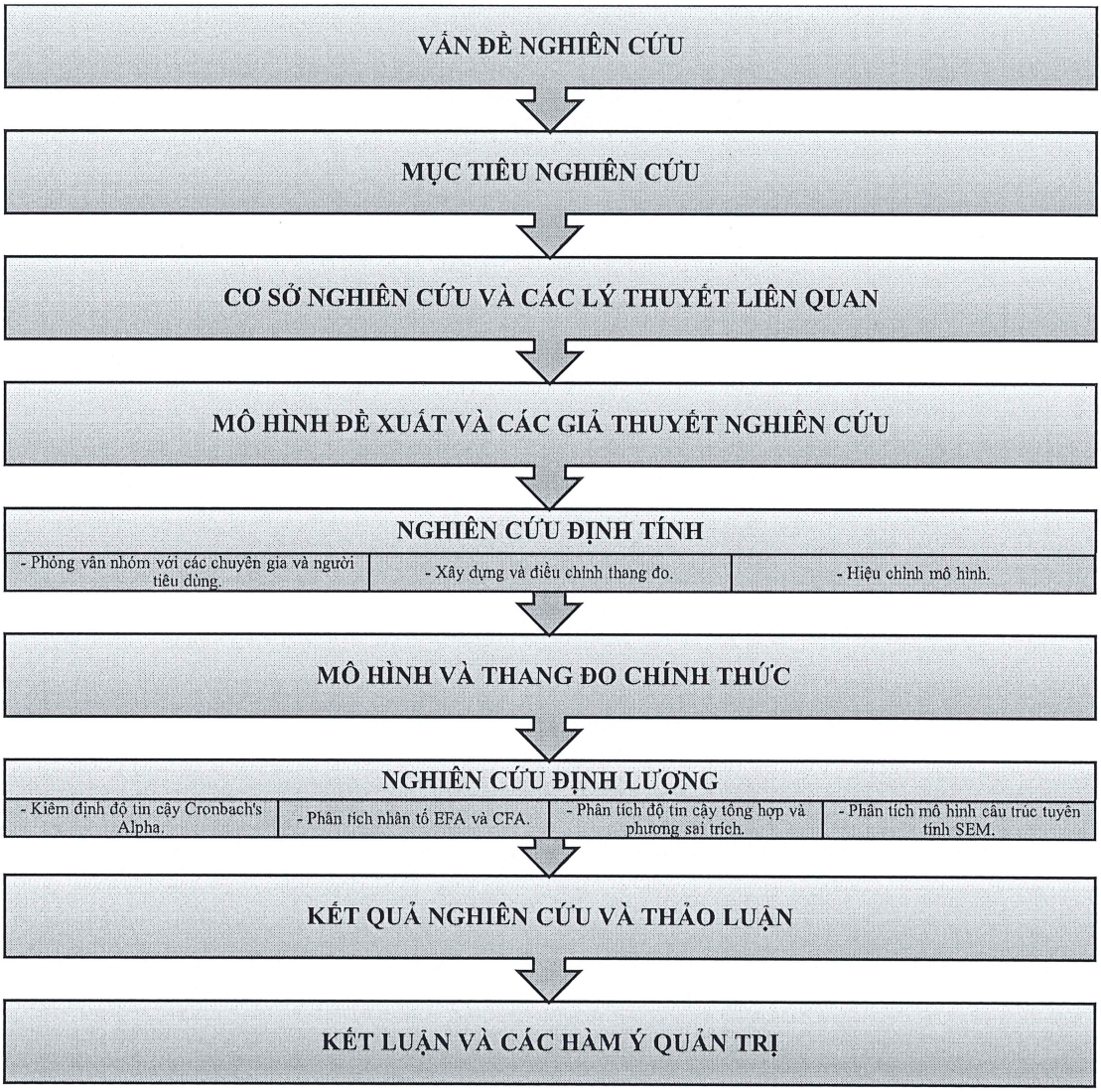
Chương 2 tác giả đã trình bày cơ sở lý luận về: Công ty đa quốc gia, MTĐVH, MTLV và HQCV. Các khái niệm liên quan, bao gồm: Định nghĩa MTLV, MTĐVH, HQCV, phân loại môi trường làm việc, cấu trúc HQCV… Trên cơ sở tham khảo các đề tài liên quan đến nghiên cứu và kết quả nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến HQCV của nhân viên, luận án đề xuất mô hình lý thuyết đề xuất với các giả thuyết nghiên cứu. Trong chương 3, luận án sẽ làm rõ những vấn đề liên quan đến phương pháp nghiên cứu của đề tài.

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Trong chương này, tác giả sẽ giới thiệu một số nội dung liên quan đến phương pháp nghiên cứu, bao gồm: Các bước của quy trình nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu từ định tính đến định lượng, các kết quả phân tích sơ bộ, và xây dựng các thang đo trong nghiên cứu định lượng.

3.1. Quy trình nghiên cứu

Tác giả xây dựng quy trình nghiên cứu như sau:



Hình 3.1. Qui trình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của tác giả

3.1.1. Các bước nghiên cứu sơ bộ

3.1.1.1. Nghiên cứu định tính sơ bộ

Một nghiên cứu thử nghiệm đã được tiến hành dựa trên phương pháp nghiên cứu định tính được áp dụng với mục tiêu hiệu chỉnh hoặc bổ sung các nhân tố đo lường trong thang đo phù hợp với ngữ cảnh của đề tài. Phương pháp này sử dụng qui trình thang đo điều chỉnh C-OAR-SE, bao gồm các khái niệm về thang đo, phân loại đối tượng tham gia khảo sát, phân loại đặc điểm, xác định người trả lời, loại thang đo và phương pháp liệt kê, báo cáo của Rossiter (2002), được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh tại Việt Nam. Nghiên cứu định tính được thực hiện qua các cuộc phỏng vấn tay đôi với 10 nhân sự từ các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh (Phụ lục 3).

Cụ thể, trên cơ sở câu hỏi nghiên cứu và mục tiêu nghiên cứu, nghiên cứu tiến hành tổng hợp, phân tích các lý thuyết gắn liền với vấn đề nghiên cứu, các mô hình nghiên cứu trước liên quan đến mô hình đề xuất. Từ các lý thuyết và các mô hình phân tích trước đây, tác giả đề xuất mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Các thang đo của các nhân tố cũng được xác định căn cứ vào các dữ liệu và phát biểu tương thích với đối tượng và bối cảnh nghiên cứu.

Dựa trên thang đo nháp ở trên, trong nghiên cứu định tính, nhằm lựa chọn và điều chỉnh các biến đo lường phù hợp với ngữ cảnh của đề tài, tác giả đã thực hiện phỏng vấn các nhân viên đang làm việc tại các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh (Xem Phụ lục 2) để tiến hành hiệu chỉnh thang đo phù hợp với thực tế nhất, trong 10 đáp viên trả lời phỏng vấn có 5 đáp viên có vị trí quản lý và tất cả các đáp viên đều có nhiều năm kinh nghiệm làm việc tại các MNCs. Kết quả của nghiên cứu định tính là các thang đo nháp lần 2 hình thành nhằm thực hiện phân tích định lượng sơ bộ.

Bước kiểm tra dữ liệu bao gồm rà soát tiêu chí chọn mẫu và loại mẫu nhằm đảm bảo chất lượng dữ liệu trước khi tiến hành phân tích Cronbach's Alpha, EFA, CFA, SEM.

3.1.1.2. Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện được áp dụng để thu thập dữ liệu bằng cách tiến hành khảo sát trực tiếp thông qua bảng câu hỏi, nghiên cứu này sử dụng phần mềm SPSS 22.0 để thực hiện kiểm tra độ tin cậy Cronbach's Alpha và tiến hành phân tích EFA

(nhân tố khám phá). Dựa trên kết quả Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá, tác giả thực hiện lựa chọn các biến đo lường của thang đo. Kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ là các thang đo để xây dựng bảng câu hỏi chính thức.

3.1.2. Các bước nghiên cứu định lượng

Tác giả dự kiến kích thước mẫu trong giai đoạn nghiên cứu chính thức là 500 quan sát. Các bảng khảo sát sẽ được phân phát trực tiếp đến các đối tượng là nhân viên của các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh.

Dữ liệu khảo sát được thu thập sẽ thực hiện việc làm sạch và mã hóa dữ liệu trước khi nhập dữ liệu vào phần mềm để kiểm định về độ tin cậy, cũng như phân tích EFA cũng như thực hiện kiểm định độ tin cậy, phân tích giá trị hội tụ, phân tích giá trị phân biệt. Tiếp theo, tác giả phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis – CFA), kiểm định Harman's one-factor để kiểm tra và điều chỉnh biến thiên phương pháp chung (Common Method Variance - CMV) và phân tích mô hình tới hạn. Cuối cùng, tác giả tiến hành các phân tích SEM bằng phần mềm AMOS thông qua phân tích ước lượng hợp lý cực đại (Maximum Likelihood - ML). Nhằm kiểm định các giả thuyết và vai trò điều chỉnh của POS trong mô hình, tác giả sẽ trình bày các kết luận về mô hình, giả thuyết và ý nghĩa nghiên cứu dựa trên kết quả phân tích thu thập được.

Các bước thực hiện nghiên cứu sơ bộ và thời gian thực hiện nghiên cứu chính thức được thể hiện trong bảng 3.1.

Bảng 3.1: Các bước trong nghiên cứu sơ bộ và chính thức

Stt	Các bước	Nghiên cứu	Phương pháp tiến hành	Mẫu nghiên cứu	Thời gian thực hiện	Địa điểm
1	Nghiên cứu sơ bộ	Định tính	Thảo luận trực tiếp (nội dung thảo luận được trình bày ở phụ lục 2)	n = 10	Từ 15/12/2023 đến 20/12/2023	MNCs tại TP. Hồ Chí Minh
		Định lượng	Khảo sát trực tiếp và gởi bảng câu hỏi phỏng vấn đến các	n= 100	Từ 04/01/2024	

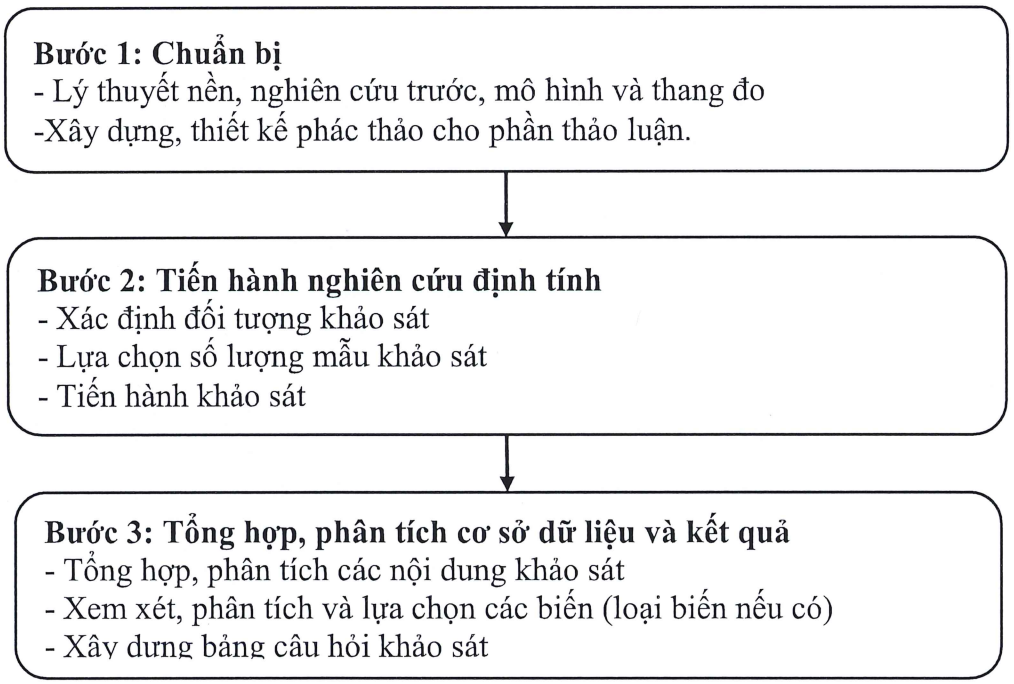
Stt	Các bước	Nghiên cứu	Phương pháp tiến hành	Mẫu nghiên cứu	Thời gian thực hiện	Địa điểm
			công ty		đến 15/01/2024.	
2	Nghiên cứu chính thức	Định lượng	Phỏng vấn trực tiếp, gởi bảng câu hỏi phỏng vấn đến các công ty (PL6)	n = 500	Từ 25/01/2024 đến 20/02/2024	

Nguồn: Tác giả đề xuất

3.2. Nghiên cứu định tính

3.2.1. Các bước nghiên cứu sơ bộ định tính

Các bước tiến hành nghiên cứu định tính được thực hiện qua 03 bước, như mô tả trong hình 3.2.



Hình 3.2. Quy trình các bước trong nghiên cứu định tính

Nguồn: Tác giả đề xuất

Đầu tiên dựa vào các lý thuyết, những đề tài trước và mô hình đề xuất trong chương 2, nhằm thực hiện khảo sát trực tiếp, tác giả xây dựng các thang đo nháp. Dựa trên thang đo nháp bước (1) nhằm bổ sung, điều chỉnh và giải thích rõ hơn các thang đo thích hợp với hoàn cảnh nghiên cứu và mục tiêu khảo sát, tác giả xây dựng dàn bài cho thảo luận trực tiếp (Phụ lục 2). Theo Podsakoff et al., (2003), hoạt động thiết kế, bổ sung, chỉnh sửa và giải thích rõ ý nghĩa của các thang đo được sử dụng trong mô hình nghiên cứu sẽ giảm thiểu sai lệch do phương sai phương pháp chung (CMV) của nghiên cứu. Tiến trình tiến hành bước (2) và bước (3) tác giả sẽ trình bày nội dung trong tiểu mục 3.2.2.

3.2.2. Kết quả của giai đoạn nghiên cứu định tính

Mục đích của công đoạn này là bổ sung, hiệu chỉnh, giải thích rõ nghĩa cũng như thực hiện lại các câu hỏi khảo sát được cho là chưa phù hợp hay trùng với bối cảnh nghiên cứu nhưng tác động đến giá trị nội dung cũng như giá trị đo lường của thang đo gốc. Các chủ đề phỏng vấn được hiển thị thông qua dàn bài của thảo luận trực tiếp (xem phụ lục 2).

Nghiên cứu định tính được tiến hành qua phương pháp phỏng vấn tay đôi với các nhân viên và Lãnh đạo các Phòng/Ban/Đơn vị chuyên môn trong các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh được triển khai từ ngày 15/12/2023 đến ngày 20/12/2023. Trong quá trình xây dựng các thang đo cho mô hình nghiên cứu, tác giả đã tiến hành tổng hợp, kế thừa và điều chỉnh các công trình quốc tế uy tin, đồng thời thực hiện nghiên cứu định tính sơ bộ nhằm đảm bảo sự phù hợp với bối cảnh văn hoá và môi trường doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh. Thông qua đó các bước thực hiện để lựa chọn và điều chỉnh thang đo, như sau:

Căn cứ việc lựa chọn thang đo: Việc lựa chọn thang đo dựa trên độ tin cậy lý thuyết nền từ các nghiên cứu học thuật có tính kiểm định nghiêm túc như Hafeez et al., (2019), Ekowati et al., (2019), Saidi et al., (2019)…, đã công bố trên các tạp chí quốc tế uy tín ngành về hành vi tổ chức và nguồn nhân lực. Mức độ tương thích với mô hình nghiên cứ đề xuất khi các thang đo này từng được áp dụng trong các nghiên cứu cho MNCs ở các nước đang phát triển nên có thể phù hợp tốt với bối cảnh Việt Nam.

Quy trình điều chỉnh thang đo: Để đảm bảo tính phù hợp với ngữ cảnh, thang đo được điều chỉnh thông qua 3 bước. Bước 1 (Dịch thuật và đối chiếu ngữ nghĩa) tại bước này các thang đo gốc bằng tiếng Anh được dịch sang tiếng

Việt thông qua phương pháp back-translation, giúp đảm bảo tương đương nhau về ngữ nghĩa. Bước 2 (Thảo luận với chuyên gia), bước này tác giả tiến hành tổ chức 03 phiên thảo luận nhóm bao gồm các giảng viên ngành quản trị, trưởng các bộ phận nhân sự tại MNCs, để đánh giá hiệu chỉnh thang đo sao cho đạt mức độ dễ hiểu, phù hợp nhất có thể. Bước 3 (Phỏng vấn tay đôi), bước này tác giả phỏng vấn 10 nhân viên đến từ các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh. Các phản hồi này giúp tác giả có thể loại bỏ hoặc rút gọn các mục đo chưa phù hợp với đặc thù doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh.

Kết quả điều chỉnh: Một số mục trong thang đo "tính sáng tạo" và "môi trường đa văn hóa" đã được đơn giản hóa câu chữ, làm rõ vai trò của "tự do biểu đạt ý tưởng" và "sự cởi mở văn hóa" để phù hợp với người trả lời là nhân viên văn phòng.

Trong thang đo "tính gắn kết", một số mô tả mang tính trừu tượng (như "tinh thần đồng đội") đã được cụ thể hóa thành "khả năng phối hợp hiệu quả với đồng nghiệp khác văn hóa".

Như vậy, quá trình xây dựng thang đo không chỉ dừng ở kế thừa học thuật mà còn có bước kiểm nghiệm phù hợp ngữ cảnh và điều chỉnh theo dữ liệu định tính, nhằm đảm bảo độ tin cậy và tính thích ứng trong điều kiện Việt Nam.

Dưới đây là kết quả phỏng vấn sâu từ 10 nhân viên và Lãnh đạo Phòng/Ban/Đơn vị chuyên môn các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh, trả lời sao cho mọi người đều hiểu rõ các nội dung phỏng vấn và đóng góp các ý kiến hiệu chỉnh các phát biểu của các thang đo như sau:

3.2.2.1. Thang đo Môi trường đa văn hóa (multicultural environment)

Dựa vào một số lý thuyết nền và các kết quả nghiên cứu của Shenkar (2001), Ward (2003), White et al., (2011), Graham (2010), Lauring & Klitmøller (2015), Stahl et al., (2010), Mannix & Neale (2005), Pettigrew & Tropp (2008), Fitzsimmons et al., (2011), tác giả xây dựng thang đo Môi trường đa văn hóa như sau:

Bảng 3.2: Môi trường đa văn hóa (multicultural environment)

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
ME1	Làm việc trong môi trường đa văn hóa đã trở thành một hoạt động hàng ngày đối với tôi.
ME2	Sự khác biệt về văn hóa giữa các cá nhân gây ra các vấn đề, rào cản

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
	trong khi giao tiếp, điều này ảnh hưởng đến HQCV của tôi.
ME3	Sự đa văn hóa làm cho các tương tác của tôi trở nên khó khăn và làm giảm mức độ hài lòng của tôi.
ME4	Các nhóm không đồng nhất văn hóa có thể nâng cao thành quả trong quá trình chủ yếu do tiềm năng học hỏi và sáng tạo của họ.
ME5	Sự đa văn hóa có tác động đến công việc của các nhóm, các cuộc đàm phán đa văn hóa, đạo đức và lãnh đạo cũng như các cuộc mua lại và sáp nhập xuyên biên giới.

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

3.2.2.2. Thang đo Môi trường vật chất

Như đã trình bày trong chương 2, có nhiều đề tài liên quan đến MTVC nơi làm việc, từ đó đã phát triển các thang đo có thể áp dụng. *Một trong những thang đo nổi bật là Physical Work Environment Satisfaction Questionnaire do tác giả James (1996) phát triển.* Thang đo này giúp đánh giá chi tiết các yếu tố môi trường vật lý qua việc đo lường mức độ thỏa mãn của người lao động đối với 5 yếu tố chính: (1) Thiết kế không gian làm việc, (2) Cơ sở vật chất, (3) Tổ chức công việc, (4) Thiết bị và công cụ, (5) An toàn và sức khỏe.

(1) Thiết kế MTLV (Environment design)

Thang đo ED được thiết kế gồm 5 biến. Kết quả sau quá trình thảo luận trực tiếp cho thấy thang đo Thiết kế MTLV (Environment design – ED) được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu ban đầu bao gồm 5 biến được chuyển đổi thành mã từ ED1 đến ED5 như sau:

Bảng 3.3: Thiết kế MTLV

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
ED1	Mức độ hài lòng của tôi với ánh sáng trong khu vực làm việc của tôi
ED2*	Mức độ hài lòng của tôi với hướng ánh sáng đi vào khu vực làm việc của tôi
ED3	Mức độ hài lòng của tôi với chất lượng không khí trong khu vực làm việc
ED4	Mức độ hài lòng của tôi với cơ sở vật chất nói chung được cung cấp tại nơi làm việc
ED5	Mức độ hài lòng của tôi với mức sạch sẽ trong khu vực làm việc của

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
	tôi

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

Ghi chú: **: Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo.*

(2) Cơ sở vật chất (Facilities)

Thang đo FA được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu sơ bộ ban đầu, bao gồm 5 biến được chuyển đổi thành mã từ FA1 đến FA5 như sau:

Bảng 3.4: Cơ sở vật chất (Facilities)

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
FA1	Mức độ hài lòng của tôi với độ sạch sẽ của phòng vệ sinh mà tôi sử dụng
FA2	Mức độ hài lòng của tôi với các phương tiện giải trí được cung cấp
FA3	Mức độ hài lòng của tôi với kích thước của nơi ăn uống/phòng ăn trưa
FA4	Mức độ hài lòng của tôi với độ sạch sẽ của nơi ăn uống/phòng ăn trưa
FA5	Mức độ hài lòng của tôi với sự thoải mái của nơi ăn uống/phòng ăn trưa

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

(3) Tổ chức công việc (Work organisation)

Thang đo WO được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu sơ bộ ban đầu, bao gồm 4 biến được chuyển đổi thành mã từ WO1 đến WO4 như sau:

Bảng 3.5: Tổ chức công việc (Work organisation)

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
WO1	Mức độ hài lòng của tôi với số lượng hoạt động/chuyển động cần thiết để thực hiện công việc
WO2	Mức độ hài lòng của tôi với thiết kế chung của hệ thống làm việc
WO3	Mức độ hài lòng của tôi với chất lượng thông tin mà tôi nhận được để thực hiện công việc
WO4	Mức độ hài lòng của tôi với cách thông tin được lưu trữ và sắp xếp tại nơi làm việc

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

(4) Thiết bị và Công cụ (Equipment and Tools)

Thang đo ET được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu sơ bộ ban đầu, bao gồm 5 biến được chuyển đổi thành mã từ ET1 đến ET5 như sau:

Bảng 3.6: Thiết bị và Công cụ (Equipment and Tools)

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
ET1	Mức độ hài lòng của tôi với số lượng công cụ/máy móc mà tôi phải làm việc
ET2	Mức độ hài lòng của tôi với hiệu suất hoạt động của các công cụ mà tôi làm việc
ET3	Mức độ hài lòng của tôi với hiệu quả của các công cụ tôi sử dụng
ET4	Mức độ hài lòng của tôi với hiệu suất hoạt động của máy móc mà tôi sử dụng
ET5	Mức độ hài lòng của tôi với hiệu quả của máy móc tôi sử dụng

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

(5) Sức khỏe và An toàn (Health and Safety)

Thang đo HS được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu sơ bộ ban đầu, bao gồm 5 biến được chuyển đổi thành mã từ HS1 đến HS5 như sau:

Bảng 3.7: Sức khỏe và An toàn

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
HS1	Mức độ hài lòng của tôi với các biện pháp phòng ngừa an toàn được thực hiện tại nơi làm việc
HS2	Mức độ hài lòng của tôi với các cảnh báo được đưa ra liên quan đến các mối nguy hiểm tại nơi làm việc
HS3	Mức độ hài lòng của tôi với cách các vật liệu/sản phẩm nguy hiểm được xử lý/di chuyển
HS4	Mức độ hài lòng của tôi với khóa đào tạo an toàn mà tôi nhận được
HS5	Mức độ hài lòng của tôi với hệ thống phòng cháy chữa cháy tại nơi làm việc

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

3.2.2.3. Thang đo Môi trường tâm lý xã hội

MTTLXH là một yếu tố quan trọng khi nói đến MTLV. Năm 2008, Tabanelli và cộng sự đã thực hiện nghiên cứu tại nơi làm việc nhằm hệ thống hóa các công cụ đo lường MTTLXH. Kết quả cho thấy có đến 33 công cụ khác biệt có thể vận dụng. Trong số đó, bảng câu hỏi Tâm lý xã hội Copenhagen là một công cụ không thể không nhắc đến. *Trong nghiên cứu này, tác giả đã sử dụng phiên bản ngắn, được điều chỉnh của bảng câu hỏi Tâm lý xã hội*

Copenhagen III do Burr et al., (2019) phát triển, với 5 nhân tố chính: (1) Yêu cầu công việc, (2) Tổ chức và nội dung công việc, (3) Mối tương quan giữa cá nhân và lãnh đạo, (4) Giao diện công việc và cá nhân, (5) Vốn xã hội.

(1) Yêu cầu tại nơi làm việc (Demands at work)

Thang đo DW được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu sơ bộ ban đầu, bao gồm 8 biến được chuyển đổi thành mã từ DW1 đến DW8 như sau:

Bảng 3.8: Yêu cầu ở nơi làm việc

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
DW1	Tôi có thường xuyên không có đủ thời gian để hoàn thành tất cả các nhiệm vụ
DW2*	Tôi có bị tụt ra sau với câu việc của mình
DW3*	Tôi có phải làm việc rất nhanh
DW4	Có phải công việc của tôi luôn ở nhịp độ cao cả ngày
DW5	Công việc của tôi có đòi hỏi nhiều về cảm xúc
DW6	Công việc của tôi là giải quyết các vấn đề của cá nhân mọi người
DW7	Công việc của tôi có đòi hỏi phải che giấu cảm xúc
DW8	Công việc của tôi có yêu cầu không được nêu ý kiến cá nhân

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

Ghi chú: *: *Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo.*

(2) Tổ chức công việc và Nội dung công việc (Work Organization and Job Contents)

Thang đo WJ được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu sơ bộ ban đầu, bao gồm 6 biến được chuyển đổi thành mã từ WJ1 đến WJ6 như sau:

Bảng 3.9: Tổ chức công việc và nội dung công việc

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
WJ1	Tôi có sức ảnh hưởng lớn đến các quyết định liên quan đến công việc của mình
WJ2	Công việc cho tôi khả năng học hỏi những điều mới
WJ3	Tôi có thể sử dụng kỹ năng hay kiến thức chuyên môn của mình vào công việc
WJ4*	Tôi có thể quyết định khi nào được nghỉ ngơi
WJ5	Tôi có thể nghỉ lễ nhiều hơn hoặc ít hơn khi tôi muốn
WJ6	Tôi thấy công việc của bản thân có ý nghĩa

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

Ghi chú: *: *Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo.*

(3) Mối quan hệ giữa lãnh đạo và các cá nhân (Interpersonal Relations and Leadership)

Thang đo IL được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu sơ bộ ban đầu, bao gồm 10 biến được chuyển đổi thành mã từ IL1 đến IL10 như sau:

Bảng 3.10: Mối quan hệ giữa các cá nhân và lãnh đạo

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
IL1	Công việc của tôi có mục tiêu rõ ràng
IL2*	Tôi biết chính xác trách nhiệm của mình thuộc lĩnh vực nào
IL3	Thường xuyên có những mâu thuẫn trong yêu cầu công việc của tôi
IL4*	Tôi đôi khi phải thực hiện công việc bằng một cách không hợp lý
IL5	Cấp trên trực tiếp của tôi giỏi lập kế hoạch công việc ở mức độ nào
IL6	Cấp trên trực tiếp của tôi giỏi việc giải quyết xung đột ở mức độ nào
IL7	Tôi thường xuyên nhận được sự giúp đỡ và hỗ trợ từ cấp trên trực tiếp khi cần
IL8	Tôi thường xuyên nhận được sự giúp đỡ và hỗ trợ từ đồng nghiệp khi cần
IL9	Bầu không khí giữa tôi và đồng nghiệp có tốt không
IL10*	Tôi cảm thấy bản thân là một phần của cộng đồng nơi tôi làm việc

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

Ghi chú: *: *Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo.*

(4) Giao diện công việc và cá nhân (Work-Individual Interface)

Thang đo WI được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu sơ bộ ban đầu, bao gồm 8 biến được chuyển đổi thành mã từ WI1 đến WI8 như sau:

Bảng 3.11: Giao diện công việc và cá nhân

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
WI1	Tôi thường xuyên cảm thấy bản thân tràn ngập năng lượng tại nơi làm việc
WI2	Tôi lo lắng bản thân bị thất nghiệp
WI3	Tôi lo lắng bản thân sẽ khó tìm được công việc khác nếu thất nghiệp
WI4	Tôi lo lắng về việc bị chuyển sang một công việc khác không mong muốn

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
WI5	Tôi hài lòng với triển vọng công việc của bản thân
WI6*	Tôi hài lòng với toàn bộ công việc của mình sau khi đã cân nhắc mọi thứ
WI7	Tôi cảm thấy công việc tiêu hao rất nhiều năng lượng của bản thân và ảnh hưởng xấu đến cuộc sống riêng tư của tôi
WI8	Tôi cảm thấy công việc chiếm rất nhiều thời gian của bản thân và ảnh hưởng xấu đến cuộc sống riêng tư của tôi

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

Ghi chú: *: *Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo.*

(5) Vốn xã hội (Social Capital)

Thang đo SC được hiệu chỉnh và áp dụng trong nghiên cứu sơ bộ ban đầu, bao gồm 4 biến được chuyển đổi thành mã từ SC1 đến SC4 như sau:

Bảng 3.12: Vốn xã hội (Social Capital)

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
SC1	Bộ phận quản lý tin tưởng nhân viên làm tốt công việc của mình
SC2	Nhân viên có thể tin tưởng vào thông tin từ cấp quản lý
SC3	Các xung đột được giải quyết một cách công bằng
SC4	Công việc được phân bổ công bằng

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

3.2.2.4. Thang đo Tính gắn kết của nhân viên (Collaboration)

Để đo lường Tính gắn kết của nhân viên, tác giả sử dụng các kết quả của Wellins & Bernthal (2015), Farh et al., (2012), Phua (2012) & Chandrasekar (2011). Thang đo Tính gắn kết của nhân viên được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 3.13: Tính gắn kết của nhân viên (Collaboration)

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh	Nghiên cứu
CO1	Tôi nhận được sự hợp tác, hỗ trợ và đóng góp từ đồng nghiệp	Wellins và Bernthal (2015)
CO2	MTLV ảnh hưởng đáng kể đến mức độ lỗi, hiệu suất, tính sáng tạo và sự hợp tác với nhân viên khác, sự vắng mặt và cuối cùng là việc giữ chân nhân viên	Farh et al., (2012)

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh	Nghiên cứu
CO3	Sự đoàn kết của nhân viên trong công ty ảnh hưởng đến HQCV của tôi	Phua (2012)
CO4	Sự làm việc nhóm và hợp tác yêu cầu mối tương quan tốt cả bên trong nhóm làm việc và giữa các nhóm làm việc	Chandrasekar (2011)

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

3.2.2.5. Thang đo Tính sáng tạo của nhân viên (Creativity)

Để đo lường Tính sáng tạo của nhân viên, tác giả sử dụng các kết quả của Alfes et al., (2013); Eldor & Harpaz (2016); Ahmetoglu et al., (2015); Shin & Grant (2020); Ismail et al., (2010); Pattnaik & Sahoo (2021). Thang đo Tính sáng tạo của nhân viên được trình bày qua bảng 3.13 sau:

Bảng 3.14: Tính sáng tạo của nhân viên (Creativity)

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh	Nghiên cứu
CR1	Tôi đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển các giải pháp sáng tạo và tạo ra các ý tưởng mới khi tham gia nhiều hơn	Alfes et al., (2013); Eldor & Harpaz (2016)
CR2	Việc tạo ra những ý tưởng mới cho phép tôi thực hiện công việc một cách thành công để đáp ứng nhiệm vụ và nhiệm vụ công việc	Ahmetoglu et al., (2015); Shin & Grant (2020)
CR3	Hoạt động sáng tạo có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến các kết quả liên quan đến HQCV	Ismail et al., (2010); Pattnaik & Sahoo (2021)

Nguồn: Kết quả thảo luận nghiên cứu

3.2.2.6. Thang đo HQCV của nhân viên

Để đo lường HQCV của người lao động, luận án vận dụng bảng hỏi Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) của Koopmans et al., (2014). IWPQ tích hợp hầu hết các nhân tố cấu thành của HQCV bao gồm 3 nhân tố chính là: HQCV theo nhiệm vụ (các kỹ năng chính), HQCV theo bối cảnh (khả năng hỗ trợ) và các hành vi phản tác dụng (các hành vi làm giảm HQCV). Nó là công cụ phù hợp nhất để kiểm định HQCV của một nhân viên (Ramdani et al., 2019).

Bảng 3.15: HQCV của nhân viên

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
	Hiệu quả tác vụ (Task performance)
TP1	Tôi lập kế hoạch để công việc của mình được hoàn thành đúng hạn.
TP2	Kế hoạch của tôi là tối ưu.
TP3	Tôi luôn ghi nhớ trong đầu kết quả mà tôi phải đạt được trong công việc.
TP4	Tôi có thể nhận biết được các công việc chính trong các công việc được giao
TP5	Tôi có thể thực hiện công việc của mình với thời gian và công sức ít nhất
	Hiệu quả bối cảnh (Contextual performance)
CP1	Tôi nhận thêm trách nhiệm, công việc mới.
CP2*	Tôi tự bắt đầu những nhiệm vụ mới khi đã hoàn thành những nhiệm vụ của mình.
CP3	Tôi nhận các công việc mang tính thử thách khi có cơ hội.
CP4	Tôi luôn cập nhật kiến thức công việc của mình.
CP5	Tôi luôn cập nhật kỹ năng trong công việc của mình.
CP6	Tôi đưa ra các giải pháp sáng tạo cho những vấn đề mới.
CP7*	Tôi tìm kiếm những thử thách mới trong công việc.
CP8	Tôi tham gia các cuộc họp công việc.
	Hành vi làm việc phản tác dụng (Counterproductive work behavior)
WB1	Tôi phàn nàn về những vấn đề không quan trọng trong công việc.
WB2	Tôi đã làm lớn các vấn đề nhỏ trong công việc.
WB3	Tôi tập trung vào những khía cạnh tiêu cực của một tình huống công

Mã hóa	Thang đo hiệu chỉnh
	việc.
WB4	Tôi nói với đồng nghiệp của mình về các khía cạnh tiêu cực trong công việc của mình.
WB5	Tôi phàn nàn về những vấn đề không quan trọng trong công việc.

Nguồn: Kết quả của thảo luận

Ghi chú: **: Bị loại sau khi hiệu chỉnh thang đo.*

3.3. Phương pháp trong nghiên cứu định lượng

3.3.1. Thu thập dữ liệu

Việc tiếp cận thu thập thông tin tại các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh có sự giúp đỡ của các sinh viên thực tập đã và đang làm việc tại các công ty trên. Các sinh viên thực tập được hướng dẫn rất kỹ những câu hỏi trong bảng phỏng vấn khảo sát, đặc biệt là phương pháp thu thập thông tin, kỹ thuật phỏng vấn, và tiêu chí chọn lựa đối tượng khảo sát... Đồng thời, qua các kết nối cá nhân của tác giả (bạn bè, đồng nghiệp, …) cũng tham gia giúp đỡ tác giả thu thập dữ liệu, hay trực tiếp hỗ trợ phỏng vấn (Phụ lục 5). Tất cả những người tham gia hỗ trợ khảo sát, phỏng vấn đều được tác giả hướng dẫn để họ hiểu rõ mục đích, yêu cầu cũng như phương pháp thực hiện cuộc khảo sát.

3.3.2. Chọn mẫu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp phân tầng theo ngành nghề (sản xuất, dịch vụ, tài chính, công nghệ) nhằm đảm bảo tính đa dạng. Tiêu chí chọn mẫu: (i) nhân viên làm việc toàn thời gian tại MNCs ở TP.HCM, (ii) có ít nhất 1 năm kinh nghiệm tại công ty hiện tại, (iii) tham gia tự nguyện vào khảo sát. (Trong nghiên cứu định lượng sơ bộ và định lượng chính thức, mẫu nghiên cứu được chọn bằng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, cụ thể là phương pháp chọn mẫu thuận tiện thông qua việc hẹn trước với các công ty để nhờ Phụ trách/Trưởng/Phó các Phòng ban, nhóm/tổ phổ biến đến từng nhân viên trong công ty để điền bảng câu hỏi khảo sát. Đồng thời, thông qua các mối liên hệ của tác giả và các thực tập sinh tại các công ty đa quốc gia để thu thập thông tin trực tiếp từ các nhân viên dưới dạng bảng câu hỏi khảo sát).

Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh. Thị trường TP. Hồ Chí Minh được chọn làm khu vực nghiên cứu chính thức vì TP. Hồ Chí Minh được xem là thị trường phát triển và sôi động nhất tại Việt Nam (Newell, 2021).

Trong nghiên cứu này, việc lựa chọn mẫu cũng được thiết kế bảng câu hỏi để lựa chọn và loại trừ các phản hồi từ những đối tượng giữ chức Trưởng hoặc Phó phòng ban và Giám đốc/Phó Giám đốc/Kế toán trưởng của công ty. Đồng thời, những nhân viên chưa có đủ thời gian để trải qua hoặc nhận thấy các áp lực trong công việc cũng được loại bỏ (có kinh nghiệm dưới 03 tháng).

3.3.3. Kích thước mẫu

Trong phân tích SEM ở giai đoạn nghiên cứu chính thức, việc tính toán kích thước mẫu nghiên cứu cần thu thập để đáp ứng đủ điều kiện phân tích là rất cần thiết. Để đáp ứng độ tin cậy trong phân tích mô hình SEM thì số lượng mẫu khảo sát phải có một đủ lớn, Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2011) đề xuất nên chọn kích thước mẫu tối thiểu 200 mẫu quan sát. Bên cạnh đó, có nhiều cách xác định kích thước mẫu khác như: Bollen (1989) đề xuất nên thiết kế theo tỷ lệ 5/1, có nghĩa là một mẫu cần có tối thiểu 5 biến trên mỗi thông số cần ước lượng; Anderson & Gerbing (1988) cho rằng nên chọn cỡ mẫu từ 150 trở lên để các tham số trong quá trình ước lượng có thể đạt sai số chuẩn ở mức đáp ứng yêu cầu. Đặc biệt, đối với phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM, theo Hair et al., (2010) thì cỡ mẫu phù hợp sẽ được xác định dựa trên các nhóm nhân tố. Cụ thể:

Cỡ mẫu tối thiểu là 100 - Số cấu trúc tiềm ẩn từ 5 nhóm trở xuống, mỗi nhóm phải có hơn 3 biến quan sát.

Cỡ mẫu tối thiểu là 150 - Số nhóm nhân tố từ 7 nhóm trở xuống, mỗi nhóm có từ 3 biến quan sát, communality của các biến quan sát phải từ 0.5 trở lên.

Cỡ mẫu tối thiểu là 300 - Số nhóm nhân tố từ 7 nhóm trở xuống, mỗi nhóm phải có từ 3 biến quan sát, communality của các biến quan sát có thể chỉ cần từ 0.45 trở lên.

Cỡ mẫu tối thiểu là 500 - Số nhóm nhân tố trên 7, mỗi nhóm có thể có ít hơn 3 biến quan sát.

Trong quá trình xử lý, các bảng khảo sát bị loại bỏ nếu: (i) trả lời thiếu trên 20% số câu hỏi, (ii) có dấu hiệu trả lời một kiểu, (iii) người tham gia không thỏa mãn tiêu chí chọn mẫu. Sau khi loại bỏ, số bảng hợp lệ là 500 dùng cho phân tích.

Trong luận án này, ở giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ, tác giả lựa chọn số lượng mẫu tối thiểu là 100 phiếu (Hair et al., 2013). Ở giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức, tác giả lựa chọn số lượng mẫu quan sát tối thiểu là 500 (Hair et al., 2010).

3.3.4. Tổng hợp và phân tích dữ liệu

Phân tích dữ liệu được thực hiện qua hai giai đoạn sau:

3.3.4.1. Giai đoạn nghiên cứu sơ bộ định lượng

Hai công cụ phân tích được sử dụng trong nghiên cứu định lượng sơ bộ là đánh giá Cronbach's Alpha và phân tích EFA. Đánh giá kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha giúp đánh giá mức độ tin cậy của các biến quan sát trong một nhân tố mẹ, với điều kiện Cronbach's Alpha phải lớn hơn 0,6 và hệ số tương quan giữa các biến và tổng phải lớn hơn 0,3 để đảm bảo độ tin cậy tốt. Tiếp theo phân tích nhân tố EFA dùng để rút gọn một tập hợp k biến quan sát thành một tập F (với $F < k$) các nhân tố có ý nghĩa hơn, dựa trên tiêu chí với KMO-Kaiserr Meyer Olkin (từ 0,5 đến 1), giá trị sig Bartlett's Test phải thấp hơn 0,05, Total Variance Explained phải cao hơn 50% và trị số Eigenvalue phải cao hơn 1. Các Factor Loading đạt từ 0,5 hoặc cao hơn sẽ được giữ lại để tiếp tục phân tích các bước kế tiếp (Hair và cộng sự, 2013). Công cụ đánh giá Cronbach's Alpha và EFA được thực hiện thông qua phần mềm SPSS phiên bản 22.0.

3.3.4.2.Giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức

Ở giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức đã phân tích từ bước đánh giá Cronbach's Alpha và phân tích EFA sử dụng phép xoay Promax dựa vào các chỉ tiêu của KMO, giá trị sig Bartlett's Test, Total Variance Explained, Eigenvalue và Factor Loading.

Tiếp đến là phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis - CFA) đây là phương pháp sử dụng để phân tích dữ liệu thống kê, đánh giá mức độ phù hợp sự tương thích giữa mô hình nghiên cứu và dữ liệu thực tế. Phân

tích CFA giúp kiểm định convergent validity, độ tin cậy Composite Reliability (CR), giá trị Discriminant Validity, tính đơn hướng và giá trị liên hệ lý thuyết. Riêng giá trị liên hệ lý thuyết sẽ được phân tích trong mô hình lý thuyết. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu với dữ liệu thực tế thông qua các chỉ tiêu đánh giá như:

Chi-bình phương (Chi-square): < 3 tốt; < 5 đôi lúc vẫn cho phép (Byrne, 2010).

Chỉ số thích hợp so sánh (Comparative Fit Index - CFI): > 0,95 rất tốt; > 0,9 chấp nhận được; > 0,8 đôi khi chấp nhận được (Byrne, 2010).

Chỉ số Tucker và Lewis (Tucker và Lewis Index - TLI): > 0,9 (Byrne, 2010) .

Chỉ số phù hợp mô hình (Goodness-of-Fit Index - GFI): theo Byrne (2010) GFI>0,9; còn theo Hair và cộng sự (2013) GFI < 0,9 có thể chấp nhận được.

Sai số xấp xỉ bình phương trung bình gốc (Root mean Square Error Approximation - RMSEA): < 0,05 tốt; 0,05 – 0,1 trung bình; > 0,1 xấu. Theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2011), RMSEA < 0,8 dữ liệu nghiên cứu phù hợp mô hình.

Chỉ số PCLOSE: > 0,5 (Byrne, 2010)

Chỉ số p-value: > 0,5 (Byrne, 2010). Giá trị hội tụ của thang đo đạt được khi các giá trị chuẩn hoá từ 0,5 trở lên và chúng có ý nghĩa thống kê (p < 5%) và tổng phương sai trích (Average Variance Extracted - AVE) của mỗi yếu tố từ 0,5 trở lên.

Độ tin cậy hỗn hợp (Composite Reliability – CR) thang đo phải đạt trên 0,7.

Thang đo đạt giá trị phân biệt khi các phương sai chia sẻ tối đa (Maximum Shared Variance - MSV) nhỏ hơn AVE và chỉ số MaxR(H) (Square root of AVE) lớn hơn giá trị tương quan chính trong thang đo của nó (inner-construct correlations, thường lớn hơn 0,7).

Điều kiện thang đo đạt tính đơn hướng khi không có xảy ra tương quan giữa các sai số của các biến trong cùng thang đo.

Bước tiếp theo là kiểm tra sự sai lệch do CMV: Sai lệch phương pháp chung có thể xảy ra trong quá trình kiểm định do cùng chung một đối tượng trả

lời tại một thời điểm với cùng mức đánh giá từ 1 đến 5 của thanh điểm và các thang đo được đánh giá theo quan điểm của người trả lời phỏng vấn (Podsakoff et al., 2003). Tác giả áp dụng 2 phép thống kê để kiểm tra xem liệu có xảy ra hiện tượng phương sai phương pháp chung sau:

Kiểm định một nhân tố của Harman's Test: Nếu kết quả phân tích chỉ ra được rằng nhân tố đơn Harman nhỏ hơn mức ngưỡng 50% tổng phương sai trích của mô hình thì tình trạng thiên chệch do phương pháp dường như không ảnh hưởng nghiêm trọng đến độ tin cậy của kết quả nghiên cứu (Tehseen et al., 2017).

Kiểm tra sự liên kết giữa các biến, với điều kiện hệ số tương quan dưới 0,9 (Lindell & Whitney, 2001).

Và cuối cùng là kiểm định các giả thuyết bằng việc phân tích mô hình SEM theo phương pháp ước lượng ML.

3.4. Kết quả của giai đoạn nghiên cứu định lượng sơ bộ

Trên cơ sở mô hình và thang đo gốc, được điều chỉnh để làm rõ ý nghĩa và phù hợp với đối tượng nghiên cứu, bối cảnh nghiên cứu tại Việt Nam tác giả tiến hành thảo luận trực tiếp nhằm rút trích các biến phù hợp và thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ. Bước nghiên cứu này thông qua bảng phỏng vấn khảo sát từ đó đánh giá Cronbach's Alpha và phân tích EFA.

3.4.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Sau khi thảo luận, giải thích và trình bày mục đích cũng như ý nghĩa của cuộc khảo sát với các sinh viên thực tập đang làm việc tại các công ty đa quốc gia và các bạn bè, đồng nghiệp của tác giả. Tất cả đều nhất trí tham gia hỗ trợ việc phát bảng câu hỏi khảo sát đến nhân viên các MNCs tại TP. Hồ Chí Minh để thu thập thông tin.

Trước khi tiến hành khảo sát, đội ngũ tham gia hỗ trợ thu thập thông tin được tác giả giải thích ý nghĩa của từng thang đo, hướng dẫn cách đặt câu hỏi, cách thức điền thông tin vào bảng khảo sát, hướng dẫn trả lời thắc mắc. Thời gian thực hiện khảo sát nghiên cứu định lượng sơ bộ từ ngày 04/01/2024 đến ngày 15/01/2024. Đơn vị nghiên cứu là các cửa hàng, phòng/ban, tổ/đội/nhóm ở các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh nơi các nhân viên đang làm việc.

3.4.2. Đặc điểm của các mẫu khảo sát

Tổng số phiếu khảo sát phát ra là 120, đạt yêu cầu thu về là 100 phiếu khảo sát (đạt 83,3%), còn lại 20 phiếu khảo sát chưa đạt yêu cầu. Trong đó, 8 mẫu không đạt do những đối tượng phỏng vấn là các Trưởng, phó các phòng ban/nhóm, hay Giám đốc/Phó giám đốc; 10 phiếu khảo sát không đạt vì phản hồi mâu thuẫn, đánh dấu câu trả lời hầu hết giống nhau (theo đường thẳng); 2 phiếu không đạt vì nhân viên trả lời có kinh nghiệm làm việc dưới 3 tháng. Tổng số mẫu được duy trì để tiến hành phân tích định lượng ban đầu là 100 phiếu khảo sát (xem bảng 3.16).

Kết quả thu được từ việc phân tích 100 phiếu khảo sát cho thấy, có 53% nam và 47% nữ, các người tham gia khảo sát thuộc các nhóm độ tuổi nhỏ hơn 25 chiếm 7,0%, từ 25-34 tuổi 39,0%, từ 35-50 tuổi 37,0%, trên 50 tuổi chiếm 17,0%. Trình độ học vấn cao đẳng chiếm 15,0%, đại học chiếm 55,0%, sau đại học chiếm 29,0%, nhóm khác như kỹ sư chiếm 1,0%.

Bảng 3.16: Đặc điểm mẫu khảo sát nghiên cứu định lượng sơ bộ

Đặc điểm mẫu	Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ %
Giới tính	Nữ	47	47,0
	Nam	53	53,0
	Tổng	**100**	**100**
Độ tuổi	Nhỏ hơn 25	7	7,0
	Từ 25 đến dưới 34	39	39,0
	Từ 35 đến dưới 50	37	37,0
	Trên 50	17	17,0
	Tổng	**100**	**100**
Học vấn	Cao đẳng	15	15,0
	Đại học	55	55,0
	Sau đại học	29	29,0
	Khác	1	1,0
	Tổng	**100**	**100**
Kinh nghiệm làm việc	Từ 3 tháng - 1 năm	17	17,0
	Từ 1-3 năm	43	43,0
	Từ 3-5 năm	24	24,0
	Từ 5-7 năm	10	10,0

Đặc điểm mẫu	Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ %
	Từ 7 năm trở lên	6	6,0
	Tổng	**100**	**100**
Thu nhập bình quân một tháng của nhân viên	Dưới 10 triệu đồng	62	62,0
	Từ 10 đến dưới 20 triệu đồng	36	36,0
	Từ 20 đến dưới 30 triệu đồng	2	2,0
	Từ 30 triệu trở lên	0	0,0
	Tổng	**100**	**100**

Nguồn: Tác giả xử lý và tổng hợp

Nhân viên có kinh nghiệm làm việc từ 3 tháng đến 1 năm chiếm 17,0%, từ 1-3 năm 43,0%, từ 3 đến 5 năm 24,0%, từ 5 đến 7 năm 10,0%, trên 7 năm chiếm 6,0%. Và các nhân viên có mức lương trung bình hàng tháng dưới 10 triệu đồng chiếm 62%, mức lương từ 10 triệu đồng đến dưới 20 triệu đồng 36,0%, từ 20 triệu đồng đến dưới 30 triệu đồng chiếm 2%, từ 30 triệu đồng trở lên không có nhân viên nào.

3.4.3. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha của các thang đo

Đánh giá độ tin cậy của thang đo Cronbach's Alpha giúp tác giả loại bỏ những biến không phù hợp và hạn chế các biến rác trong mô hình nghiên cứu.

Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các độ tin cây đạt trên 0,6. Trong đó, thấp nhất độ tin cậy của thang đo CO có Cronbach's Alpha = 0,785 và cao nhất là độ tin cậy của CR với Cronbach's Alpha = 0,904. Đồng thời, tất cả các biến thoả điều kiện với tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0,3 nên đều được sử dụng vào bước phân tích nhân tố tiếp theo (Bảng 3.17).

Bảng 3.17: Kiểm định sơ bộ độ tin cậy Cronbach's Alpha các thang

Stt	Thang đo		Cronbach's Alpha	Số biến phân tích	Biến bị loại	Số biến được giữ lại
	Mã hóa	Tên thang đo				
1	IL	Mối quan hệ giữa lãnh đạo và các cá nhân	0,904	7	Không	7

Stt	Thang đo		Cronbach's Alpha	Số biến phân tích	Biến bị loại	Số biến được giữ lại
	Mã hóa	Tên thang đo				
2	WI	Giao diện công việc và cá nhân	0,871	7	Không	7
3	DW	Yêu cầu tại nơi làm việc	0,851	6	Không	6
4	WJ	Tổ chức công việc và Nội dung công việc	0,840	5	Không	5
5	ME	Môi trường đa văn hóa	0,874	5	Không	5
6	ED	Thiết kế MTLV	0,878	4	Không	4
7	FA	Cơ sở vật chất	0,880	5	Không	5
8	WO	Tổ chức công việc	0,860	4	Không	4
9	ET	Thiết bị và Công cụ	0,838	5	Không	5
10	HS	Sức khỏe và An toàn	0,859	5	Không	5
11	SC	Vốn xã hội	0,838	4	Không	4
12	CR	Tính sáng tạo của nhân viên	0,882	3	Không	3
13	CO	Tính gắn kết của nhân viên	0,785	4	Không	4
14	EW	Hiệu quả công việc	0,869	16	Không	16

Nguồn: Kết quả xử lý và phân tích dữ liệu

3.4.4. Kiểm định về giá trị phân biệt của các thang đo thông qua phân tích EFA

Phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm rút gọn một tập gồm nhiều biến quan sát thành một tập biến ít hơn để chúng có ý nghĩa hơn nhưng vẫn chứa đựng hầu hết nội dung thông tin của các biến ban đầu. Các biến thoả điều kiện qua kiểm định Cronbach's Alpha sẽ được lựa chọn để tiến hành phân tích nhân tố EFA thông qua sử dụng phân tích Principal Components kết hợp với phép xoay vuông góc Varimax.

Theo Hair et al., (2014), kích thước mẫu tối thiểu cho EFA là 50, tốt hơn là từ 100 trở lên. Tỷ lệ số quan sát trên một biến phân tích là 5:1 hoặc 10:1, một số nhà nghiên cứu cho rằng tỷ lệ này nên là 20:1. Như vậy, cỡ mẫu cho nghiên cứu định lượng sơ bộ n = 100 đủ điều kiện cỡ mẫu tối thiểu khi phân tích EFA nhằm kiểm giá trị phân biệt của các thang đo.

3.4.4.1. Phân tích EFA các thang đo IL, WI, DW, WJ, ME, ED, FA, WO, ET, HS, và SC

Bảng 3.18: Phân tích EFA các thang đo IL, WI, DW, WJ, ME, ED, FA, WO, ET, HS, và SC

Stt	Chỉ tiêu	Giá trị
1	Hệ số KMO	0,725
2	Ý nghĩa thống kê kiểm định Bartlett (Sig.)	0,000
3	Initial Eigenvalue (Total)	1,233
4	Tổng phương sai trích	86,461

Nguồn: Kết quả xử lý và phân tích dữ liệu

Tóm tắt kết quả phân tích EFA các thang đo IL, WI, DW, WJ, ME, ED, FA, WO, ET, HS, và SC cho thấy hệ số KMO = 0,725 > 0,5 với ý nghĩa thống kê kiểm định Bartlett Sig =0,000 < 0,05. Các kết quả của phân tích EFA cho thấy có 11 nhân tố được trích xuất tại Initial Eigenvalue = 1,233 > 1. Đồng thời, các thang đo đảm bảo giá trị phân biệt, với hệ số và tổng tỷ lệ phương sai được trích đạt 86,461% > 50%. Tất cả các hệ số tải nhân tố (Factor Loading) đều vượt mức 0,5 nên không có nhân tố nào bị loại bỏ khỏi mô hình.

3.4.4.2. Phân tích EFA các thang đo CR, và CO

Bảng 3.19: Phân tích EFA các thang đo CR và CO

Stt	Chỉ tiêu	Giá trị
1	Hệ số KMO	0,739
2	Ý nghĩa thống kê kiểm định Bartlett (Sig.)	0,000
3	Initial Eigenvalue (Total)	1,453
4	Tổng phương sai trích	77,464

Nguồn: Kết quả xử lý và phân tích dữ liệu

Tóm tắt kết quả phân tích EFA các thang đo CR và CO cho thấy hệ số KMO = 0,739 > 0,5 với ý nghĩa thống kê kiểm định Bartlett Sig =0,000 < 5%. Các kết quả của phân tích nhân tố EFA có 2 biến được trích xuất tại Initial Eigenvalue = 1,453 > 1. Đồng thời, các thang đo đảm bảo giá trị phân biệt, với hệ số và tổng tỷ lệ phương sai được trích đạt 77,464% > 50%. Tất cả các hệ số tải nhân tố (Factor Loading) đều vượt mức 0,5 nên không có biến nào bị loại khỏi mô hình.

3.4.4.3. Phân tích EFA thang đo EW

Bảng 3.20: Phân tích EFA thang đo EW

Stt	Chỉ tiêu	Giá trị
1	Hệ số KMO	0,941
2	Ý nghĩa thống kê kiểm định Bartlett (Sig.)	0,000
3	Initial Eigenvalue (Total)	11,546
4	Tổng phương sai trích	72,163

Nguồn: Kết quả xử lý và phân tích dữ liệu

Bảng kết quả phân tích EFA thang đo EW cho thấy hệ số KMO = 0,941 > 0,5 với ý nghĩa thống kê kiểm định Bartlett Sig =0,000 < 0,05. Các kết quả của phân tích nhân tố EFA có 1 biến được trích xuất tại Initial Eigenvalue = 11,546 > 1. Đồng thời, các thang đo đảm bảo giá trị phân biệt, với hệ số và tổng tỷ lệ phương sai được trích đạt 72,163% > 50%. Tất cả các hệ số tải nhân tố (Factor Loading) đều vượt mức 0,5 nên không có nhân tố nào bị loại khỏi mô hình.

Như vậy, các thang đo sau khi phân tích Cronbach's Alpha không có biến nào bị loại. Đồng thời, kết quả phân tích EFA đối với các thang đo IL, WI, DW,

WJ, ME, ED, FA, WO, ET, HS, SC, CR và CO cũng như đối với EW cũng không có biến nào bị loại. Vì vậy, tác giả đã quyết định duy trì tất cả các biến nhằm tiến hành phân tích ở bước nghiên cứu định lượng cuối cùng.

3.5. Các thang đo ở giai đoạn nghiên cứu định lượng chính thức

Căn cứ vào các kết quả từ nghiên cứu định lượng ban đầu được trình bày ở trên, các thang đo và nhân tố/ biến được duy trì để tiến hành nghiên cứu định lượng chính thức bao gồm:

Thang đo ME có 5 biến được chuyển hoá từ ME1 đến ME5;

Môi trường làm việc bao gồm các thang đo được chuyển hóa như sau: thang đo ED có 4 biến (ED1, ED3, ED4, ED5); thang đo FA có 5 biến (từ FA1 đến FA5); thang đo ET có 5 biến (từ ET1 đến ET5); thang đo WO có 4 biến (từ WO1 đến WO4); thang đo HS có 5 biến (từ HS1 đến HS5); thang đo WI với 7 biến (từ WI1 đến WI5 và WI7, WI8); thang đo IL có 7 biến (từ IL5 đến IL9 và IL1, IL3); thang đo DW gồm 6 biến (từ DW4 đến DW8 và DW1); thang đo WJ có 5 biến (WJ1, WJ2, WJ3, WJ5, WJ6); thang đo SC có 4 biến (từ SC1 đến SC4);

Thang đo CR có 3 biến được mã hoá từ CR1 đến CR5;

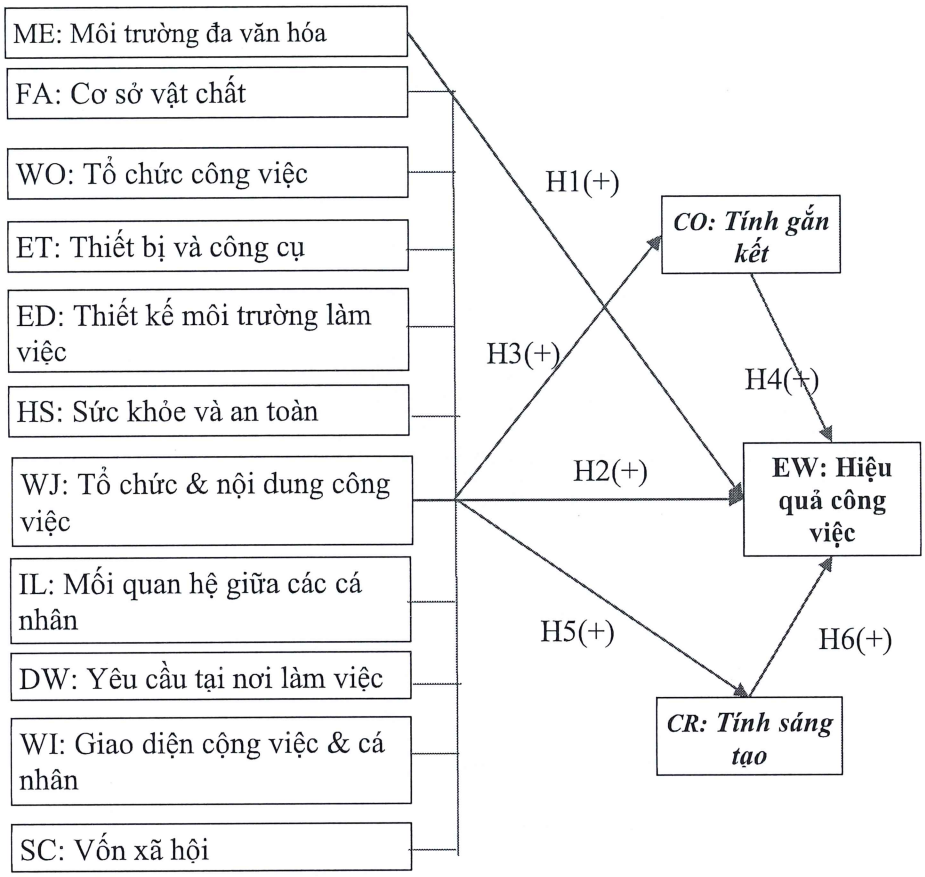
Thang đo CO có 4 biến được mã hoá từ CO1 đến CO4;

Thang đo EW có 16 biến được mã hoá từ TP1 đến TP5; CP1 đến CP6 và CP8; WB1 đến WB5.

Chi tiết biến của các thang đo được thể hiện cụ thể ở bảng câu hỏi phỏng vấn chính thức (Xem phụ lục 6).

3.6. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu điều chỉnh

Căn cứ mô hình nghiên cứu đề xuất và kết quả phân tích định lượng sơ bộ, mô hình nghiên cứu được điều chỉnh chính thức như sau:



Hình 3.3. Mô hình nghiên cứu điều chỉnh

Nguồn: Tác giả đề xuất

Trên cơ sở mô hình nghiên cứu điều chỉnh, giả thuyết nghiên cứu được điều chỉnh như sau:

H1: Môi trường đa văn hóa có tác động tích cực đến HQCV của nhân viên

H2: Các nhân tố thuộc MTLV có tác động tích cực đến HQCV của nhân viên

H3: Các nhân tố MTLV có tác động tích cực đến tính gắn kết của nhân viên

H4: Tính gắn kết của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến HQCV của nhân viên

H5: Các nhân tố MTLV có ảnh hưởng tích cực đến tính sáng tạo của nhân viên

H6: Tính sáng tạo của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến HQCV của

nhân viên

Trong đó, các nhân tố thuộc MTLV bao gồm: IL, WI, DW, WJ, ME, ED, FA, ET, HS, SC và WO.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Phương pháp nghiên cứu và các bước tiến hành trong quá trình thực hiện luận án được trình bày cụ thể trong chương này. Dựa vào các lý thuyết nền, các kết quả đã nghiên cứu trước đây, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu và thang đo. Các thang đo được lựa chọn và xác định để sử dụng trong nghiên cứu định tính sơ bộ sau khi thực hiện các buổi thảo luận trực tiếp với nhân viên làm việc tại các MNCs nhằm làm rõ ý nghĩa và điều chỉnh các thang đo cho phù hợp với bối cảnh của đề tài.

Dựa trên kết quả của các thang đo đã được điều chỉnh, nghiên cứu định lượng sơ bộ được tiến hành để kiểm tra lại các thang đo trước khi triển khai nghiên cứu chính thức. Kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ cũng được trình bày ở chương này. Các biến được trích xuất từ kết quả của nghiên cứu sơ bộ sẽ được vận dụng trong nghiên cứu định lượng cuối cùng nhằm phân tích kết quả cuối cùng của mô hình. Trong chương 4, luận án sẽ thể hiện kết quả từ phân tích định lượng chính thức nhằm kiểm tra và xác thực các giả thuyết của mô hình.

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Trong chương này, tác giả sẽ thể hiện theo thứ tự các nội dung chủ yếu, gồm: Đặc điểm mẫu khảo sát chính thức, đánh giá các thang đo thông qua phân tích Cronbach's Alpha cũng như phân tích EFA, phân tích CFA, kiểm tra phân phối chuẩn và đánh giá phương sai phương pháp chung, phân tích kết quả mô hình nghiên cứu, các giả thuyết, và sau cùng là phân tích các nhân tố tác động đến HQCV cùng với việc thảo luận kết quả phân tích.

4.1. Các đặc điểm chính của mẫu nghiên cứu

Bảng câu hỏi được thu thập từ ngày 25/01/2024 đến ngày 20/02/2024. Tất cả phiếu phát ra là 535 phiếu, trong đó thu về 507 phiếu, đạt tỷ lệ 94,76%. Tiếp đó, dữ liệu sẽ được kiểm tra và loại bỏ 7 phiếu chưa hợp lệ do phiếu khảo sát thiếu dữ liệu (missing data) hoặc các đáp án không hợp lệ (ví dụ, trả lời theo kiểu lập lại theo đường thẳng hoặc có nhiều đáp án trùng lặp trong các câu hỏi). Cuối cùng, tổng số phiếu nghiên cứu chính thức để phân tích dữ liệu là 500 phiếu. Số liệu được mã hóa, nhập liệu và làm sạch thông qua SPSS 22.0. Đặc điểm của mẫu khảo sát chính thức với 500 phiếu được trình bày trong bảng sau.

Bảng 4.1: Đặc điểm mẫu khảo sát giai đoạn nghiên cứu chính thức

Đặc điểm mẫu	**Phân loại**	**Tần suất**	**Tỷ lệ %**
Giới tính	Nữ	242	48,4
	Nam	258	51,6
	Tổng	**500**	**100**
Độ tuổi	Nhỏ hơn 25	76	15,2
	Từ 25 đến dưới 35	196	39,2
	Từ 35 đến dưới 50	203	40,6
	Trên 50	25	5,0
	Tổng	**500**	**100**
Trình độ học vấn	Cao đẳng	72	14,4

Đặc điểm mẫu	Phân loại	Tần suất	Tỷ lệ %
	Đại học	303	60,6
	Sau đại học	120	24,0
	Khác	5	1,0
	Tổng	**500**	**100**
Kinh nghiệm làm việc	Từ 3 tháng - 1 năm	66	13,2
	Từ 1-3 năm	111	22,2
	Từ 3-5 năm	95	19,0
	Từ 5-7 năm	79	15,8
	Từ 7 năm trở lên	149	29,8
	Tổng	**500**	**100**
Thu nhập bình quân/tháng của nhân viên	Dưới 10 triệu đồng	45	9,0
	Từ 10 đến dưới 20 triệu đồng	181	36,2
	Từ 20 đến dưới 30 triệu đồng	263	52,6
	Trên 30 triệu đồng	11	2,2
	Tổng	**500**	**100**

Nguồn: Tổng hợp kết quả từ dữ liệu được xử lý

Kết quả phân tích tần suất cho thấy lượng nhân viên nam trả lời có 258 người (51,6%), nữ có 242 người (48,4%). Nhân viên tham gia phỏng vấn có tỷ lệ cao nhất là độ tuổi từ 35 đến 50 tuổi chiếm 40,6%, tiếp theo là độ tuổi 25-35 tuổi chiếm 39,2%, độ tuổi nhỏ hơn 25 tuổi chiếm 15,2%, còn lại là các nhóm tuổi trên 50. Cá nhân làm việc có trình độ cao đẳng chiếm 14,4%, đại học chiếm 60,6%, sau đại học 24,0%, các nhóm học vấn khác như kỹ sư chiếm 1,0%, điều này cho thấy nhân viên làm việc tại các MNCs có trình độ học vấn cao. Tỷ lệ nhân viên với kinh nghiệm dưới 1 năm chiếm 13,2%, từ 1 - 3 năm có 22,2%, từ 3 - 5 năm có 19,0%, còn lại từ 5 - 7 năm có 15,8% và từ 7 năm trở lên có 29,8%. Do đối tượng tham gia phỏng vấn là các nhân viên, không bao gồm các trưởng hoặc phó phòng ban và giám đốc/phó giám đốc/kế toán trưởng nên mức

lương bình quân ở nhóm thấp chiếm tỷ lệ cao, cụ thể: có lương trung bình hàng tháng dưới 10 triệu đồng có 9,0%, từ 10 đến dưới 20 triệu đồng có 36,2%, từ 20 triệu đồng đến dưới 30 triệu đồng 52,6%, từ 30 triệu đồng trở lên có 2,2%.

4.2.Đánh giá độ tin cậy của các thang đo

Ở bước nghiên cứu định lượng chính thức, các nhân tố được đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha và phân tích EFA.

4.2.1. Đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha

Đánh giá độ tin cậy bằng Cronbach's Alpha là một công cụ hữu ích nhằm đánh giá độ tin cậy của các biến liên quan đến nhân tố mẹ. Quá trình này giúp xác định mức độ đáng tin cậy và chất lượng của các nhân tố quan sát, từ đó đưa ra nhận định về khả năng đo lường hiệu quả của chúng trong ngữ cảnh của nhân tố mẹ. Kiểm định Cronbach's Alpha thể hiện mức độ tương quan mật thiết giữa các nhân tố quan sát thuộc cùng một nhân tố. Kết quả của kiểm định này không chỉ cung cấp thông tin về độ tin cậy tổng thể của thang đo, mà còn cho biết đâu là các biến quan sát đã đóng vai trò tích cực và ý nghĩa trong quá trình đo lường khái niệm của nhân tố mẹ, cũng như những biến nào có thể không đóng góp đầy đủ vào mục tiêu đo lường này. Hair và cộng sự (2009) cũng cho rằng, một thang đo đảm bảo tính đơn hướng và đạt độ tin cậy nên đạt ngưỡng Cronbach's Alpha từ 0,7 trở lên, tuy nhiên, với tính chất là một nghiên cứu khám phá sơ bộ, ngưỡng Cronbach's Alpha là 0,6 có thể chấp nhận được. Và Cristobal et al., (2007) cho rằng, một thang đo tốt khi các biến quan sát có giá trị Corrected Item – Total Correlation từ 0,3 trở lên. Như vậy, khi thực hiện kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, biến quan sát có hệ số Corrected Item – Total Correlation nhỏ hơn 0,3 cần xem xét loại bỏ biến quan sát đó. Hệ số Corrected Item – Total Correlation càng cao, biến quan sát đó càng chất lượng.

Các kết quả phân tích Cronbach's Alpha các thang đo được thể hiện chi tiết tại bảng sau.

Bảng 4.2: Kết quả của kiểm định các thang đo về độ tin cậy

Stt	Thang đo	Cronbach's Alpha	Số biến phân tích	Biến bị loại	Số biến được giữ lại
1	IL: Mối quan hệ giữa lãnh đạo và các cá nhân	0,880	7	Không	7
2	WI: Giao diện cộng việc - cá nhân	0,828	7	Không	7
3	DW: Yêu cầu tại nơi làm việc	0,884	6	Không	6
4	WJ: Tổ chức và nội dung công việc	0,802	5	Không	5
5	ME: Môi trường đa văn hóa	0,791	5	Không	5
6	ED: Thiết kế môi trường làm việc	0,744	4	Không	4
7	FA: Cơ sở vật chất	0,766	5	Không	5
8	ET: Thiết bị và công cụ	0,814	5	Không	5
9	HS: Sức khỏe và an toàn	0,873	5	Không	5
10	SC: Vốn xã hội	0,788	4	Không	4
11	WO: Tổ chức công việc	0,852	4	Không	4
12	CR: Tính sáng tạo	0,755	3	Không	3
13	CO: Tính gắn kết	0,835	5	Không	5
14	EW: Hiệu quả công việc	0,876	16	Không	16

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích

Kết quả phân tích Cronbach's Alpha ở bảng trên cho thấy các biến đạt yêu cầu để thực hiện các bước phân tích tiếp theo, các hệ số Alpha đạt từ 0,744 đến 0,880, tương quan tổng các biến (Corrected Item-Total Correlation) thấp nhất đạt từ 0,428 trở lên. Trong nhân tố WJ, tác giả loại biến WJ5 để làm tăng hệ số

Alpha từ 0,802 lên 0,817. Do mức độ tăng lên của độ tin cậy nhân tố WJ không cao nên phân tích giữ lại biến WJ5 để đánh giá thêm trong phân tích CFA. Tiếp theo tác giả sẽ tiến hành phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA).

4.2.2. Kiểm định các thang đo thông qua phân tích EFA

Theo Gerbing & Anderson (1988), trong phân tích EFA, mô hình nhân tố chung (Common Factor Model - CFM) thường được vận dụng nhằm kiểm định các thang đo, vì CFM cung cấp cái nhìn chính xác hơn về cấu trúc dữ liệu thông qua kỹ thuật trích PAF cùng với phép quay Varimax.

Theo Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2011), số lượng các yếu tố được trích xuất dựa trên các nhân tố có hệ số Eigenvalue tối thiểu bằng 1 và tổng phương sai trích đạt ít nhất 50%

Đồng thời, Nguyễn Đình Thọ (2013) cho rằng, các điều kiện cần thiết để thực hiện phân tích EFA khi chỉ số KMO lớn hơn 0,5 (KMO có giá trị từ 0 đến 1; KMO $\geq$ 0,9 là rất tốt; KMO $\geq$ 0,8 là tốt; KMO $\geq$ 0,7 chấp nhận được; KMO $\geq$ 0,6 là tạm được; KMO $\geq$ 0,5 là xấu; KMO $<$ 0,5 không được chấp nhận khi thực hiện phân tích EFA. Phân tích Bartlett được vận dụng để đánh giá sự tương quan giữa các biến, nếu giá trị ý nghĩa thống kê p nhỏ hơn mức ý nghĩa 5%, điều đó cho thấy các biến có mối quan hệ tương quan. Các hệ số factor loading (tải nhân tố) từ 0,5 trở lên sẽ được sử dụng để tiếp tục các bước phân tích sau.

4.2.2.1. Thang đo ME (Môi trường đa văn hóa), CR (Tính sáng tạo) và CO (Tính gắn kết)

Kết quả phân tích có hệ số KMO = 0,758, kiểm định Barrtlett với giá trị Sig = 0 thấp hơn 5%. Điểm dừng được xác định ở yếu tố thứ hai có hệ số Eigenvalue = 1,749 > 1. Tổng phương sai trích được 51,245% > 50%. Do đó, sau khi thực hiện phân tích EFA, vẫn còn đủ 3 nhân tố có ý nghĩa để tiếp tục các bước tiếp theo, vì tất cả các nhân tố đều có hệ số tải nhân tố vượt quá 0,5, nên tất cả các biến này được duy trì để thực hiện các bước phân tích tiếp theo.

4.2.2.2. Thang đo môi trường làm việc

Phân tích EFA thang đo Môi trường làm việc gồm ED (Thiết kế MTLV), FA (Cơ sở vật chất), ET (Thiết bị và công cụ), HS (An toàn và Sức khỏe), WO (Tổ chức công việc), IL (Mối quan hệ giữa các cá nhân và lãnh đạo), WI (Giao diện cộng việc và cá nhân), DW (Yêu cầu tại nơi làm việc), WJ (Tổ chức và

nội dung công việc), và SC (Vốn xã hội). Kết quả hệ số KMO = 0,819, kiểm định Barrtlett với giá trị Sig = 0 thấp hơn 5%. Điểm dừng được xác định ở yếu tố thứ hai có hệ số Eigenvalue = 1,576 > 1. Tổng phương sai trích đạt 61,026% > 50%. Do đó, sau khi thực hiện phân tích EFA, vẫn còn đủ 11 nhân tố tạo thành, ngoài các biến ET5, WI1, IL1, WJ5, và WJ6 các biến còn lại đều có hệ số tải nhân tố đạt trên 0,5. Do đó, các biến ET5, WI1, IL1, WJ5, và WJ6 sẽ bị loại, các biến còn lại được giữ lại để thực hiện phân tích các bước tiếp theo.

4.2.2.3. Thang đo Hiệu quả công việc EW

Kết quả phân tích có hệ số KMO = 0,875, kiểm định Barrtlett với giá trị Sig = 0 thấp hơn 5%. Điểm dừng được xác định ở yếu tố thứ hai có hệ số Eigenvalue = 11,758 > 1. Tổng phương sai trích đạt 71,752% > 50%. Do đó, sau khi thực hiện phân tích EFA, có 1 nhân tố tạo thành, tất cả các biến đều có hệ số tải nhân tố đạt trên 0,7 do đó tất cả các biến được giữ lại để thực hiện việc phân tích các bước tiếp theo.

4.3. Xác định nhân tố bằng CFA

Theo Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2011), phương pháp phân tích CFA thông qua mô hình SEM được đánh giá có điểm mạnh nhiều hơn so với các phương pháp phân tích truyền thống như phân tích đa khái niệm-đa phương pháp MTMM (MultiTrait – MultiMethod), phân tích EFA. Việc áp dụng phân tích CFA giúp xác định rõ hơn các thang đo đo lường các khái niệm và đo lường mối tương quan giữa chúng từ các cấu trúc lý thuyết khác nhau, nhằm giảm thiểu các sai lệch trong quá trình đo lường. Hơn nữa, việc kiểm định mức độ hội tụ và sự phân biệt của các thang đo trong CFA được thực hiện một cách đơn giản hơn so với phương pháp MTMM (MultiTrait – MultiMethod).

Luận án này, với việc không sử dụng các biến tiềm ẩn mới và có một kích thước mẫu đủ lớn nên tác giả quyết định không chọn công cụ PLS-SEM mà thay vào đó chọn CB-SEM được xem là phù hợp (Hair et al., 2011; Hair et al., 2014.). Hơn nữa, các nhân tố đã được thừa kế từ các kết quả phân tích trước và được kiểm chứng trong thực tế, có độ tin cậy cao. Với mô hình phân tích có nhiều mối tương quan ảnh hưởng, việc đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình là rất quan trọng. Do đó, việc lựa chọn phần mềm AMOS 22 để phân tích kết quả được coi là phù hợp với luận án. Thêm vào đó, mô hình SEM cũng

thể hiện tính ưu việt hơn so với mô hình truyền thống trước đó bởi vì SEM có khả năng tính toán và ước lượng được sai số đo lường, điều này giúp cải thiện tính chính xác và độ tin cậy của thang đo.

Theo Fornell & Larcker (1981), phân tích mô hình SEM không chỉ giúp đo lường các khái niệm tiềm ẩn mà còn cho phép đo lường chúng độc lập hoặc kết hợp với các khái niệm khác trong mô hình đề xuất. Với những ưu điểm của phân tích CFA thông qua phân tích SEM, việc sử dụng nó để kiểm định các giả thuyết trong mô hình trở nên hiệu quả hơn so với phương pháp phân tích thông tin thế hệ đầu tiên (EFA, hồi quy đa biến, hồi quy logistic, phương sai...). Vì vậy, hiện nay các đề tài trong lĩnh vực tiếp thị và hành vi của tổ chức được áp dụng rộng rãi. Đó là lý do mà phương pháp phân tích SEM đã trở thành một trong những phương tiện quan trọng được các chuyên gia nghiên cứu gọi là thế hệ phân tích thứ hai (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2011).

Anderson & Gerbing (1988) nhận định rằng phân tích nhân tố CFA giúp làm rõ và xác định các nội dung đo lường bằng cách xác định và kiểm tra độ tin cậy CR và giá trị Convergent validity (hội tụ), tính đơn hướng của chúng (Unidimentionality), giá trị Nomological validity (liên hệ lý thuyết), giá trị phân biệt (Disciminant validity). Các giá trị này được xem xét trong quá trình kiểm định mô hình đo lường tới hạn để đảm bảo rằng các biến được đo lường đạt được độ chính xác và độ tin cậy cần thiết trong nghiên cứu. Giá trị Nomological validity được xác định và phân tích trong mô hình đề xuất để đảm bảo sự thích ứng giữa các biến và mối tương quan giữa chúng.

4.3.1. Phương pháp của phân tích CFA

4.3.1.1. Đo lường tính đơn hướng

Nguyễn Đình Thọ (2013), để đánh giá dữ liệu và đề xuất mô hình thích hợp, việc xem xét tính đơn hướng của các biến đo lường trong cùng một nhân tố là rất quan trọng. Thang đo được coi là đạt tính đơn hướng khi không có sự tương quan giữa các sai số của các biến đo lường trong cùng một khái niệm.

Tính đơn hướng của các biến đo lường đảm bảo rằng chúng không tương quan mạnh mẽ với nhau, điều này giúp mô hình dễ dàng hiểu và dự đoán. Trong khi một số mối tương quan nhất định có thể tồn tại giữa các biến nhưng nó không nên quá mạnh mẽ, vì điều này có thể gây ra ảnh hưởng đến tính chính xác của mô hình. Do đó, việc kiểm tra tính đơn hướng của các biến đo lường

và xử lý tương quan nếu cần thiết là một phần quan trọng trong quá trình tiền xử lý dữ liệu và xây dựng mô hình.

Luận án thực hiện đánh giá tập trung vào tính thích hợp giữa số liệu được thu thập từ nhân viên các MNCs và mô hình đề xuất của nghiên cứu thông qua các chỉ số Chi-square (Chi-bình phương), chỉ số TLI, chỉ số CFI và chỉ số PCLOSE, chỉ số RMSEA.

Một mô hình được xem là phù hợp khi giá trị p của kiểm định Chi-bình phương thường lớn hơn 0,05. Tuy nhiên, điều này có hạn chế là giá trị p tùy thuộc vào số lượng mẫu. Khi số lượng mẫu (n) tăng lên, chỉ số Chi-square cũng tăng. Việc này có thể dẫn đến việc đánh giá khả năng tương thích của mô hình không chính xác khi số lượng mẫu lớn.

Các chỉ tiêu CFI (Comparative Fit Index), GFI (Goodness of Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) và PCLOSE (p-value for Close Fit) biến đổi nằm trong dải từ 0 đến 1 và được coi là tốt khi đạt gần giá trị 1. Theo nghiên cứu của Hu và Bentler (1999), trong quá trình phân tích, các chỉ số này cần đáp ứng một số yêu cầu thông qua tiêu chí đánh giá sau: (1) Các giá trị GFI, CFI, TLI: ≥ 0.9 là tốt, ≥ 0.95 là rất tốt, ≥ 0.8 là chấp nhận được (dao động trong vùng 0 đến 1); (2) PCLOSE ≥ 0.05 là tốt, PCLOSE ≥ 0.01 là chấp nhận được. Tuy nhiên, nhiều tác giả đã cho rằng trong một số trường hợp, khi GFI < 0,9, mô hình vẫn có thể được sử dụng (Hair et al., 2013). Bên cạnh đó, chỉ tiêu RMSEA nhỏ hơn hoặc bằng 0,08 cũng có thể được ứng dụng nhằm khẳng định rằng mô hình và dữ liệu của thị trường là phù hợp (Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang, 2011).

4.3.1.2. Đánh giá độ tin cậy và giá trị hội tụ

Coefficient Reliability (CR) được tính dựa trên độ tin cậy của thang đo, với điều kiện CR đạt trên 0,7 để coi là đủ tin cậy. Thang đo được xem là đạt yêu cầu hội tụ khi phương sai trung bình trích (AVE) của từng nhân tố thỏa mãn điều kiện CR > 0,5, nghĩa là phương sai giải thích bởi các yếu tố của khái niệm vượt trội so với phương sai do lỗi (Hair et al., (2013).

Thang đo được coi là đạt giá trị hội tụ khi các giá trị chuẩn hóa vượt quá 0,5 và các chỉ số này đồng thời có ý nghĩa thống kê với mức p < 0,05 (Gerbing & Anderson (1988).

Với phân tích CFA, việc quan tâm đến độ tin cậy của tập hợp các biến đo lường cho một khái niệm (nhân tố) là rất quan trọng. Trong các nghiên cứu, Cronbach's alpha thường được áp dụng để đo lường tính nhất quán nội tại trong bộ các biến đo lường của thang đo. Trong luận án này, tác giả sử dụng một số chỉ số để đánh giá độ tin cậy hỗn hợp, bao gồm CR, các giá trị chuẩn hóa và giá trị hội tụ của AVE. Đây là các yếu tố có thể được xem xét khi loại bỏ các biến không phù hợp (Hair et al., 2013; Gerbing & Anderson, 1988).

4.3.1.3. Đánh giá giá trị phân biệt của thang đo

Việc đo lường độ phân biệt là một phần rất quan trọng trong quá trình phân biệt các khái niệm trong một mô hình (Hair et al., 2013). Thông thường, đánh giá giá trị phân biệt được thực hiện ở hai mức độ:

Mức độ thứ nhất, kiểm định sự phân biệt giữa các biến của một nhân tố.

Mức độ thứ hai, kiểm tra giá trị phân biệt giữa các khái niệm thông qua một mô hình đo lường không ràng buộc, trong đó các khái niệm được biểu diễn bằng các mối tương quan với nhau mà không bị ràng buộc.

Những tiêu chuẩn đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu nghiên cứu thường được trình bày tại mục 4.3.1.1.

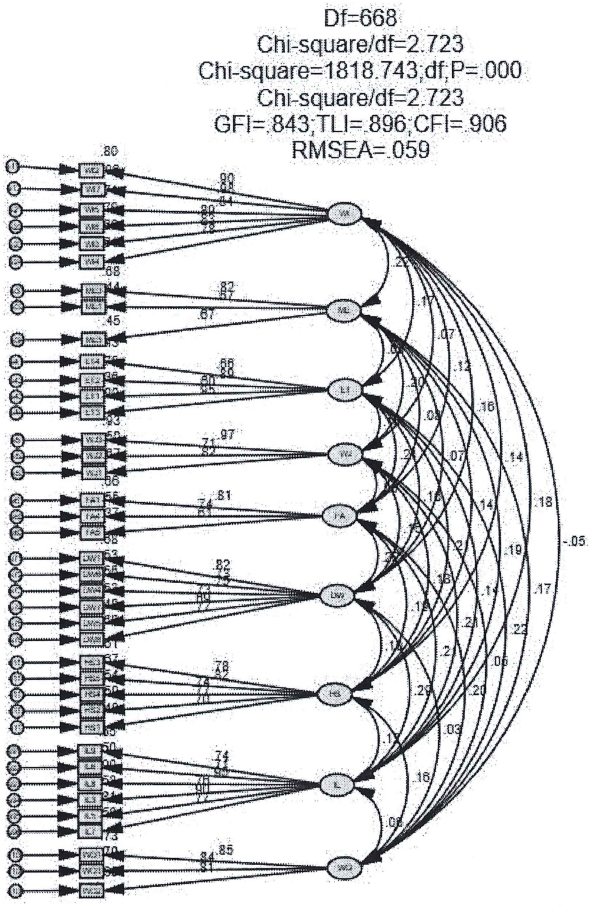
Khi sự liên kết giữa hai yếu tố của một nhân tố hoặc giữa các nhân tố khác đạt 1, mô hình được coi là phù hợp với dữ liệu thu thập từ thị trường. Theo Hair và đồng nghiệp (2013), các chỉ tiêu của các thang đo được coi là đạt giá trị phân biệt khi MSV < AVE và MaxR(H) lớn hơn giá trị tương quan chính trong thang đo đó (innerconstruct correlations). Trong luận án này, các chỉ số xem xét mức độ phân biệt được sử dụng theo phương pháp của Hair et al., (2013), cùng với việc đánh giá theo hệ số r giữa các nhân tố.

4.3.2. Kết quả đánh giá các thang đo bằng phân tích nhân tố khẳng định CFA

Kết quả kiểm định CFA đề xuất dựa trên các khái niệm môi trường làm việc gồm ME, FA, WO, ET, ED, HS, WJ, IL, DW, WI, và SC; môi trường văn hóa ME; các biến trung gian gồm CO và CR; và cuối cùng là hiệu quả công việc EW. Phân tích CFA và SEM được thực hiện thông qua hai phần mềm SPSS 22.0 và AMOS 22.0.

4.3.2.1. Đánh giá chất lượng các biến độc lập

Sau khi tiến hành đánh giá chất lượng các biến độc lập, ở giai đoạn đánh giá tính hội tụ, tính phân biệt của các biến bậc một, giá trị AVE của các biến ME, SC và ED đều nhỏ hơn 0,5 nên tác giả đã thực hiện tính toán CR và AVE cho từng nhân tố con trong mỗi biến ME, SC và ED nhằm loại bỏ các nhân tố con không đạt yêu cầu. Căn cứ, kết quả tính toán và yêu cầu số lượng nhân tố con trong mỗi biến, tác giả đã loại bỏ các nhân tố con gồm ED1, ED3, ED4, SC1, SC2, SC3, SC4, ME2, và ME4. Kết quả đánh giá chất lượng các biến độc lập sau khi loại ED1, ED3, ED4, SC1, SC2, SC3, SC4, ME2, và ME4 như sau:



Hình 4.1. Sơ đồ đánh giá chất lượng các biến độc lập

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu của tác giả

Kết quả đánh giá chất lượng biến quan sát của các biến độc lập được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 4.3: Kết quả đánh giá chất lượng biến quan sát của các biến độc lập

Mối quan hệ			UE	ML	P
HS3	<---	HS	1,000	0,782	
HS5	<---	HS	1,021	0,820	***
HS4	<---	HS	0,898	0,737	***
HS2	<---	HS	0,959	0,771	***
HS1	<---	HS	0,861	0,698	***
WI2	<---	WI	1,000	0,896	***
WI7	<---	WI	1,112	0,978	***
WI5	<---	WI	0,886	0,845	***
WI8	<---	WI	0,966	0,890	***
ME3	<---	ME	1,000	0,822	***
ME1	<---	ME	0,846	0,667	***
ME5	<---	ME	0,843	0,668	***
ET2	<---	ET	1,000	0,890	***
ET1	<---	ET	0,727	0,602	***
ET3	<---	ET	1,144	0,947	***
WJ3	<---	WJ	1,000	0,965	***
WJ2	<---	WJ	0,702	0,710	***
WJ1	<---	WJ	0,818	0,816	***
FA1	<---	FA	1,000	0,813	***
FA4	<---	FA	0,939	0,740	***
FA5	<---	FA	0,708	0,608	***
DW1	<---	DW	1,000	0,822	***
DW6	<---	DW	0,867	0,727	***
DW4	<---	DW	0,939	0,749	***
DW7	<---	DW	0,832	0,727	***
DW5	<---	DW	0,807	0,694	***
DW8	<---	DW	0,910	0,772	***
IL9	<---	IL	1,000	0,739	***
IL6	<---	IL	0,927	0,709	***
IL8	<---	IL	1,331	0,947	***
IL3	<---	IL	0,999	0,765	***
IL5	<---	IL	1,212	0,898	***
WO1	<---	WO	1,000	0,854	***
WO3	<---	WO	1,085	0,839	***
IL7	<---	IL	1,074	0,769	***
WI3	<---	WI	0,868	0,830	***
WI4	<---	WI	0,824	0,784	***

Mối quan hệ			UE	ML	P
ET4	<---	ET	1,000	0,656	***
WO2	<---	WO	1,000	0,805	***

Nguồn:Kết quả xử lý dữ liệu

Ghi chú: hệ số ước lượng chuẩn hoá (ML), hệ số ước lượng chưa chuẩn hoá (UE).

Kết quả trên cho thấy, ngoài các biến có hệ số ước lượng chưa chuẩn hoá = 1.000 và không có các giá trị ở p-value (bởi vì đó là các biến tham chiếu, mặc định các biến quan sát này luôn có ý nghĩa trong mô hình), các biến còn lại đều có p-value nhỏ hơn 0.05. Đồng thời, tất cả các biến đều có hệ số ước lượng chuẩn hoá lớn hơn 0,5. Vì vậy, tất cả các biến quan sát có mức phù hợp cao.

Kết quả đánh giá tính hội tụ, tính phân biệt của các biến bậc một được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 4.4: Kết quả đánh giá tính hội tụ, tính phân biệt của các biến độc lập

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	IL	HS	WI	ME	ET	WJ	FA	DW	WO
IL	0.918	0.655	0.085	0.947	**0.809**								
HS	0.843	0.574	0.043	0.850	0.121	**0.758**							
WI	0.950	0.761	0.050	0.973	0.176	0.140	**0.873**						
ME	0.765	0.522	0.050	0.787	0.185	0.144	0.224	**0.723**					
ET	0.863	0.620	0.048	0.933	0.140	0.208	0.170	0.047	**0.788**				
WJ	0.873	0.700	0.045	0.943	0.212	0.178	0.069	0.203	0.153	**0.837**			
FA	0.767	0.526	0.049	0.789	0.210	0.186	0.123	0.084	0.205	0.060	**0.725**		
DW	0.885	0.562	0.085	0.889	0.292	0.104	0.157	0.069	0.162	0.160	0.221	**0.750**	
WO	0.872	0.694	0.048	0.874	0.056	0.157	-0.048	0.170	0.218	0.054	0.199	0.030	**0.833**

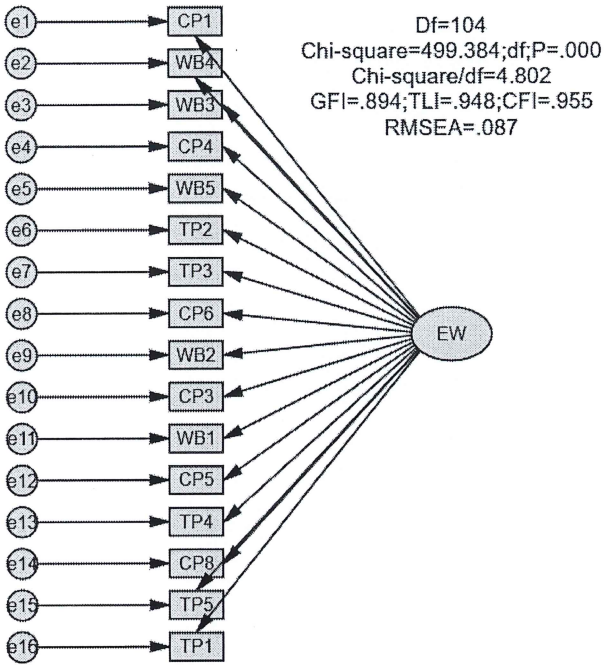
Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu

Ghi chú: CR (độ tin cậy tổng hợp), AVE (phương sai trung bình trích), MSV (phương sai chia sẻ tối đa), và chỉ số MaxR(H).

Kết quả bảng trên cho thấy, tất cả các giá trị CR của các biến đều lớn hơn 0.7 nên các thang đo đảm bảo độ tin cậy. Các giá trị AVE của tất cả các biến đều lớn hơn 0.5 nên tất cả các thang đo đều đảm bảo tính hội tụ. Xem xét giá trị căn bậc hai AVE của từng biến đều lớn hơn tương quan giữa biến đó với các biến khác trong mô hình và giá trị MSV nhỏ hơn giá trị AVE, do vậy tính phân biệt của tất cả các thang đo đều được đảm bảo.

4.3.2.2. Đánh giá chất lượng biến phụ thuộc (HQCV)

Mô hình CFA cho thấy dữ liệu thích hợp với thị trường (xem Hình 4.3), với các chỉ số: bậc tự do = 104, CMIN = 499,384, p = 0,000, CMIN/df = 4,802, GFI = 0,894, TLI = 0,948, CFI = 0,955 và RMSEA = 0,087. Tuy nhiên, thang đo EW không đáp ứng tính đơn hướng do tồn tại mối tương quan giữa các sai số.



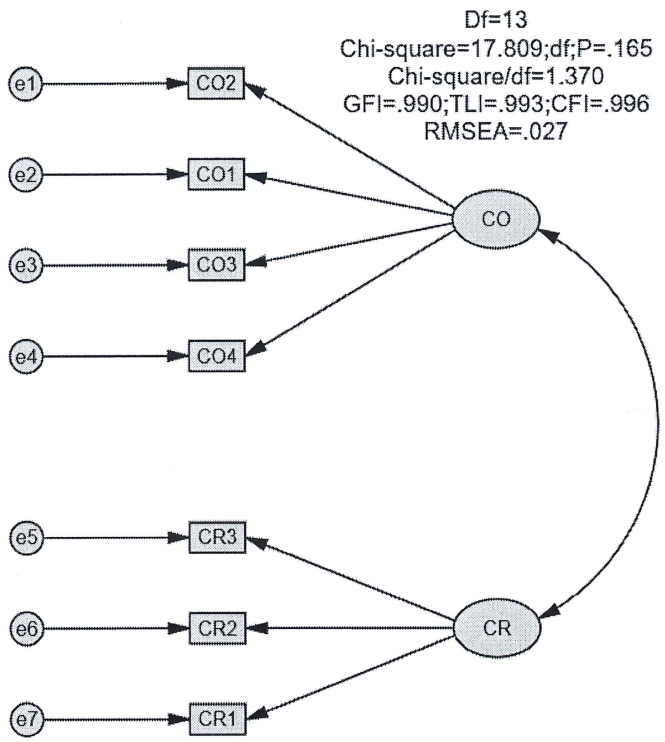
Hình 4.2. Sơ đồ đánh giá chất lượng biến phụ thuộc (HQCV)

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả

Tất cả các hồi quy chuẩn hóa của các biến đều đạt tiêu chuẩn cho phép (≥0,5), với biến TP1 có hồi quy chuẩn hóa thấp nhất là 0,881. Mọi hồi quy đều có giá trị p có ý nghĩa (p < 0,001). Độ tin cậy tổng hợp CR của EW = 0,992, lớn hơn 0,7; phương sai trung bình được trích (AVE) của PERF = 88,0%, và các chỉ tiêu đánh giá mức độ hội tụ của thang đo đều đạt yêu cầu, do đó thang đo EW đạt giá trị hội tụ.

4.3.2.3. Đánh giá chất lượng các biến trung gian (tính gắn kết và tính sáng tạo)

Kết quả đánh giá chất lượng các biến trung gian (CR&CO) như sau:



Activate Windov

Hình 4.3. Sơ đồ đánh giá chất lượng các biến trung gian (CR&CO)

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả

Kết quả đánh giá chất lượng biến quan sát của các biến độc lập được thể hiện qua bảng sau:

Bảng 4.5: Kết quả đánh giá chất lượng biến quan sát của các biến trung gian

Mối quan hệ			UE	ML	P
CR3	<---	CR	1.000	0.842	
CR2	<---	CR	0.916	0.783	***
CR1	<---	CR	0.625	0.530	***
CO4	<---	CO	1.000	0.767	
CO3	<---	CO	0.964	0.712	***
CO2	<---	CO	1.064	0.765	***
CO1	<---	CO	0.983	0.746	***

Nguồn: Từ kết quả xử lý dữ liệu

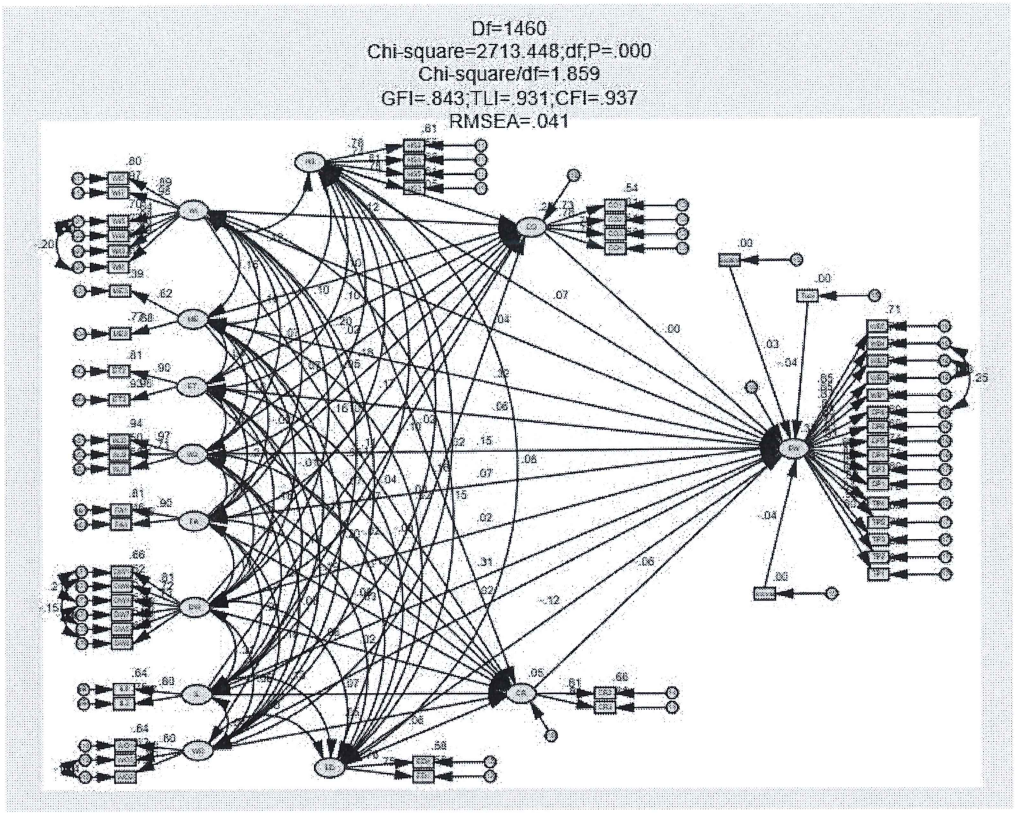
Ghi chú: hệ số ước lượng chuẩn hoá (ML), hệ số ước lượng chưa chuẩn hoá (UE).

Kết quả trên cho thấy, ngoài các biến có hệ số ước lượng chưa chuẩn hoá = 1.000 và không có các giá trị ở p-value (bởi vì đó là các biến tham chiếu, mặc định các biến quan sát này luôn có ý nghĩa trong mô hình), các biến còn lại đều có p-value nhỏ hơn 0.05. Đồng thời, tất cả các biến đều có hệ số ước lượng chuẩn hoá lớn hơn 0,5. Vì vậy, tất cả các biến quan sát có mức phù hợp cao. Độ tin cậy tổng hợp CR của CO = 0,970 và CR = 0,893, đều lớn hơn 0,7; phương sai trung bình được trích (AVE) của CO = 88,9% và CR = 74,3%, và các chỉ tiêu đánh giá mức độ hội tụ của thang đo đều thỏa mãn yêu cầu, do đó thang đo CO và CR đều đạt giá trị hội tụ.

4.3.2.4. Kết quả kiểm định mô hình tổng thể

Kết quả mô hình phân tích CFA có 1560 bậc tự do; CMIN = 2945,028; P = 0,000; CMIN/df = 1,888<3. Đồng thời, kết quả này cũng cho thấy dữ liệu thích hợp với thị trường với GFI = 0,836; TLI = 0,925; CFI = 0,932; RMSEA = 0,42. Do đó, tất cả các thang đo đều đạt được tính đơn hướng.

Ngoài ra, hầu hết các giá trị độ tin cậy tổng hợp của tất cả các thang đo đều thỏa điều kiện ($\geq$ 0,7; riêng SC, IL chưa đạt). Tuy nhiên, chỉ tiêu AVE của nhân tố SC chưa thỏa điều kiện (AVE < 0,5). Sau khi loại lần lượt các biến ED3, ME2, SC2, ME4, SC4, IL6, IL9, IL7, ET1, FA5, CR1, ME1, ET4, HS1 khỏi mô hình, mọi hệ số hồi quy chuẩn hóa đều vượt quá 0,5 và có ý nghĩa, ngoại trừ nhân tố SC. Vì vậy, tác giả tiếp tục loại nhân tố SC ra khỏi mô hình (Hình 4.6).



Hình 4.4. Kết quả phân tích CFA mô hình tổng thể

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả

Mô hình tới hạn sau khi loại nhân tố SC ra khỏi mô hình có 1460 bậc tự do; Chi square = 2713,448; P = 0,000; Chi square/df = 1,859<3. Đồng thời, Phân tích CFA cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường, thể hiện qua các chỉ số: GFI đạt 0,843, TLI là 0,931, CFI đạt 0,937 và RMSEA ở mức 0,41. Các kết quả này phản ánh mức độ phù hợp tổng thể của mô hình, với GFI đánh giá mức độ khớp chung, TLI và CFI so sánh mô hình với mô hình chuẩn, trong khi RMSEA đo lường sai số xấp xỉ. Vì vậy, các thang đo đã đáp ứng yêu cầu về tính đơn hướng.

Ngoài ra, hầu hết các giá trị độ tin cậy tổng hợp của tất cả các thang đo đều thỏa điều kiện ($\geq 0,7$). Và, AVE của tất cả các nhân tố đều thỏa điều kiện (AVE < 0,5). Nên các biến dùng để đo lường 12 thành phần HS, WI, ME, ET, WJ, FA, DW, IL, WO, ED, CO và CR đạt giá trị hội tụ.

Đồng thời, AVE đều lớn hơn MSV, cho thấy các thang đo đạt được giá trị hội tụ. Ngoài ra, các thang đo (nhân tố) có sai số chuẩn và hệ số r của các biến nhỏ hơn 1, đồng thời đáp ứng điều kiện MSV < AVE và hệ số MaxR(H) lớn

hơn hệ số tương quan trong cùng thang đo. Vì vậy, các thang đo (nhân tố) bao gồm HS, WI, ME, ET, WJ, FA, DW, IL, WO, ED, CO và CR đạt được giá trị phân biệt.

4.4. Phân tích phương sai do phương pháp chung gây ra

Trước khi thực hiện phân tích SEM thông qua phương pháp ước lượng bình phương nhỏ nhất, việc kiểm tra khả năng xảy ra sai số phương pháp chung (Common Method Variance - CMV) là cần thiết. Điều này có thể được thực hiện thông qua phân tích Harman's Test (phương sai một nhân tố) hoặc phân tích hệ số r giữa các thang đo lường biến, kết hợp với việc sử dụng công cụ nhân tố tiềm ẩn chung (Common Latent Factor - CLF).

Trong nghiên cứu này, đối tượng khảo sát là nhân viên tại các MNCs ở TP. Hồ Chí Minh. Các dữ liệu được thu thập tại một thời điểm và sử dụng cùng thang đo Likert 5 mức. Dù đã có các điều chỉnh, bổ sung, và làm rõ ý nghĩa của các thang đo thông qua nghiên cứu định tính nhằm đảm bảo phù hợp với bối cảnh và đối tượng nghiên cứu, CMV vẫn có thể xảy ra. Hiện tượng này thường phát sinh do các câu trả lời của nhân viên phụ thuộc vào cảm nhận chủ quan, đặc biệt khi tất cả các câu hỏi đều được trả lời bằng cùng một phương pháp (Podsakoff et al., 2003).

Để kiểm soát sai lệch CMV trong phân tích thống kê, tác giả đã áp dụng 03 phương pháp khác nhau. Phương pháp đầu tiên là sử dụng phân tích nhân tố Harman, yêu cầu tổng phương sai trích không vượt quá 50% để kiểm tra sự tác động của sai lệch phương pháp. Phương pháp thứ hai là đảm bảo rằng hệ số tương quan giữa các nhân tố không vượt quá 0,9, theo nghiên cứu của Lindell và Whitney (2001), nhằm giảm thiểu sự xuất hiện của sai lệch phương pháp chung. Phương pháp cuối cùng là vận dụng Common Latent Factor - CLF (kỹ thuật nhân tố tiềm ẩn chung), hay còn gọi là nhân tố phương pháp chung, để đánh giá và so sánh CMV sau khi thực hiện phân tích CFA (nhân tố khẳng định) (Podsakoff et al., 2003; Bagozzi, 1984). Nếu giá trị P > 5%, điều này cho thấy mô hình không bị sai lệch đáng kể khi so sánh giữa mô hình có giới hạn và mô hình không giới hạn.

Phân tích kiểm định Harman, được thực hiện thông qua phần mềm SPSS 22.0, cho thấy khi tiến hành phân tích Principal Components (trích nhân tố chính) với số nhân tố trích là 1 (Factors to extract = 1) và không sử dụng phương

pháp xoay nhân tố (chọn none), tổng phương sai được trích xuất là 20,361%. Đồng thời, các hệ số tương quan giữa các khái niệm đều nhỏ hơn 0,9 (xem phụ lục 7.2). Điều này cho thấy CMV không phải là yếu tố gây ra sai lệch trong kết quả nghiên cứu.

Tương tự, khi thực hiện phân tích Common Latent Factor (nhân tố tiềm ẩn chung) bằng cách sử dụng mô hình giới hạn (mô hình giới hạn với các biến quan sát chuẩn hóa của nhân tố tiềm ẩn chung bằng không) và mô hình không giới hạn, kết quả cho thấy sự khác biệt phương sai tổng giữa các khái niệm trong hai mô hình là 0,389 với mức ý nghĩa thống kê 5% và chênh lệch số bậc tự do là 1064. Nhưng sự sai lệch này rất nhỏ, cho thấy CMV không ảnh hưởng đáng kể.

Để xác định xem Variance Bias (sai lệch phương sai) có làm thổi phồng dữ liệu của nghiên cứu hay không, chúng ta thực hiện kiểm tra sự sai lệch giữa các Standardized Regression Coefficient (hệ số hồi quy chuẩn hóa) trong mô hình tới hạn (hoặc mô hình giới hạn) và mô hình không giới hạn. Nếu sự sai lệch này không vượt quá 0,2, chúng ta có thể nhận định rằng dữ liệu ít bị ảnh hưởng bởi CMV. Kết quả so sánh của mô hình nghiên cứu cho thấy sai lệch của các Standardized Regression Coefficient của các nhân tố đều nhỏ hơn 0,2. Do đó, các chỉ số trong mô hình tới hạn cho thấy dữ liệu nghiên cứu thích hợp với thị trường và hiện tượng CMV không phải là vấn đề lo ngại trong mô hình.

4.5. Phân tích và kiểm tra mô hình nghiên cứu

Đầu tiên, luận án tiến hành phân tích SEM bằng phương pháp ước lượng bình phương nhỏ nhất để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Thứ hai, thực hiện ước lượng Bootstrap để đánh giá mức độ ổn định của mô hình cũng như độ tin cậy của các thang đo.

Kết quả phân tích mô hình SEM đưa ra kết quả với 1460 bậc tự do; giá trị Chi square là 2713,448, với mức ý nghĩa P = 0,000, và tỷ lệ Chi square/df = 1,859, thấp hơn ngưỡng 3, cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu. Đồng thời, kết quả phân tích mô hình CFA cũng chỉ ra rằng dữ liệu thích hợp với thị trường, với các chỉ số GFI = 0,843, TLI = 0,931, CFI = 0,937 và RMSEA = 0,41. Những chỉ số này thể hiện mức độ tương thích tốt của mô hình với dữ liệu nghiên cứu.

Các hệ số ước lượng thể hiện tại Bảng 4.6 cho thấy các mối tương quan ảnh hưởng của các nhân tố đến HQCV của nhân viên (EW), 4 nhân tố tác động

có giá trị P thỏa điều kiện bé hơn 0,05 (độ tin cậy 95%) và 1 nhân tố tác động có giá trị P thỏa điều kiện bé hơn 0,10 (độ tin cậy 90%). Kết quả chứng tỏ một số thang đo đạt giá trị về mặt lý thuyết do mỗi biến đo lường có mối tương quan với EW theo như đã đề xuất trong các giả thuyết nghiên cứu. Nhân tố ME có mối quan hệ tương quan mạnh nhất lên EW với ML= 0,321, tác động của IL lên EW với ML = 0,310, tác động của WJ lên EW với ML = 0,155, tác động của SH lên EW với ML = 0,075. Riêng ED có ảnh hưởng ngược chiều đến EW. Ngoài ra, xem xét ảnh hưởng của các biến đến biến trung gian CR, kết quả cho thấy, nhân tố WI có mối quan hệ tương quan lên CR với ML= 0,110, tác động của WJ lên CR với ML = 0,110. Ảnh hưởng của các nhân tố đến biến trung gian CO, kết quả cho thấy, nhân tố IL có mối quan hệ tương quan mạnh nhất lên CO với ML= 0,363, tác động của WI lên CO với ML = 0,121, tác động của ET lên CO với ML = 0,102, tác động của ME lên CO với ML = 0,100, tác động của DW lên CO với ML = 0,098.

Bảng 4.6: Kết quả kiểm định mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ			ML	UE	S.E	CR	P
ME	--->	EW	0,321	0,402	0,063	6,377	***
CO	--->	EW	0,005	0,005	0,05	0,098	0,922
CR	--->	EW	(0,060)	-0,053	0,039	-1,376	0,169
HS	--->	EW	0,075	0,074	0,043	1,736	0,083
WI	--->	EW	0,037	0,033	0,037	0,9	0,368
ET	--->	EW	0,059	0,055	0,039	1,394	0,163
WJ	--->	EW	0,155	0,136	0,037	3,673	***
DW	--->	EW	0,020	0,02	0,044	0,453	0,650
IL	--->	EW	0,310	0,277	0,048	5,796	***
WO	--->	EW	0,023	0,02	0,036	0,563	0,574
ED	--->	EW	(0,121)	-0,116	0,044	-2,656	0,008
FA	--->	EW	0,069	0,057	0,038	1,501	0,133
ED	--->	CR	0,064	0,069	0,064	1,084	0,279
WO	--->	CR	0,049	0,048	0,052	0,915	0,360
IL	--->	CR	0,069	0,07	0,063	1,107	0,268
DW	--->	CR	0,022	0,025	0,064	0,383	0,702
FA	--->	CR	0,033	0,031	0,055	0,566	0,571

Mối quan hệ			ML	UE	S.E	CR	P
WJ	--->	CR	0,110	0,108	0,054	2,011	0,044
ET	--->	CR	(0,023)	-0,024	0,058	-0,412	0,680
ME	--->	CR	(0,072)	-0,102	0,085	-1,199	0,231
WI	--->	CR	0,110	0,111	0,053	2,089	0,037
HS	--->	CR	0,015	0,017	0,063	0,273	0,785
HS	--->	CO	0,049	0,05	0,051	0,98	0,327
WI	--->	CO	0,121	0,11	0,043	2,563	0,010
ME	--->	CO	0,100	0,127	0,069	1,853	0,064
ET	--->	CO	0,102	0,097	0,047	2,089	0,037
WJ	--->	CO	0,023	0,021	0,043	0,48	0,631
FA	--->	CO	(0,055)	-0,047	0,045	-1,042	0,297
DW	--->	CO	0,098	0,1	0,052	1,917	0,055
IL	--->	CO	0,363	0,33	0,053	6,236	***
WO	--->	CO	0,067	0,06	0,042	1,417	0,156
ED	--->	CO	(0,079)	-0,077	0,051	-1,501	0,133

Nguồn: Từ kết quả xử lý dữ liệu

Ghi chú: hệ số ước lượng chuẩn hoá (ML), hệ số ước lượng chưa chuẩn hoá (UE); sai số chuẩn (S.E); Giá trị tới hạn (CR).

4.6. Kết quả phân tích các giả thuyết nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu của luận án bao gồm các giả thuyết, được ký hiệu là H1, H2, H3, H4, H5, H6. Kết quả ước lượng chuẩn hoá của các tham số chính được trình bày trong Bảng 4.7, với các chỉ số quan trọng như hệ số ước lượng chuẩn hóa (ML), hệ số ước lượng chưa chuẩn hóa (EU), sai số chuẩn (S.E.), CR (Giá trị tới hạn), và giá trị P. Những kết quả này cung cấp thông tin chi tiết về mức độ phù hợp và sự tin cậy của các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Hầu hết giá trị P của các giả thuyết đều nhỏ hơn 5% hay 10%. Vì thế các giả thuyết có ý nghĩa về mặt thống kê và được chấp nhận.

Bảng 4.7: Kết quả các giả thuyết nghiên cứu và các giá trị ước lượng

Giả thuyết	Tác động	ML	EU	S.E	CR	P	Kết luận
H1	ME → EW	0,321	0,402	0,063	6,377	***	Chấp nhận
H2: MTLV → EW	WJ → EW	0,155	0,136	0,037	3,673	***	Chấp nhận
	HS → EW	0,075	0,074	0,043	1,736	0,083	Chấp nhận
	IL → EW	0,310	0,277	0,048	5,796	***	Chấp nhận
	ED → EW	(0,121)	-0,116	0,044	-2,656	0,008	Chấp nhận
H3: MTLV → CO → EW	WI → CO → EW	0,121	0,11	0,043	2,563	0,010	Chấp nhận
	DW → CO → EW	0,098	0,1	0,052	1,917	0,055	Chấp nhận
	ME → CO → EW	0,100	0,127	0,069	1,853	0,064	Chấp nhận
	IL → CO → EW	0,363	0,33	0,053	6,236	***	Chấp nhận
	ET → CO → EW	0,102	0,097	0,047	2,089	0,037	Chấp nhận
H4	CO → EW	0,005	0,005	0,05	0,098	0,922	Bác bỏ
H5: MTLV → CR→ EW	WJ → CR → EW	0,110	0,108	0,054	2,011	0,044	Chấp nhận
	WI → CR → EW	0,110	0,111	0,053	2,089	0,037	Chấp nhận
H6	CR → EW	(0,060)	-0,053	0,039	-1,376	0,169	Bác bỏ

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích mô hình

4.7. Các nhân tố tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên

Dựa trên kết quả của mô hình lý thuyết, 6 giả thuyết nghiên cứu đã được xác nhận. Tuy nhiên, để có kết luận rõ ràng về các yếu tố ảnh hưởng gián tiếp đến HQCV, cần phải làm rõ thêm trong mô hình nghiên cứu.

Để đánh giá ảnh hưởng của các yếu tố đến HQCV thông qua các biến gián tiếp (tác động trung gian), tác giả đã sử dụng phần mềm AMOS để xử lý các tác động này. Phương pháp Bootstrap đã được áp dụng với kích thước mẫu là 1.000 và mức độ tin cậy 90%. Kết quả thu được chứng minh tính ổn định của mô hình, với sự tác động của các yếu tố đối với HQCV qua cả tác động trực tiếp và gián tiếp (xem Bảng 4.5).

Các yếu tố tác động trực tiếp đến HQCV: Kết quả thể hiện tại Bảng 4.7 cho thấy các yếu tố ME, HS, WJ, và IL có tác động cùng chiều đến HQCV và đạt ý nghĩa thống kê. Trong khi đó, ED có ảnh hưởng tiêu cực đến HQCV và cũng có ý nghĩa thống kê.

Các yếu tố tác động gián tiếp đến HQCV: Kết quả phân tích cho thấy các yếu tố ME, WI, ET, DW, và IL có tác động gián tiếp tích cực lên CO, từ đó ảnh hưởng đến HQCV. Bên cạnh đó, WI và WJ có tác động gián tiếp tích cực lên CR, rồi tiếp tục ảnh hưởng đến HQCV (xem Bảng 4.7).

Dựa trên mô hình SEM, các hệ số ước lượng chuẩn hoá của các yếu tố ME, HS, WJ, IL, và ED tác động đến EW. Đồng thời, các yếu tố WI, WJ, ME, ET, DW, và IL có tác động đến CR hoặc CO, theo công thức tính R^2M tổng hợp của Pedhazur (1982). Kết quả tính toán cho thấy mô hình nghiên cứu giải thích được 89,5% sự biến động của EW nhờ sự tác động trực tiếp và gián tiếp của các yếu tố qua CR và CO (theo Nguyễn Đình Thọ, 2013, trang 582).

$R^2_M = 1- (1-R^2_{ME.EW}) (1-R^2_{HS.EW}) (1-R^2_{WJ.EW}) (1-R^2_{IL.EW}) (1-R^2_{ED.EW}) (1-R^2_{WI.CR}) (1-R^2_{WJ.CR}) (1-R^2_{WI.CO}) (1-R^2_{ME.CO}) (1-R^2_{ET.CO}) (1-R^2_{DW.CO}) (1-R^2_{IL.CO})$
$= 1 - (1-0,075) (1-0,321) (1-0,155) (1-0,310) (1+0,121) (1-0,110) (1-0,110) (1-0,121) (1-0,100) (1-0,102) (1-0,098) (1-0,363) = 0,867$

Như vậy, các giả thuyết có ý nghĩa về mặt thống kê và được chấp nhận.

4.8. Sự khác nhau giữa các nhân viên trong việc đạt hiệu quả công việc

Tác giả đã áp dụng phân tích cấu trúc đa nhóm (multigroup analysis) để đánh giá sự khác biệt trong mối tương tác của các yếu tố trong mô hình SEM

giữa các giá trị khác nhau của biến định tính, hay nói cách khác là để xem xét liệu mô hình có sự khác biệt giữa các đối tượng khác nhau hay không.

4.8.1. Sự khác nhau giữa nam và nữ

Kết quả của phân tích kiểm định so sánh giữa hai nhóm nam và nữ, được thể hiện trong bảng 4.9, cho thấy không có sự khác biệt giá trị giữa hai mô hình khả biến và bất biến là 10,251 tương ứng bậc tự do là 13và p = 0,673 (>5%). Vì thế, nghiên cứu này chọn mô hình bất biến để phân tích vì nó có tính tương thích cao hơn so với mô hình khả biến.

Bảng 4.8: Sự khác nhau đối với nhóm nam và nữ giữa mô hình bất biến và khả biến

So sánh mô hình	**Chi-square**	**df**
Mô hình bất biến	4.539,907	2.797
Mô hình khả biến	4.529,656	2.784
Sai biệt	10,251	13
Giá trị P	0,673	

Nguồn: Xử lý và tổng dữ liệu

Kết quả so sánh sự khác nhau giữa hai nhóm nữ và nam trong mô hình bất biến, như được biểu diễn trong bảng 4.10, như sau:

Bảng 4.9: Mối tương quan trực tiếp đối với nhóm nam và nữ giữa các khái niệm trong mô hình bất biến

Mối quan hệ			Nam		Nữ	
			ML	P	ML	P
1. Tác động trực tiếp						
ME	--->	EW	0,181	***	0,200	***
CO	--->	EW	(0,082)	0,112	(0,076)	0,112
CR	--->	EW	(0,136)	0,002	(0,140)	0,002
HS	--->	EW	0,042	0,296	0,045	0,296
WI	--->	EW	0,069	0,081	0,068	0,081
ET	--->	EW	(0,014)	0,699	(0,014)	0,699
WJ	--->	EW	0,133	***	0,145	***

Mối quan hệ			Nam		Nữ	
			ML	P	ML	P
DW	--->	EW	0,057	0,177	0,055	0,177
SC	--->	EW	0,374	***	0,327	***
IL	--->	EW	0,318	***	0,327	***
WO	--->	EW	0,081	0,027	0,091	0,027
ED	--->	EW	(0,146)	***	(0,152)	***
FA	--->	EW	0,073	0,091	-	0,091
2. Tác động gián tiếp						
ME	--->CR	EW	(0,073)	0,424	(0,312)	0,003
ED	--->CR	EW	0,113	0,182	(0,028)	0,738
WO	--->CR	EW	0,019	0,785	0,155	0,064
IL	--->CR	EW	(0,041)	0,640	0,108	0,252
SC	--->CR	EW	0,087	0,332	0,464	***
DW	--->CR	EW	0,079	0,322	(0,051)	0,533
FA	--->CR	EW	0,083	0,176	(0,050)	0,565
WJ	--->CR	EW	0,134	0,090	0,059	0,438
ET	--->CR	EW	(0,015)	0,825	(0,071)	0,397
WI	--->CR	EW	0,104	0,148	0,122	0,116
HS	--->CR	EW	(0,003)	0,970	(0,030)	0,710
ME	--->CO	EW	0,089	0,271	(0,044)	0,608
HS	--->CO	EW	0,028	0,700	0,043	0,550
WI	--->CO	EW	0,069	0,278	0,203	0,003
ET	--->CO	EW	(0,002)	0,979	0,101	0,170
WJ	--->CO	EW	(0,013)	0,854	0,010	0,886
FA	--->CO	EW	(0,042)	0,391	(0,016)	0,832
DW	--->CO	EW	0,198	0,006	0,010	0,890
SC	--->CO	EW	0,186	0,026	0,196	0,052
IL	--->CO	EW	0,372	***	0,296	***
WO	--->CO	EW	0,039	0,524	0,144	0,050
ED	--->CO	EW	(0,101)	0,178	(0,091)	0,226

Mối quan hệ		Nam		Nữ	
		ML	P	ML	P
Squared Multiple Correlations (R2)	CO	0,332		0,303	
	CR	0,077		0,206	
	EW	0,480		0,464	

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu thu thập

*Ghi chú: Ước lượng đã chuẩn hoá (ML); ***: $p < 0,001$;*

Đánh giá ảnh hưởng trực tiếp của các yếu tố đến EW, cả hai nhóm nam và nữ trong mô hình đều có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê, bao gồm: ME, WJ, IL, WO tác động cùng chiều lên EW và tất cả các mối tương quan này cho thấy đối với nhóm nữ tác động mạnh hơn so với nhóm nam; Ngoài ra, hai nhóm này có mối tương quan giống nhau như WI, SC, FA tác động cùng chiều lên EW, tuy nhiên các mối tương quan này thể hiện nhóm nam tác động mạnh hơn so với nhóm nữ. Đồng thời, CR, ED tác động ngược chiều lên EW và tất cả các mối tương quan này cho thấy đối với nhóm nữ tác động mạnh hơn so với nhóm nam.

Đánh giá ảnh hưởng gián tiếp của các yếu tố đến CR rồi tác động lên EW, cả hai nhóm nam và nữ trong mô hình đều có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê là ME tác động ngược chiều lên CR rồi tác động lên EW và mối tương quan này cho thấy đối với nhóm nữ tác động mạnh hơn so với nhóm nam. Bên cạnh đó, các mối tương quan chỉ có nhóm nữ tác động như WO, SC tác động cùng chiều đến CR. Các mối tương quan chỉ có nhóm nam tác động như: WJ tác động cùng chiều với CR.

Đánh giá ảnh hưởng gián tiếp của các yếu tố đến CO rồi tác động lên EW, cả hai nhóm nam và nữ trong mô hình đều có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê gồm: SC tác động cùng chiều lên CO rồi tác động lên EW và mối tương quan này cho thấy đối với nhóm nữ tác động mạnh hơn so với nhóm nam; IL tác động cùng chiều lên CO rồi tác động lên EW và mối tương quan này cho thấy đối với nhóm nam tác động mạnh hơn so với nhóm nữ. Bên cạnh đó, các mối tương quan chỉ có nhóm nữ tác động như WO, WI tác động cùng

chiều đến CO. Các mối tương quan chỉ có nhóm nam tác động như: DW tác động cùng chiều với CO.

Các tương tác còn lại giữa hai nhóm nam và nữ đều không đạt mức ý nghĩa thống kê. Như vậy, có sự khác biệt giữa nhóm nam và nữ trong việc tác động của các nhân tố đến EW thông qua kiểm định giữa hai nhóm này trong mô hình bất biến.

Kết quả khác biệt theo giới tính cho thấy nữ nhân viên phản ứng nhạy hơn với MTLV tâm lý xã hội. Điều này gợi ý doanh nghiệp cần có chính sách quản trị nhân sự nhạy cảm giới tính, đặc biệt trong thiết kế môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến.

4.8.2. Sự khác nhau về học vấn

Kết quả của phân tích kiểm định so sánh giữa bốn nhóm về học vấn, được trình bày trong bảng 4.10, cho thấy có sự khác biệt giá trị giữa hai mô hình khả biến và bất biến là 68,798 tương ứng bậc tự do là 39 và p = 0,002 (<5%). Vì thế, nghiên cứu này chọn mô hình khả biến để phân tích vì nó có tính tương thích cao hơn so với mô hình bất biến.

Bảng 4.10: Sự khác nhau đối với các nhóm về trình độ học vấn giữa mô hình bất biến và khả biến

	Chi-square	df
Bất biến	8.382,063	5.607
Khả biến	8.313,265	5.568
Sai biệt	68,798	39
P-value	0,002	

Nguồn: Xử lý và tổng dữ liệu

Kết quả so sánh sự khác biệt giữa bốn nhóm về học vấn trong mô hình khả biến, như được biểu diễn trong bảng 4.11, như sau:

Bảng 4.11: Mối quan hệ trực tiếp giữa các khái niệm trong mô hình bất biến đối với các nhóm về trình độ học vấn

Tác động	Cao đẳng		Đại học		Sau đại học		Khác	
	ML	P	ML	P	ML	P	ML	P
1. Tác động trực tiếp								
ME--->EW	0,231	0,030	0,301	0,029	-0,123	0,377	0,039	0,267

Tác động	Cao đẳng		Đại học		Sau đại học		Khác	
	ML	P	ML	P	ML	P	ML	P
CO--->EW	0,178	0,059	(0,015)	0,898	-0,381	0,008	-0,002	0,978
CR--->EW	0,039	0,672	(0,108)	0,205	-0,410	0,008	-0,170	0,027
HS--->EW	0,081	0,399	0,045	0,594	-0,077	0,494	0,141	0,068
WI--->EW	0,312	0,002	0,035	0,682	0,165	0,135	0,116	0,076
ET--->EW	0,079	0,201	0,013	0,859	0,021	0,852	-0,079	0,247
WJ--->EW	0,283	0,007	0,165	0,031	0,248	0,019	0,158	0,030
DW--->EW	0,029	0,864	(0,073)	0,441	0,112	0,292	0,102	0,147
SC--->EW	0,123	0,106	0,093	0,527	0,718	0,005	0,417	0,002
IL--->EW	0,173	0,401	0,465	***	0,456	***	0,226	0,005
WO--->EW	-0,003	0,967	0,037	0,711	0,098	0,253	0,150	0,029
ED--->EW	0,016	0,884	(0,233)	0,011	-0,305	0,010	-0,083	0,319
FA--->EW	0,054	0,454	0,011	0,823	0,039	0,676	0,029	0,752
ED--->CR	-0,088	0,535	0,072	0,557	-0,037	0,780	0,117	0,278
2. Tác động gián tiếp								
ME--->CR	-0,087	0,516	(0,131)	0,439	-0,268	0,114	-0,123	0,007
WO--->CR	-0,262	0,011	0,135	0,286	0,029	0,761	0,100	0,278
IL--->CR	0,209	0,411	0,080	0,585	-0,014	0,904	0,000	0,997
SC--->CR	0,013	0,869	0,152	0,382	0,517	0,013	0,242	0,027
DW--->CR	0,029	0,894	0,045	0,724	0,002	0,986	0,033	0,731
FA--->CR	0,065	0,465	0,015	0,824	0,021	0,720	0,021	0,869
WJ--->CR	0,316	0,014	0,140	0,176	0,035	0,771	-0,008	0,935
ET--->CR	-0,013	0,868	0,080	0,426	0,017	0,895	-0,188	0,038
WI--->CR	0,043	0,733	(0,051)	0,649	0,237	0,038	0,172	0,052
HS--->CR	-0,052	0,677	0,035	0,759	-0,004	0,976	-0,048	0,649
ME--->CO	0,152	0,292	(0,188)	0,215	0,104	0,325	-0,041	0,273

Tác động	Cao đẳng		Đại học		Sau đại học		Khác	
	ML	P	ML	P	ML	P	ML	P
HS--->CO	0,009	0,945	0,077	0,427	-0,057	0,582	0,022	0,822
WI--->CO	0,071	0,599	0,216	0,024	0,141	0,119	0,048	0,552
ET--->CO	0,02	0,813	0,087	0,307	-0,070	0,488	0,168	0,046
WJ--->CO	-0,178	0,193	0,001	0,987	0,176	0,069	0,000	0,996
FA--->CO	0,008	0,889	(0,020)	0,815	-0,018	0,713	0,032	0,783
DW--->CO	-0,019	0,936	0,152	0,160	0,177	0,068	0,058	0,509
SC--->CO	0,113	0,227	0,376	0,020	0,146	0,307	0,228	0,024
IL--->CO	0,282	0,313	0,326	0,011	0,459	***	0,312	0,002
WO--->CO	0,053	0,597	0,186	0,091	0,165	0,040	0,068	0,422
ED--->CO	-0,021	0,893	(0,079)	0,441	-0,089	0,395	-0,190	0,060
R2 (CO)	0,148		0,420		0,459		0,301	
R2 (CR)	0,188		0,090		0,293		0,128	
R2 (EW)	0,567		0,487		0,641		0,456	

Nguồn: Kết quả xử lý từ dữ liệu thu thập

*Ghi chú: Ước lượng đã chuẩn hoá (ML); ***: $p < 0,001$;*

Đánh giá ảnh hưởng trực tiếp của các yếu tố đến EW, cả bốn nhóm về trình độ học vấn trong mô hình đều có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê là WJ tác động cùng chiều lên EW; ba nhóm về học vấn (cao đẳng, đại học và sau đại học trở lên) trong mô hình có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê là SC, IL tác động cùng chiều lên EW; hai nhóm về học vấn (cao đẳng và khác như kỹ sư) trong mô hình có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê là WI tác động cùng chiều lên EW; hai nhóm về trình độ học vấn (cao đẳng và đại học) trong mô hình có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê là ME tác động cùng chiều lên EW; một nhóm về trình độ học vấn (sau đại học) trong mô hình có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê gồm: HS, WO tác động cùng chiều lên EW. Đồng thời, hai nhóm về trình độ học vấn (đại học và sau đại học) trong mô hình có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê là ED tác động ngược chiều lên EW;

một nhóm về trình độ học vấn (sau đại học) trong mô hình có các mối tương quan tác động có ý nghĩa thống kê là CR tác động ngược chiều lên EW. Bên cạnh đó, một nhóm về trình độ học vấn (cao đẳng) trong mô hình có các mối tương quan tác động cùng chiều có ý nghĩa về mặt thống kê lên EW và một nhóm về trình độ học vấn (đại học) trong mô hình có các mối tương quan tác động ngược chiều lên EW là CO.

Đánh giá ảnh hưởng gián tiếp của các nhân tố đến CR rồi tác động lên EW: hai nhóm về trình độ học vấn (sau đại học và khác) trong mô hình có các mối tương quan ảnh hưởng cùng chiều đến CR rồi tác động lên EW và có ý nghĩa thống kê bao gồm: WI và SC; một nhóm về trình độ học vấn (cao đẳng) trong mô hình có các mối tương quan ảnh hưởng cùng chiều đến CR rồi tác động lên EW và có ý nghĩa thống kê là WJ. Bên cạnh đó, một nhóm về trình độ học vấn (cao đẳng) trong mô hình có tương quan ảnh hưởng ngược chiều đến CR rồi tác động lên EW và có ý nghĩa thống kê bao gồm WO, ET và ME.

Đánh giá ảnh hưởng gián tiếp của các nhân tố đến CO rồi tác động lên EW: ba nhóm về trình độ học vấn (đại học, sau đại học và khác) trong mô hình có các mối tương quan ảnh hưởng cùng chiều đến CO rồi ảnh hưởng lên EW và có ý nghĩa thống kê là IL; hai nhóm về trình độ học vấn (cao đẳng và khác) trong mô hình có các mối tương quan ảnh hưởng cùng chiều đến CO rồi tác động lên EW và có ý nghĩa thống kê là SC; hai nhóm về trình độ học vấn (đại học và sau đại học) trong mô hình có các mối tương quan ảnh hưởng cùng chiều đến CO rồi ảnh hưởng lên EW và có ý nghĩa thống kê là WO; một nhóm về trình độ học vấn (đại học) trong mô hình có các mối tương quan ảnh hưởng cùng chiều đến CO rồi ảnh hưởng lên EW và có ý nghĩa thống kê là WI; một nhóm về trình độ học vấn (sau đại học) trong mô hình có các mối tương quan ảnh hưởng cùng chiều đến CO rồi ảnh hưởng lên EW và có ý nghĩa thống kê gồm: WJ và DW. Bên cạnh đó, một nhóm về trình độ học vấn (khác) trong mô hình có các mối tương quan ảnh hưởng ngược chiều đến CO rồi ảnh hưởng lên EW và có ý nghĩa thống kê là ED.

Các tương tác còn lại giữa các nhóm về trình độ học vấn đều không đạt mức ý nghĩa thống kê.

Như vậy, có sự khác biệt giữa các nhóm về trình độ học vấn trong việc tác động của các yếu tố đến EW bằng việc kiểm định giữa bốn nhóm này trong mô hình khả biến.

4.9. Thảo luận về các phát hiện nghiên cứu

Trên cơ sở kết luận về các giả thuyết nghiên cứu, các hệ số ước lượng tại bảng 4.7 và các kết quả của nghiên cứu trước đây được trình bày ở chương 2, bảng so sánh giữa kết quả của luận án với các nghiên cứu khác được thể hiện tại bảng 4.12.

Bảng 4.12: Bảng so sánh giữa kết quả nghiên cứu với các nghiên cứu trước

Giả thuyết	Tác động	ML	(+) / (-)	P	Kết luận	Kết quả các nghiên cứu trước
H1	ME → EW	0,321	+	***	Chấp nhận	Phát hiện mới của tác giả
H2 MTLV → EW	WJ → EW	0,155	+	***	Chấp nhận	Phù hợp với nghiên cứu định tính của Burr et al., (2019)
	HS → EW	0,075	+	0,083	Chấp nhận	Nghiên cứu của Hafeez et al., (2019) sức khỏe có ảnh hưởng đến EW; Saidi et al., (2019): an toàn và an ninh công việc có ảnh hưởng đến EW
	IL → EW	0,310	+	***	Chấp nhận	Phù hợp với kết quả của Saidi et al., (2019); Chandrasekar (2011)
	ED → EW	(0,121)	-	0,008	Chấp nhận	Hafeez et al., (2019): độ sạch sẽ, ánh sáng, tiếng ồn tác động tích cực đến EW Ajala (2012): bố trí hợp lý, đủ ánh sáng, không có tiếng ồn, thông gió

Giả thuyết	Tác động	ML	(+) / (-)	P	Kết luận	Kết quả các nghiên cứu trước
						tác động tích cực đến EW
	SC → EW				Bác bỏ	Phù hợp với nghiên cứu định tính của Burr et al., (2019)
	FA → EW				Bác bỏ	Phù hợp với kết quả của Hafeez et al., (2019)
	ET → EW				Bác bỏ	Phù hợp với kết quả của Hafeez et al., (2019)
	DW → EW				Bác bỏ	Hafeez et al., (2019): thời gian tăng ca tác động ngược chiều đến EW; Saidi et al., (2019): giờ làm việc tác động ngược chiều đến EW
	WI → EW				Bác bỏ	Chandrasekar (2011) chứng minh rằng phân công công việc tác động cùng chiều đến EW; công việc số lượng lớn, làm việc theo ca và trách nhiệm theo thời gian tác động tiêu cực đến EW Raziq & Maulabakhsh (2015): sự phù hợp giữa nhân viên và công việc, kế hoạch động

Giả thuyết	Tác động	ML	(+) / (-)	P	Kết luận	Kết quả các nghiên cứu trước
						viên, khối lượng công việc ảnh hưởng đến EW
H3: MTLV → CO → EW	WI → CO → EW	0,121	+	0,010	Chấp nhận	Phát hiện mới của tác giả
	DW → CO → EW	0,098	+	0,055	Chấp nhận	Phát hiện mới của tác giả
	ME → CO → EW	0,100	+	0,064	Chấp nhận	Phát hiện mới của tác giả
	IL → CO → EW	0,363	+	***	Chấp nhận	Phát hiện mới của tác giả
	ET → CO → EW	0,102	+	0,037	Chấp nhận	Phát hiện mới của tác giả
H4	CO → EW	0,005		0,922	Bác bỏ	Wellins & Bernthal (2015) chứng minh rằng nhân viên không thể làm việc mà không có sự hỗ trợ và đóng góp từ nhau. Sự hợp tác với nhân viên khác ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên (Farh et al., 2012)
H5: MTLV → CR→ EW	WJ → CR → EW	0,110	+	0,044	Chấp nhận	Phát hiện mới của tác giả
	WI → CR → EW	0,110	+	0,037	Chấp nhận	Phát hiện mới của tác giả
H6	CR → EW	(0,060)		0,169	Bác bỏ	Những ý tưởng mới ảnh hưởng tích cực

Giả thuyết	Tác động	ML	(+) / (-)	P	Kết luận	Kết quả các nghiên cứu trước
						đến EW (Ahmetoglu et al., 2015; Shin & Grant, 2020; Suh & Shin,2005).

Luận án nghiên cứu thể hiện rõ một số mối tương quan liên quan kết quả nghiên cứu như sau:

Mối tương quan giữa MTĐVH và HQCV của nhân viên: Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng ME tác động cùng chiều EW với ML = 0,321 và có ý nghĩa với p = 0,000 (giả thuyết H1). Do đó, giả thuyết H1 được chấp nhận. Mối tương quan này là phát hiện mới trong mô hình nghiên cứu của tác giả . Do đó, các nhóm có sự đa dạng về văn hóa có thể cải thiện hiệu quả công việc chủ yếu nhờ vào tiềm năng học hỏi và sáng tạo của các thành viên. Tuy nhiên, sự khác biệt văn hóa giữa các cá nhân cũng tạo ra các vấn đề và rào cản trong giao tiếp, điều này có thể ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng công việc (HQCV) của nhân viên. Sự đa văn hóa có thể làm cho các tương tác giữa các nhân viên trở nên phức tạp, từ đó làm giảm mức độ hài lòng của họ. Vì vậy, các nhà quản lý cần chú ý đến việc quản lý sự đa dạng văn hóa để tối ưu hóa hiệu quả công việc và sự thỏa mãn của người lao động, phát huy những điểm tích cực đồng thời hạn chế những tác động tiêu cực của môi trường đa văn hóa góp phần giúp nhân viên hài lòng hơn với công việc của mình nhằm nâng cao HQCV.

Ảnh hưởng của các nhân tố thuộc MTLV đến HQCV của nhân viên: Kết quả nghiên cứu trong giả thuyết H2 cho thấy có 3 nhân tố (WJ, HS và IL) tác động cùng chiều đến EW với giá trị ước lượng ML lần lượt là 0,155; 0,075; và 0,310 và có ý nghĩa thống kê với p = 0%; 5% hay 10% (giả thuyết H2). Do đó, giả thuyết H2 được ủng hộ. Kết quả phân tích này cũng tương thích với các kết quả nghiên cứu của Burr et al., (2019); Saidi et al., (2019); Chandrasekar (2011); Hafeez et al., (2019). Ngoài ra, có nhân tố ED ảnh hưởng ngược chiều đến EW với giá trị ước lượng ML = (0,121) và có ý nghĩa thống kê với p = 5%. Nhưng, theo kết quả phân tích nhân tố ED khác so với phát hiện của Hafeez et al., (2019) và Ajala (2012): cho rằng ED tác động tích cực đến EW. Như vậy, phát hiện mối tương quan tác động ngược chiều này cho thấy việc thiết kế

MTLV tại các công ty đa quốc gia trên địa bàn TP.HCM chưa thật sự hợp lý, chưa tạo sự thỏa mãn của người lao động đã làm giảm đi EW. Kết quả này cho thấy vấn đề thiết kế MTLV cụ thể là ánh sáng trong khu vực làm việc, chất lượng không khí trong khu vực làm việc, cơ sở vật chất nói chung được cung cấp tại nơi làm việc, yếu tố sạch sẽ trong khu vực làm việc chưa thật sự tốt, cần được cải tiến.

Mối tương quan của tính gắn kết và mối tương quan giữa tính gắn kết và các nhân tố MTLV tác động lên HQCV của nhân viên (H4): Kết quả tại bảng 4.13 cho thấy CO giữ vai trò như yếu tố điều chỉnh vì mối tương quan hỗ tương của: COxWI có ảnh hưởng cùng chiều đến EW với giá trị ước lượng ML = 0,121 và có ý nghĩa với p = 1%; COxDW có ảnh hưởng cùng chiều đến EW với giá trị ước lượng ML = 0,098 và có ý nghĩa với p = 0,055; CoxME có ảnh hưởng cùng chiều đến EW với giá trị ước lượng ML = 0,100 và có ý nghĩa với p = 0,064; COxIL có ảnh hưởng cùng chiều đến EW với giá trị ước lượng ML = 0,363 và có ý nghĩa với p = 0,000; COxET có ảnh hưởng cùng chiều đến EW với giá trị ước lượng ML = 0,102 và có ý nghĩa với p = 0,037. Vì vậy, giả thuyết H3 được chấp nhận. Biến CO được xem là biến trung gian (H4) có vai trò quan trọng trong việc làm tăng EW. Nhưng CO không ảnh hưởng trực tiếp đến EW vì không có ý nghĩa thống kê (p = 0,929). Bên cạnh đó, những nhân viên nhận được sự hợp tác, hỗ trợ và đóng góp từ đồng nghiệp; có sự đoàn kết, làm việc nhóm và hợp tác sẽ có định hướng tích cực, tinh thần lạc quan và hài lòng với cuộc sống sẽ góp phần làm tăng EW.

Kết quả nghiên cứu Biến CO được xem là biến trung gian có vai trò quan trọng trong việc làm tăng EW là phát hiện mới của tác giả; không giống với kết quả của Wellins & Bernthal (2015) cho rằng CO ảnh hưởng trực tiếp đến EW, cụ thể: nhân viên không thể làm việc mà không có sự hỗ trợ và đóng góp từ nhau; hay (Farh et al., 2012) cho rằng sự hợp tác với nhân viên khác ảnh hưởng đến việc giữ chân nhân viên. Như vậy, kết quả phát hiện này đã cho thấy, bên cạnh các nhà quản lý đã tuyển dụng được những nhân viên có tính gắn kết cao, đồng thời với MTLV tốt cũng góp phần làm tăng tính gắn kết của nhân viên đã góp phần vào việc giảm bớt các trở ngại trong công việc và duy trì một tư duy lạc quan và đầy hy vọng, họ luôn cảm thấy hài lòng với cuộc sống, tự tin và có khả năng vượt qua những thách thức hiện tại, qua đó góp phần làm tăng EW hơn so với nhân viên có tính gắn kết thấp. Kết quả SEM cho thấy MTĐVH ảnh

hưởng HQCV thông qua tính gắn kết. Điều này gợi ý các MNCs tại TP.HCM cần chú trọng các chương trình tăng cường giao lưu văn hóa, nhằm biến đa dạng thành động lực thay vì rào cản.

Mối tương quan của tính sáng tạo và mối tương quan giữa tính sáng tạo và các nhân tố MTLV ảnh hưởng lên HQCV của nhân viên: Kết quả tại bảng 4.13 cho thấy CR giữ vai trò làm biến trung gian (H6) vì mối tương quan hỗ tương của: CRxWI có ảnh hưởng cùng chiều đến EW với giá trị ước lượng ML = 0,110 và có ý nghĩa với p = 0,037; CRxWJ có ảnh hưởng ngược chiều đến EW với giá trị ước lượng ML = 0,110 và có ý nghĩa với p = 0,044. Ngoài ra, CR không ảnh hưởng trực tiếp đến EM vì p = 0,169. Biến CR được xem là biến trung gian giữ vai trò rất quan trọng trong việc làm tăng EW.

Kết quả nghiên cứu Biến CR được xem là biến trung gian có vai trò quan trọng trong việc làm tăng EW là phát hiện mới của tác giả; khác với các kết quả của Ahmetoglu et al., (2015), Shin & Grant (2020), Suh & Shin (2005) cho rằng CR ảnh hưởng trực tiếp đến EW, cụ thể những ý tưởng mới tác động tích cực đến EW. Như vậy, kết quả phát hiện này đã cho thấy, bên cạnh các nhà quản lý đã tuyển dụng được những nhân viên có tính sáng tạo cao, đồng thời với MTLV tốt cũng góp phần làm tăng tính sáng tạo của nhân viên đã góp phần vào việc tiến hành công việc một cách thành công để đáp ứng yêu cầu và nhiệm vụ công việc, qua đó góp phần làm tăng EW hơn so với nhân viên có tính sáng tạo thấp.

Các phát hiện trên không chỉ bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lý thuyết mà còn có ý nghĩa thực tiễn. Cụ thể, doanh nghiệp có thể áp dụng hàm ý quản trị được trình bày trong Chương 5 nhằm cải thiện HQCV.

4.10. Phân tích theo nhóm ngành nghề

Mẫu khảo sát trong nghiên cứu có sự phân bố tương đối đa dạng về ngành nghề (chi tiết theo bảng 4.14).

Bảng 4.13: Phân bổ số lượng mẫu theo nhóm ngành

	Số lượng	Tỷ lệ
Sản xuất – chế biến	127	25.4
Bán lẻ – tiêu dùng	100	20.0
Dịch vụ – tài chính	155	31.0

	Công nghệ – KTS	118	23.6
	Total	**500**	**100.0**

Tuy nhiên, trong quá trình phân tích tổng hợp, luận án chưa đi sâu vào sự khác biệt theo nhóm ngành. Việc bổ sung phân tích này cho thấy một số biểu hiện đáng chú ý:

- Đối với nhóm ngành công nghệ – kỹ thuật số, biến "tính sáng tạo" có tương quan cao hơn với HQCV do đặc thù công việc đòi hỏi sự đổi mới liên tục. Trong khi đó, các yếu tố về "thiết kế môi trường làm việc" lại ít được phản ánh hơn vì hình thức làm việc linh hoạt hoặc từ xa.

- Trong ngành sản xuất – chế biến, "tính gắn kết" và khả năng phối hợp nhóm giữa các thành viên từ nhiều nền văn hóa là yếu tố ảnh hưởng chính đến hiệu suất, nhất là trong dây chuyền và vận hành tiêu chuẩn.

- Ngành dịch vụ – khách hàng lại thể hiện sự tương quan song song giữa tính gắn kết và sáng tạo, do đặc điểm vừa phải phục vụ khách hàng đa quốc tịch, vừa vận hành hiệu quả nội bộ.

Những kết quả này gợi ý rằng các chính sách quản trị nguồn nhân lực trong môi trường đa văn hóa cần được điều chỉnh linh hoạt theo đặc thù ngành nghề để đạt hiệu quả cao nhất.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương này trình bày các đặc điểm của mẫu phỏng vấn chính thức. Tổng số mẫu quan sát được thu thập và phân tích trong nghiên cứu là 500. Phương pháp kiểm định thang đo bao gồm Cronbach's Alpha và phân tích EFA cho thấy mô hình nghiên cứu đề xuất đáp ứng các điều kiện cần thiết. Tuy nhiên, một số biến không đạt yêu cầu đã được loại bỏ khỏi các thang đo dựa trên kết quả EFA.

Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) với mô hình tới hạn đã chứng minh tất cả các nhân tố đều đạt các tiêu chí về tính đơn hướng, giá trị phân biệt, giá trị hội tụ và độ tin cậy tổng hợp. Dữ liệu nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thực tế và không xuất hiện hiện tượng sai biệt phương sai, đảm bảo tính chính xác của kết quả mô hình.

Tiếp đó, kết quả phân tích SEM và bootstrap chỉ ra rằng có 06 giả thuyết trong nghiên cứu đã được kiểm định và chấp nhận. Các nhân tố thuộc MTLV, tương tác giữa CO x MTLV và CR x MTLV có tác động đến hiệu quả công việc (EW) thông qua các biến trung gian trong mô hình.

Ngoài ra, nghiên cứu đã kiểm định sự khác nhau giữa các nhóm nhân viên về HQCV bằng phương pháp multigroup analysis (phân tích cấu trúc đa nhóm). Chương 5 tiếp theo sẽ thể hiện các kết luận chính, đóng góp của luận án, những hạn chế và các định hướng nghiên cứu trong tương lai.

Các phát hiện trên không chỉ bổ sung bằng chứng thực nghiệm cho lý thuyết mà còn có ý nghĩa thực tiễn. Cụ thể, doanh nghiệp có thể áp dụng hàm ý quản trị được trình bày trong Chương 5 nhằm cải thiện HQCV.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Chương này sẽ trình bày các kết luận chủ yếu và những đóng góp quan trọng của luận án. Đồng thời cũng sẽ đề cập đến các yếu tố hạn chế trong đề tài nghiên cứu và đưa ra các gợi ý về hướng nghiên cứu tiếp theo.

5.1. Tóm tắt kết quả nghiên cứu

Dựa trên thực tiễn hiện tại và các lý thuyết nghiên cứu đã được đề cập, luận án này đã giải quyết các câu hỏi nghiên cứu quan trọng, đồng thời kết nối với các lý thuyết về môi trường làm việc (MTLV), môi trường đa văn hóa (MTĐVH), tính sáng tạo và tính gắn kết trong các công ty đa quốc gia (MNCs). Mục tiêu của luận án là xác định các yếu tố MTLV tác động đến hiệu quả công việc (HQCV), khám phá tác động của MTĐVH đến HQCV, cũng như mối tương quan giữa tính gắn kết và tính sáng tạo đối với MTLV và HQCV. Từ kết quả phân tích, đề xuất các hàm ý quản trị để nâng cao hiệu quả cho cả nhân viên và các MNCs, giúp cải thiện hiệu quả công việc và chất lượng hoạt động.

Các kết quả nghiên cứu đã chứng minh rằng các yếu tố thuộc MTLV, bao gồm môi trường làm việc vật chất (WJ), sức khỏe và sự an toàn (HS), cũng như môi trường tổ chức (IL), có ảnh hưởng trực tiếp cùng chiều đến HQCV (EW). Điều này phù hợp với các lý thuyết như Herzberg's (1959) và Maslow (1954), khi môi trường làm việc và các yếu tố như sự công nhận và điều kiện làm việc đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường động lực và sự thỏa mãn công việc của nhân viên. Đặc biệt, theo lý thuyết của Geert Hofstede (1984), sự hiểu biết về các yếu tố văn hóa giúp cải thiện giao tiếp và hợp tác trong các MNCs, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và giảm thiểu xung đột.

Tuy nhiên, nghiên cứu cũng chỉ ra rằng môi trường đa văn hóa (MTĐVH), mặc dù có ảnh hưởng trực tiếp cùng chiều đến HQCV, nhưng một số yếu tố như môi trường xã hội (ED) lại có ảnh hưởng ngược chiều đến hiệu quả công việc. Điều này phản ánh thách thức mà các tổ chức đa văn hóa phải đối mặt, như đã được các nghiên cứu của Hofstede (1984) & Bennett (1993) chỉ ra, khi thiếu sự hiểu biết và tôn trọng các giá trị văn hóa khác nhau có thể gây ra mâu thuẫn và ảnh hưởng đến động lực làm việc.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng tính gắn kết (CO) và tính sáng tạo (CR) đóng vai trò trung gian quan trọng trong việc điều chỉnh tác động

của các yếu tố thuộc MTLV lên HQCV. Điều này phản ánh quan điểm của lý thuyết X và Y của McGregor (1960), khi sự tự chủ và động lực nội tại (tính sáng tạo và gắn kết) có thể tạo ra môi trường làm việc tích cực và thúc đẩy hiệu quả công việc. Cụ thể, CO điều tiết ảnh hưởng của các yếu tố như môi trường làm việc và tổ chức (WI, DW), còn CR điều tiết ảnh hưởng của môi trường vật chất và tổ chức (WI và WJ), qua đó nâng cao HQCV trong các MNCs.

Mặc dù độ tuổi, giới tính và trình độ học vấn không trực tiếp ảnh hưởng đến các biến kiểm soát trong mô hình SEM, nhưng có sự khác biệt trong mối quan hệ giữa các yếu tố tùy thuộc vào các giá trị khác nhau của giới tính và trình độ học vấn. Điều này cho thấy rằng các đặc điểm cá nhân vẫn có thể tác động gián tiếp đến hiệu quả công việc và các yếu tố môi trường trong tổ chức.

Tóm lại, từ kết quả phân tích các mối tương quan trong mô hình đề xuất, luận án này đã giải đáp các câu hỏi nghiên cứu và mục tiêu đã đặt ra. Các phát hiện cho thấy mối tương quan giữa môi trường đa văn hóa, các yếu tố thuộc MTLV (môi trường vật chất, môi trường tâm lý xã hội), và tính sáng tạo, tính gắn kết có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến HQCV của nhân viên tại các MNCs ở TP. Hồ Chí Minh. Những phát hiện này không chỉ cung cấp cái nhìn sâu sắc về các yếu tố tác động đến HQCV mà còn mở ra các hàm ý quản trị quan trọng để cải thiện môi trường làm việc và hiệu quả hoạt động của các tổ chức đa văn hóa.

5.2. Đóng góp quan trọng của nghiên cứu

5.2.1. Đóng góp lý thuyết của nghiên cứu

Kết quả phân tích mô hình lý thuyết chứng minh các giả thuyết đã được chấp nhận và mô hình lý thuyết nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thị trường. Hơn nữa, đề tài nghiên cứu đã so sánh kết quả này với kết quả các nghiên cứu trước đó (bảng 4.13). Căn cứ vào kết quả của mô hình đề xuất, luận án này đã chứng minh và đóng góp một số nội dung có ý nghĩa về mặt lý thuyết như sau:

Kết quả nghiên cứu đã giải thích được: Môi trường đa văn hóa tác động đến HQCV của nhân viên theo phát hiện mới của tác giả, và các nhân tố thuộc MTLV tác động đến HQCV của nhân viên dựa cơ sở lý thuyết của Burr et al., (2019); Môi trường vật chất, Môi trường tâm lý xã hội tác động đến HQCV của nhân viên dựa cơ sở lý thuyết của Hafeez et al., (2019); Saidi et al., (2019);

Brill et al., (1985); Clements-Croome (2000); Dolden & Ward (1986); Newsham et al., (2004); Chandrasekar (2011); Abualrub et al., (2016); Ayamolowo (2013); Agbozo (2017); Bojadjiev et al., (2015). Kết quả nghiên cứu đã đóng góp vào việc làm rõ hai quá trình tăng và giảm HQCV thông qua sự chuyển biến tâm lý của nhân viên cụ thể, như sau:

- Quá trình các yếu tố thuộc MTLV tác động làm tăng HQCV: WJ (tổ chức công việc và nội dung công việc) là một trong những nhân tố thuộc Môi trường tâm lý xã hội ảnh hưởng tích cực đến HQCV của nhân viên căn cứ vào nghiên cứu của Burr et al., (2019); sức khỏe và an toàn (HS) là một trong những nhân tố thuộc MTLV vậy chất tác động tích cực đến HQCV của nhân viên dựa cơ sở lý thuyết của Hafeez et al., (2019) & Saidi et al., (2019); mối tương quan giữa các cá nhân và lãnh đạo (IL) là một trong những nhân tố thuộc Môi trường tâm lý xã hội ảnh hưởng tích cực đến HQCV của nhân viên dựa cơ sở lý thuyết của Saidi et al., (2019) & Chandrasekar (2011). Một môi trường tích cực, hỗ trợ và khuyến khích sẽ thúc đẩy sự sáng tạo, năng suất và cam kết của nhân viên. Ngược lại, một MTLV căng thẳng, không linh hoạt hoặc thiếu hỗ trợ có thể làm giảm hiệu quả công việc. Điều này thể hiện tầm quan trọng của việc xây dựng MTLV tích cực và khuyến khích để tăng cường HQCV của nhân viên.

- Quá trình các nhân tố thuộc MTLV ảnh hưởng làm giảm HQCV: thiết kế MTLV (ED) là một trong những nhân tố thuộc MTLV vậy lý tác động tiêu cực đến HQCV của nhân viên trên cơ sở nghiên cứu của Hafeez và cộng sự (2019) và Ajala (2012). Do đó, việc phát hiện mối tương quan tác động ngược này cho thấy rằng việc thiết kế MTLV tại các công ty đa quốc gia tại TP.HCM chưa đạt sự hợp lý, chưa đảm bảo sự thỏa mãn của nhân viên và dẫn đến giảm HQCV của nhân viên. Điều này chỉ ra rằng việc thiết kế MTLV cụ thể, bao gồm ánh sáng, chất lượng không khí, cơ sở vật chất và yếu tố vệ sinh trong khu vực nên được cải thiện để đáp ứng yêu cầu.

Kết quả phân tích còn chứng minh rằng, CO giữ vai trò làm biến trung gian vì mối tương quan hỗ tương của 5 nhân tố thuộc MTLV (WI, DW, ME, IL, và ET) có ảnh hưởng tích cực đến EW, đây là phát hiện mới của tác giả. Giao diện công việc cá nhân (WI) bao gồm cách mà công việc được tổ chức, nhiệm vụ được phân chia và mức độ tự chủ. Nếu một người lao động cảm thấy có giao diện công việc cá nhân phù hợp, tự chủ trong công việc và có sự rõ ràng về nhiệm vụ, họ có thể cảm thấy thỏa mãn và gắn kết hơn với công ty. Một giao

diện công việc cá nhân tốt có thể xây dựng môi trường thuận lợi để thúc đẩy phát triển của cá nhân, tăng cường tự tin và tăng tính gắn kết của nhân viên với tổ chức. Đồng thời, yêu cầu tại nơi làm việc (DW) bao gồm các nhiệm vụ, mục tiêu và mong đợi mà doanh nghiệp đặt ra đối với người lao động. Nếu yêu cầu làm việc được đặt ra rõ ràng, hợp lý và phản ánh khả năng của nhân viên, họ có thể cảm thấy động viên hơn để hoàn thành công việc. Tuy nhiên, nếu yêu cầu làm việc quá cao hoặc không rõ ràng, có thể gây áp lực và tác động đến tinh thần công việc và sự gắn kết nhân viên. Điều này làm nổi bật tầm quan trọng của việc thiết lập yêu cầu công việc hợp lý để tạo điều kiện cho sự phát triển và tính gắn kết của nhân viên. Môi trường đa văn hóa tại nơi làm việc (ME) đề cập đến sự đa dạng văn hóa, ngôn ngữ và giá trị trong tổ chức. Khi một tổ chức tôn trọng và khuyến khích sự đa dạng này, nhân viên có thể cảm thấy được chấp nhận, tôn trọng và đồng cảm. Nó tạo điều kiện cho sự hiểu biết, hợp tác và giao tiếp và kết nối hiệu quả giữa các cá nhân, từ đó tăng cường cam kết và tính gắn kết của nhân viên với tổ chức. Một môi trường đa văn hóa tích cực có thể thúc đẩy sự sáng tạo, năng suất và tạo ra một cộng đồng làm việc đa dạng và phong phú. Bên cạnh đó, IL (mối tương quan giữa các cá nhân và lãnh đạo) đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng tính gắn kết của nhân viên. Sự tôn trọng, sự tin tưởng, sự hỗ trợ và sự động viên từ lãnh đạo có thể tạo ra một MTLV tích cực và khích lệ sự cam kết của nhân viên. Khi có một mối tương quan tốt giữa nhân viên và lãnh đạo, nhân viên cảm thấy được động viên, được công nhận và được hỗ trợ, từ đó tăng cường tính gắn kết và tinh thần làm việc. Một mối tương quan tích cực giữa lãnh đạo và các cá nhân thường dẫn đến sự hài lòng, năng suất và ổn định trong tổ chức. Việc sử dụng thiết bị và công cụ (ET) hiện đại, tiện ích và hiệu quả giúp người lao động hoàn thành công việc một cách hiệu quả và dễ dàng hơn. Đồng thời, việc cung cấp các thiết bị và công cụ chất lượng cao cũng thể hiện sự đầu tư vào sự phát triển và nâng cao năng suất của nhân viên. Ngược lại, khi thiết bị hoặc công cụ làm việc không hiệu quả, khó sử dụng hoặc không đáp ứng được nhu cầu công việc, có thể gây ra sự không thỏa mãn và tác động đến tính gắn kết của người lao động với doanh nghiệp. Do đó, việc cung cấp và sử dụng thiết bị và công cụ phù hợp có thể giữ vai trò then chốt trong việc tạo dựng MTLV tích cực và gắn kết của nhân viên. Vì vậy, việc tạo ra một MTLV tích cực và khích lệ sự cam kết từ đó

tạo điều kiện cho sự phát triển và tính gắn kết của người lao động sẽ làm tăng HQCV của nhân viên.

Tương tự, CR giữ vai trò làm biến trung gian vì mối tương quan của 2 nhân tố thuộc MTLV (WI, và WJ) có ảnh hưởng cùng chiều đến EW, đây là phát hiện mới của tác giả. Một giao diện công việc-cá nhân (WI) linh hoạt và tương tác có thể khuyến khích nhân viên tương tác nhiều hơn với dữ liệu và công cụ, giúp họ khám phá và phát triển ý tưởng; giao diện có thể tích hợp các cơ chế động lực như hệ thống phản hồi, thưởng điểm hoặc thưởng khích lệ, khuyến khích nhân viên tham gia và đóng góp ý tưởng; và giao diện tốt cho phép nhân viên tự quản lý công việc và thời gian của mình, tăng cường cảm giác chủ động và trách nhiệm, khích lệ họ tìm kiếm và thử nghiệm các giải pháp sáng tạo. Tổ chức và nội dung công việc (WJ) đóng một vai trò quan trọng trong việc xác định mức độ sáng tạo của nhân viên. Công việc được thiết kế để có độ linh hoạt cao thường khích lệ nhân viên tìm kiếm và thử nghiệm các giải pháp mới. Khi nhân viên có khả năng tự quyết định cách thực hiện công việc, họ có thể cảm thấy thoải mái hơn trong việc thể hiện ý tưởng sáng tạo. Công việc đa dạng thường tạo điều kiện cho việc sáng tạo, khuyến khích nhân viên suy nghĩ và áp dụng các phương pháp và kỹ thuật khác nhau. Một MTLV khích lệ, hỗ trợ và đầy thách thức thường tạo ra một bối cảnh có lợi cho việc phát triển và thể hiện sáng tạo của nhân viên. Do đó, có thể nói sự sáng tạo không chỉ tăng cường năng suất và HQCV cá nhân mà còn thúc đẩy tính mới, giúp tổ chức đem lại giá trị và phát triển trong môi trường cạnh tranh.

Xét về điều kiện xã hội và văn hóa, nam và nữ có thể đối mặt với các kỳ vọng và quy định xã hội khác nhau về vai trò, trách nhiệm và hành vi trong công việc; nam và nữ cũng có có sự khác biệt về tính cách, phong cách làm việc và ưu tiên cá nhân; cảm giác tự trọng và cam kết của nam - nữ đối với nhiệm vụ được giao và doanh nghiệp cũng có thể khác nhau; trong một số ngành nghề, nam hoặc nữ có thể chiếm ưu thế về số lượng hoặc vị trí quyết định, ảnh hưởng đến cách họ tiếp cận và đánh giá HQCV, khả năng tiếp cận nguồn lực và cơ hội, sự đầu tư vào công việc, và do đó ảnh hưởng đến HQCV.

Bên cạnh đó, có sự khác nhau về trình độ học vấn giữa các nhóm trong việc tác động của các yếu tố đến HQCV của người lao động. Những người có trình độ học vấn cao thường có kiến thức và kỹ năng chuyên môn sâu rộng, giúp họ nắm bắt và giải quyết các vấn đề phức tạp một cách hiệu quả hơn; trình

độ học vấn cao thường có thái độ tích cực và cách tiếp cận cầu tiến với công việc, khích lệ sự phát triển và đổi mới; trình độ học vấn có thể tác động đến cách mà mỗi cá nhân đối mặt và khám phá các bất lợi và cơ hội trong công việc, ảnh hưởng đến sự phát triển của kỹ năng và khả năng tiếp cận; những người có trình độ học vấn cao thường có khả năng thích nghi và linh hoạt trong MTLV thay đổi nhanh chóng; các nhóm trình độ học vấn khác nhau có thể gặp phải sự khác biệt trong việc tiếp cận hỗ trợ và nguồn lực từ tổ chức, ảnh hưởng đến khả năng thực hiện công việc và đạt được HQCV. Tuy nhiên, cần nhấn mạnh rằng trình độ học vấn không phải là yếu tố quyết định duy nhất đối với HQCV. Khả năng sáng tạo và hiệu quả cá nhân có thể xuất phát từ nhiều nguồn và đến từ mọi nhóm trình độ học vấn. Điều quan trọng là tạo điều kiện thuận lợi và hỗ trợ cho mọi nhân viên phát triển và thể hiện tiềm năng của mình.

5.2.2. Các hàm ý về quản trị

Kết quả phân tích mô hình chứng minh rằng các nhân tố trong mô hình đều ổn định và có độ tin cậy cao, với giá trị hội tụ và giá trị phân biệt phù hợp trong ngữ cảnh của nhân viên các công ty đa quốc gia tại TP.Hồ Chí Minh, Việt Nam. Kết quả này cho thấy cơ sở cho các nhà lãnh đạo để tham khảo và đánh giá các mối tương quan các nhân tố thuộc MTLV, Môi trường đa văn hóa, Môi trường tâm lý xã hội, Môi trường vật chất, các nhân tố trung gian ảnh hưởng lên HQCV của nhân viên trong các công ty đa quốc gia và doanh nghiệp nói chung. Ngoài ra, kết quả phân tích cũng gợi ý các hàm ý về quản trị trong ngắn hạn cũng như dài hạn góp phần làm tăng HQCV của nhân viên.

Trong ngắn hạn, các MNCs tại TP.HCM nên tập trung cải thiện điều kiện vật chất và khuyến khích sự gắn kết thông qua hoạt động nhóm đa văn hóa. Những biện pháp này có chi phí thấp nhưng tạo động lực và hiệu quả tức thời: Rà soát lại cơ sở vật chất nơi làm việc (ánh sáng, không gian, an toàn – HS, FA); Triển khai các hoạt động gắn kết nhân viên: team building, workshop giao lưu văn hoá; Xây dựng chính sách khen thưởng nhỏ, khích lệ sáng tạo (CR) ngay trong nhóm; Tăng cường trao đổi, phản hồi thường xuyên giữa quản lý – nhân viên (IL, CO).

Về dài hạn, các MNCs cần xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực bền vững, trong đó chú trọng đào tạo đa văn hóa và thiết lập văn hoá tổ chức chung. Đây là điều kiện để biến sự đa dạng thành lợi thế cạnh tranh. Hướng tới

các chính sách mang tính chiến lược, đòi hỏi đầu tư và thời gian: Xây dựng hệ thống đào tạo liên tục về đa văn hóa, quản trị nhân sự quốc tế; Phát triển cơ chế quản trị nhân tài gắn với môi trường đa văn hoá (career path cho nhân viên nước ngoài); Đầu tư vào văn hoá tổ chức chung để giảm xung đột giá trị; Áp dụng các chính sách nhân sự nhạy cảm giới tính và học vấn, dựa trên kết quả phân tích khác biệt.

Việc tách hàm ý quản trị thành ngắn hạn và dài hạn giúp doanh nghiệp vừa có giải pháp tức thời nâng cao HQCV, vừa có định hướng chiến lược lâu dài về quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh đa văn hóa. Cụ thể như sau:

5.2.2.1. Các hoạt động quản lý liên quan đến tổ chức và nội dung công việc

Theo Burr et al., (2019), tổ chức và nội dung công việc là một trong những nhân tố thuộc Môi trường tâm lý xã hội. Tổ chức và nội dung công việc đều có ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên. Tổ chức công việc giữ vai trò then chốt trong việc định hình MTLV, bao gồm cách thức quản lý, phân chia trách nhiệm và tổ chức thời gian. Một tổ chức tốt sẽ tạo ra môi trường thuận lợi để nhân viên hoàn thành nhiệm vụ một cách tối ưu và hiệu quả. Ngoài ra, nhiệm vụ công việc cụ thể cũng đóng góp quan trọng vào hiệu quả công việc. Nếu nội dung công việc phù hợp với kỹ năng và nhu cầu của người lao động, họ sẽ cảm thấy hứng thú và tự động cải thiện năng suất. Ngược lại, nếu nội dung công việc không thích hợp, có thể dẫn đến sự thiếu động lực và giảm hiệu quả làm việc. Vì vậy, việc cân nhắc và tối ưu hóa cả tổ chức và nội dung công việc là nhân tố quan trọng để tăng cường HQCV trong tổ chức.

Kết quả phân tích chứng minh rằng WJ tác động tích cực và trực tiếp lên EW, đồng thời còn đóng vai trò tác động gián tiếp thông qua biến trung gian CR, tạo động lực cho nhân viên thực hiện các hoạt động sáng tạo để đạt được EW. Do đó, các nhà lãnh đạo cần tạo môi trường có WJ tốt sẽ góp phần làm tăng HQCV cho nhân viên. Đối với tổ chức công việc cần có các giải pháp sau:

(1) Phân chia nhiệm vụ rõ ràng: Xây dựng bảng mô tả công việc đảm bảo xác định và giao trách nhiệm cho từng nhân viên hoặc nhóm làm việc, đảm bảo rằng mỗi cá nhân đều nắm vững và hiểu rõ nhiệm vụ của mình và có khả năng tự chủ và hoàn thành nhiệm vụ nhanh chóng và hiệu quả.

(2) Tối ưu hóa quy trình làm việc: Định kỳ hàng năm, các công ty cần đánh giá và cải tiến các quy trình làm việc để loại bỏ các bước không cần thiết và tối đa hóa hiệu quả. Việc này giúp giảm thiểu lãng phí thời gian và các nguồn lực.

(3). Sử dụng công nghệ: Áp dụng các công nghệ và phần mềm quản lý công việc để theo dõi tiến độ công việc, phân công nhiệm vụ và quan hệ giữa các cá nhân trong nhóm, tổ, phòng ban.

(4) Phản hồi và đánh giá: Thiết lập hệ thống phản hồi và đánh giá định kỳ để nhận biết các vấn đề và cơ hội cải tiến, từ đó đảm bảo rằng các giải pháp tổ chức công việc luôn được điều chỉnh và cải thiện.

(5) Tự động hóa công việc lặp lại: Áp dụng tự động hóa cho các tác vụ lặp lại và quy trình tiêu chuẩn để giảm thiểu sai sót và tăng cường hiệu quả.

Những giải pháp trên không chỉ giúp tăng cường hiệu quả công việc mà còn xây dựng môi trường hỗ trợ để khuyến khích sự phát triển bền vững của công ty trong thị trường cạnh tranh ngày nay. Đối với nội dung công việc cần có các giải pháp sau:

(1) Bố trí công việc phù hợp: Đảm bảo rằng nhiệm vụ được phân công phù hợp với kỹ năng, năng lực và lợi ích cá nhân của nhân viên. Điều này giúp người lao động nhận thấy cảm hứng và hài lòng hơn với công việc của mình. Để làm được điều này, các công ty cần triển khai việc xây dựng nội dung công việc theo hướng từ dưới lên trên, cục thể là lấy ý kiến từ cấp công nhân / nhân viên lên các cấp quản lý, lãnh đạo.

(2) Cung cấp đào tạo và phát triển: Đầu tư đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên để họ có thể hoàn thành nhiệm vụ của mình hiệu quả hơn và cải thiện năng suất.

(3) Thúc đẩy sự sáng tạo và cải tiến: Đảm bảo môi trường thuận lợi giúp nhân viên có thể đề xuất ý tưởng mới và thực hiện các dự án sáng tạo, giúp nâng cao chất lượng và giá trị của công việc.

(4) Điều chỉnh công việc linh hoạt: Cho phép nhân viên linh hoạt điều chỉnh nội dung công việc của họ để phù hợp với nhu cầu và điều kiện làm việc thay đổi.

Những giải pháp này giúp tăng cường hiệu quả công việc, nâng cao sự thỏa mãn của người lao động và đóng góp vào sự phát triển bền vững của công ty trong thời gian dài.

5.2.2.2. Các hoạt động quản lý liên quan đến sức khỏe và an toàn của nhân viên

Theo Burr et al., (2019), sức khỏe và an toàn của nhân viên là một trong những nhân tố thuộc Môi trường vật chất. Nhân viên khỏe mạnh thường có khả năng làm việc tốt hơn, đáp ứng yêu cầu công việc một cách hiệu quả hơn, giảm thiểu nguy cơ mắc các bệnh gắn liền với nhiệm vụ và thời gian nghỉ việc. Sức khỏe tốt sẽ giúp nhân viên bảo đảm mức độ tập trung và chú ý cao trong quá trình làm việc, giúp tăng cường chất lượng trong quá trình làm việc và hiệu suất lao động. Đồng thời, nhân viên khỏe mạnh thường có trải nghiệm công việc tích cực hơn, họ cảm nhận được sự thú vị và sẵn sàng đóng góp nhiều hơn cho tổ chức. Về an toàn của người lao động, MTLV an toàn giúp nhân viên cảm thấy tự tin hơn trong việc thực hiện nhiệm vụ, giảm thiểu sự lo lắng và căng thẳng, từ đó tăng cường hiệu quả làm việc; giúp giảm thiểu nguy cơ tai nạn và chấn thương, từ đó bảo vệ sức khỏe và nâng cao HQCV; và an toàn làm việc là một yếu tố quan trọng để giữ chân nhân viên, giúp họ thấy vui vẻ và mãn nguyện và cam kết với doanh nghiệp. Do đó, sức khỏe và an toàn của người lao động không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả làm việc và năng suất, mà còn ảnh hưởng đến trải nghiệm công việc, cam kết và hài lòng của họ với tổ chức. Vì vậy, việc đảm bảo sự an toàn và chăm sóc sức khỏe cho người lao động là một phần quan trọng nhằm tối ưu hóa hiệu quả công việc trong mọi tổ chức.

Kết quả phân tích chứng minh HS tác động tích cực và trực tiếp lên EW. Chính vì thế, các nhà quản trị cần tạo môi trường có HS tốt sẽ góp phần làm tăng HQCV cho nhân viên. Một số giải pháp được tác giả đề xuất liên quan đến việc đảm bảo sự an toàn và chăm sóc sức khỏe cho người lao động bao gồm:

(1) Kiểm tra sức khỏe định kỳ: Thực hiện các kiểm tra sức khỏe định kỳ cho nhân viên để phát hiện sớm các vấn đề sức khỏe và ngăn chặn các bệnh lý tiềm ẩn.

(2) Cung cấp đào tạo an toàn lao động: Tổ chức các buổi đào tạo về an toàn lao động để nhân viên hiểu rõ các quy tắc và quy định an toàn, biết cách ứng phó và ngăn chặn các rủi ro liên quan đến công việc của họ.

(3) Tối ưu hóa MTLV: Cải thiện MTLV bằng cách cung cấp thiết bị và công nghệ hiện đại, điều chỉnh thiết kế không gian làm việc để đảm bảo an toàn và tạo ra những điều kiện tốt cho sức khỏe của nhân viên.

(4) Tăng cường vệ sinh và sự sạch sẽ: Thực hiện các biện pháp vệ sinh và sự sạch sẽ định kỳ để ngăn chặn vi khuẩn và bệnh tật, đảm bảo MTLV luôn trong tình trạng tốt nhất.

(5) Khuyến khích vận động và tập thể dục: Tạo động lực để nhân viên tham gia các hoạt động vận động và tập thể dục định kỳ để cải thiện sức khỏe vật lý và tinh thần.

(6) Xây dựng một hệ thống báo cáo và phản hồi: Thiết lập một hệ thống báo cáo và phản hồi để nhân viên có thể báo cáo các vấn đề sức khỏe và an toàn một cách nhanh chóng và tiện lợi, từ đó tổ chức có thể giải quyết và cải thiện tình hình.

(7) Tạo ra các chính sách hỗ trợ sức khỏe tinh thần: Cung cấp các dịch vụ hỗ trợ sức khỏe tinh thần như tư vấn, hỗ trợ tâm lý và chăm sóc tinh thần để giúp nhân viên giải quyết căng thẳng và stress trong công việc.

(8) Thực hiện đánh giá rủi ro và cải tiến liên tục: Đánh giá rủi ro sức khỏe và an toàn định kỳ và thực hiện các biện pháp cải tiến liên tục để đảm bảo mức độ an toàn và sức khỏe tốt nhất cho nhân viên.

Những giải pháp trên giúp cải thiện sức khỏe và an toàn cho nhân viên, từ đó tạo điều kiện thuận lợi cho họ trong việc hoàn thành công việc một cách xuất sắc và nâng cao phúc lợi lao động.

5.2.2.3. Các hoạt động quản lý liên quan đến mối tương quan giữa lãnh đạo và các cá nhân

Theo Saidi et al., (2019) mối tương quan giữa các cá nhân và lãnh đạo tác động đến HQCV của nhân viên. Lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp hỗ trợ và hướng dẫn cho nhân viên. Một mối tương quan tích cực và lãnh đạo hướng dẫn giúp nhân viên tự tin hơn trong việc thực hiện nhiệm vụ và xử lý những vấn đề khó khăn, từ đó nâng cao HQCV. Mối tương quan mạnh mẽ giữa lãnh đạo và các cá nhân thường dựa trên việc giao tiếp hiệu quả. Lãnh đạo cần biết lắng nghe và cung cấp phản hồi xây dựng, đồng thời khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình ra quyết định, tạo cảm giác được đánh giá và đồng hành, từ đó tăng cường cam kết và HQCV. Mối tương quan tốt giữa lãnh đạo và các cá nhân thường được thể hiện qua việc tạo ra một MTLV tích cực. Lãnh đạo nên khuyến khích sự hợp tác, sự chia sẻ ý kiến và sự đóng góp của mỗi người lao động, giúp họ nhận ra được trân trọng và đóng góp ý nghĩa vào

công việc chung. Do đó, mối tương quan giữa lãnh đạo và các cá nhân có vai trò then chốt trong việc tạo nên một MTLV tốt và hỗ trợ, từ đó đạt được hiệu quả công việc cao nhất. Sự hỗ trợ, giao tiếp hiệu quả và sự công nhận giá trị cá nhân là yếu tố quan trọng trong việc xây dựng và duy trì mối tương quan thực hiện công việc một cách tích cực giữa lãnh đạo và các cá nhân.

Kết quả phân tích chứng minh IL tác động cùng chiều và trực tiếp lên EW, đồng thời còn đóng vai trò tác động gián tiếp thông qua biến trung gian CO, tạo động lực cho nhân viên thực hiện các hoạt động gắn kết để đạt được EW. Do đó, các nhà quản trị nên xây dựng môi trường có IL tốt sẽ góp phần làm tăng HQCV cho nhân viên. Một số giảm pháp được tác giả đề xuất liên quan đến mối tương quan giữa lãnh đạo và các cá nhân bao gồm:

(1) Tạo cơ hội giao tiếp mở và chân thành: Tổ chức các cuộc họp định kỳ giữa nhân viên và lãnh đạo để thảo luận về các vấn đề, ý kiến và đề xuất. Việc này giúp cải thiện giao tiếp, tăng cường sự hiểu biết và tin tưởng giữa các bên.

(2) Khuyến khích phản hồi liên tục: Tạo điều kiện cho nhân viên để đưa ra phản hồi về sự hướng dẫn, lãnh đạo và MTLV. Phản hồi này giúp lãnh đạo hiểu rõ hơn về nhu cầu và mong muốn của nhân viên, từ đó điều chỉnh hành vi và quyết định của mình.

(3) Hỗ trợ phát triển nghề nghiệp: Cung cấp các chương trình đào tạo, hướng dẫn và mentorship để giúp người lao động cải tiến khả năng và năng lực của họ. Lãnh đạo nên đóng vai trò người hướng dẫn và khơi gợi động lực, giúp người lao động thấy được hướng đi và cơ hội trong sự nghiệp của mình.

(4) Chia sẻ và công nhận thành tựu: Đánh giá và công nhận công việc xuất sắc, sự đóng góp và thành tựu của nhân viên. Lãnh đạo nên tạo ra các cơ hội để chia sẻ và vinh danh những thành tựu này, khuyến khích nhân viên cảm thấy giá trị của mình và thúc đẩy nhiều hơn.

(5) Đặt ra mục tiêu rõ ràng và khả thi: Đồng hành cùng nhân viên trong việc đặt ra và theo dõi mục tiêu cá nhân và doanh nghiệp. Lãnh đạo cần hỗ trợ, định hướng và cung cấp phản hồi để giúp người lao động đạt được các mục tiêu đề ra, từ đó tăng cường cam kết và hiệu quả công việc.

(6) Tạo ra chính sách và quy trình công bằng: Đảm bảo rằng các chính sách và quy trình trong tổ chức là công bằng và minh bạch. Lãnh đạo nên đảm bảo rằng mọi người được xem xét và đánh giá dựa trên hiệu suất và đóng góp của họ, không phân biệt đối xử dựa trên các yếu tố cá nhân.

Những giải pháp trên giúp tăng cường mối tương quan tích cực giữa lãnh đạo và các cá nhân, đồng thời nâng cao hiệu quả công việc và sự thỏa mãn của người lao động. Sự tôn trọng, hỗ trợ và công nhận là yếu tố có ảnh hưởng lớn đến việc xây dựng một MTLV lành mạnh và thành công.

5.2.2.4. Các hoạt động quản lý liên quan đến thiết kế MTLV

Theo Hafeez et al., (2019) & Ajala (2012) thiết kế MTLV ảnh hưởng đến HQCV của nhân viên. Một không gian mở có thể tạo điều kiện cho sự giao tiếp và hợp tác giữa các nhân viên. Tuy nhiên, nó cũng có thể gây ra sự cản trở nếu không có không gian riêng tư cho công việc cần tập trung cao; các tiện nghi như bàn làm việc, ghế ngồi thoải mái, và trang thiết bị hiện đại giúp tăng sự thoải mái và sự thỏa mãn của người lao động, ánh sáng tự nhiên giúp cải thiện tâm trạng và tăng cường năng suất làm việc so với ánh sáng nhân tạo; màu sắc có thể tác động đến tâm trạng và cảm nhận của nhân viên. Màu sắc như xanh lá cây hoặc xanh dương thường được coi là tạo cảm giác bình yên và tập trung. Đồng thời, trang trí và nội thất có thể hình thành một không gian làm việc thoải mái và thân thiện, khích lệ sự sáng tạo và đổi mới; môi trường yên tĩnh giúp tăng cường sự chú ý và HQCV. Tuy nhiên, một số người cần sự ồn ào để làm việc tốt hơn, nên cần cân nhắc đến điều này. Ngoài ra, các khu vườn nội thất, khuôn viên cây xanh trong văn phòng có thể giúp giảm căng thẳng, cải thiện tâm trạng và tăng hiệu suất làm việc; không gian làm việc nên được thiết kế linh hoạt để có thể thích ứng với nhu cầu và sở thích làm việc của từng nhóm nhân viên. Tóm lại, thiết kế MTLV tác động không chỉ đến HQCV của người lao động mà còn đến sự hài lòng, sự hoàn thiện cá nhân và sức khỏe tinh thần của họ. Do đó, việc đầu tư vào một MTLV tối ưu có thể tạo ra lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp.

Kết quả phân tích chứng minh ED tác động tiêu cực và trực tiếp lên EW, có nghĩa rằng thiết kế MTLV tại các công ty đa quốc gia trên địa bàn TP.HCM chưa tốt, chưa đảm bảo sự hài lòng cho nhân viên. Vì thế, các nhà quản trị cần tạo môi trường có ED tốt hơn để góp phần làm tăng sự hài lòng và HQCV của nhân viên. Các sáng kiến thiết kế MTLV trong công ty có thể được thực hiện để tối ưu hóa không gian làm việc, tăng cường hiệu quả và sự thỏa mãn của người lao động. Dưới đây là một số giải pháp bao gồm:

(1) Cần thiết kế không gian làm việc mở linh hoạt: Xây dựng MTLV mở nhưng vẫn đảm bảo có các khu vực riêng tư cho các hoạt động cần sự tập trung cao như họp, làm việc độc lập. Sử dụng hệ thống bàn làm việc linh hoạt và di động để nhân viên có thể dễ dàng thay đổi cấu trúc không gian làm việc theo nhu cầu.

(2) Cải thiện ánh sáng và không gian xanh: Tối ưu hóa ánh sáng tự nhiên thông qua việc tạo cửa sổ lớn, sử dụng kính chống nắng để giảm thiểu nhiệt và lọc ánh sáng. Tạo ra các khu vực xanh với cây cảnh và khu vườn nội thất để giảm căng thẳng, tăng cường sự tập trung và nâng cao chất lượng không khí.

(3) Về âm thanh và tiếng ồn: Sử dụng vật liệu cách âm và thiết kế không gian nhằm giảm thiểu tiếng ồn từ bên ngoài và giữ cho không gian làm việc yên tĩnh. Cung cấp các khu vực riêng biệt cho các hoạt động có tiếng động lớn như cuộc họp, để không ảnh hưởng đến các nhân viên khác.

(4) Về trang thiết bị và công nghệ: Cung cấp trang thiết bị hiện đại và công nghệ tiên tiến để hỗ trợ công việc như máy tính, phần mềm và các công cụ hợp tác. Tạo điều kiện cho sự kết nối mạng và hệ thống IT ổn định để không gián đoạn công việc của nhân viên.

(5) Thiết kế và trang trí nội thất: Cần lựa chọn màu sắc và trang trí phù hợp để tạo ra một không gian làm việc thoải mái, thân thiện và động lực. Sắp xếp nội thất sao cho hợp lý, tối ưu hóa không gian và tăng cường sự tiện nghi cho nhân viên.

Vì vậy, việc thiết kế MTLV đòi hỏi sự chú ý đến nhu cầu và phong cách làm việc của người lao động, đồng thời tích hợp các giải pháp đổi mới và hiệu quả để tạo ra một MTLV tối ưu và thân thiện.

5.3. Những hạn chế của nghiên cứu và các hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu thực hiện trong các công ty đa quốc gia tại TP.Hồ Chí Minh, do đó kết quả đo lường trong các doanh nghiệp khác có thể sẽ khác, riêng thang đo môi trường đa văn hóa chỉ sử dụng cho các doanh nghiệp/công ty đa quốc gia. Vì vậy, cần thực hiện nghiên cứu lại trong bối cảnh tương lai tại các doanh nghiệp khác hay địa bàn khảo sát khác nhằm đánh giá lại các thang đo và các mối tương quan trong mô hình đề xuất.

Trong thực tế, có một lượng các doanh nghiệp, công ty không phải là công ty đa quốc gia và lượng doanh nghiệp này đóng góp một phần rất lớn đến sự

tăng trưởng của thị trường ở Việt Nam. Tuy nhiên, nghiên cứu này còn chưa xem xét đến các doanh nghiệp đó. Do vậy, các nghiên cứu tiếp theo có thể kiểm định mô hình này thông qua các đối tượng khảo sát là nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp nói chung để có hướng nhìn đa chiều trong nghiên cứu.

Nghiên cứu chủ yếu tập trung khảo sát ở khu vực Thành phố Hồ Chí Minh từ ngày 25/01/2024 đến ngày 20/02/2024, vì thời gian triển khai có hạn nên tác giả chỉ khảo sát được 500 mẫu quan sát chính thức. Vì vậy, trong các nghiên cứu tương lai, nên mở rộng phạm vi nghiên cứu bằng cách sử dụng mẫu quan sát lớn hơn và thu thập thêm dữ liệu từ các khu vực khảo sát khác, đặc biệt là từ các khu vực như Đồng Nai, Đà Nẵng và Hà Nội, nhằm đưa ra kết quả có tính khái quát cao hơn và có thể so sánh HQCV của nhân viên giữa các địa phương tại Việt Nam. Bên cạnh đó, nghiên cứu này cũng khuyến khích các nghiên cứu tiếp theo thực hiện tại một số khu vực khác ở các quốc gia khác để so sánh và hệ thống hóa các thang đo liên quan đến MTLV, môi trường đa văn hóa, tính gắn kết, tính sáng tạo, các yếu tố kiểm soát và HQCV.

Luận án thực hiện nghiên cứu thông qua khảo sát tại một thời điểm có thể không thể phản ánh toàn diện quá trình chuyển đổi tâm lý, cảm nhận HQCV của người lao động và các hành vi của họ. Vì vậy, trong tương lai, việc phân tích mô hình nghiên cứu này thành các giai đoạn khác nhau sẽ giúp nhận biết rõ hơn về các mối tương quan nhân quả trong mô hình nghiên cứu.

Các nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng MTLV có ảnh hưởng đến sự thỏa mãn của người lao động, và sự thỏa mãn này có tác động trực tiếp đến HQCV của người lao động. Vì vậy, trong các nghiên cứu tương lai, cần xem sự thỏa mãn của người lao động như một yếu tố điều tiết (PR) trong các mối quan hệ giữa các yếu tố khác trong mô hình. Đồng thời, cần tiến hành các nghiên cứu tái lập tại các doanh nghiệp và bối cảnh khác nhau để có được những đánh giá và nhận định đa chiều, giúp làm rõ hơn các yếu tố tác động đến HQCV.

DANH MỤC TÀI LIỆU KHAM KHẢO

TÀI LIỆU TRONG NƯỚC

1. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) A, *Phân tích dữ liệu với SPSS – Tập 1,* Nhà xuất bản Hồng Đức.
2. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) B, *Phân tích dữ liệu với SPSS – Tập 2*, Nhà xuất bản Hồng Đức.
3. Nguyễn Đình Thọ & Nguyễn Thị Mai Trang (2007), *Nghiên cứu thị trường,* Nhà xuất bản Đại học Quốc gia thành phố Hồ Chí Minh.
4. Nguyễn, T. (2020). Nghiên cứu tác động của môi trường làm việc đến hiệu quả công việc tại Liên hiệp Các tổ chức hữu nghị Việt Nam. *Tạp chí Quản lý nguồn nhân lực*, 23(3), 45-60.
5. Phạm, H. (2019). Phân tích mối quan hệ giữa MTLV và hiệu quả công việc trong môi trường đa văn hóa. *Tạp chí Kinh tế Việt Nam*, 34(2), 78-89.

TÀI LIỆU NƯỚC NGOÀI

1. AbuAlRub, R., El-Jardali, F., Jamal, D., & Al-Rub, N. A. (2016). Exploring the relationship between work environment, job satisfaction, and intent to stay of Jordanian nurses in underserved areas. *Applied Nursing Research*, *31*, 19-23.
2. Adler, N. J. (2002). International dimensions of organizational behavior. *South Western Thomson Learning*.
3. Adler, N. J., Doktor, R., & Redding, S. G. (1986). From the Atlantic to the Pacific century: Cross-cultural management reviewed. *Journal of management*, *12*(2), 295-318.
4. Agbozo, G. K., Owusu, I. S., Hoedoafia, M. A., & Atakorah, Y. B. (2017). The effect of work environment on job satisfaction: Evidence from the banking sector in Ghana. *Journal of human resource management*, *5*(1), 12-18.
5. Ahmetoglu, G., Harding, X., Akhtar, R., & Chamorro-Premuzic, T. (2015). Predictors of creative achievement: Assessing the impact of entrepreneurial potential, perfectionism, and employee engagement. *Creativity Research Journal*, *27*(2), 198-205.
6. Ajala, E. M. (2012). The influence of workplace environment on workers' welfare, performance and productivity. The African Symposium.
7. Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee

behaviour: a moderated mediation model. *The international journal of human resource management*, *24*(2), 330-351.

8. Al-Omari, K., & Okasheh, H. (2017). The influence of work environment on job performance: A case study of engineering company in Jordan. *International journal of applied engineering research*, 12(24), 15544-15550.
9. Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological bulletin*, *103*(3), 411.
10. Armstrong, M. (2006). Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines (Third Edit., p. 216).
11. Arsalani-Zadeh, R., ElFadl, D., Yassin, N., & MacFie, J. (2011). Evidence-based review of enhancing postoperative recovery after breast surgery. *Journal of British Surgery*, *98*(2), 181-196.
12. Arvey, R. D., & Murphy, K. R. (1998). Performance evaluation in work settings. *Annual review of psychology*, *49*(1), 141-168.
13. Wahab, A. (2013). Impact of motivation on employee performance with effect of training: Specific to education sector of Pakistan.
14. Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917–1992. *Journal of Applied Psychology*, *77*(6), 836-874.
15. Avolio, B. J., & Waldman, D. A. (1994). Variations in cognitive, perceptual, and psychomotor abilities across the working life span: Examining the effects of race, sex, experience, education, and occupational type. *Psychology and Aging*, *9*(3), 430.
16. Awan, A. G., & Tahir, M. T. (2015). Impact of working environment on employee's productivity: A case study of Banks and Insurance Companies in Pakistan. *European Journal of Business and Management*, *7*(1), 329-345.
17. Ayamolowo, S. J. (2013). Job satisfaction and work environment of primary health care nurses in Ekiti state, Nigeria: an exploratory study. *International journal of caring sciences*, *6*(3), 531.
18. Azar, M., & Shafighi, A. A. (2013). The effect of work motivation on employees' job performance (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation). *International journal of academic research in business and social sciences*, *3*(9), 432.
19. Badayai, A. R. A. (2012). A theoretical framework and analytical discussion on uncongenial physical workplace environment and job performance among

workers in industrial sectors. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *42*, 486-495.

20. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, *22*(3), 309-328.
21. Banks, J. A. (2006). *Cultural Diversity and Education: Foundations, Curriculum, and Teaching*. Pearson.
22. Bantel, K. A., & Jackson, S. E. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference?. *Strategic management journal*, *10*(S1), 107-124.
23. Barner-Rasmussen, W., & Aarnio, C. (2011). Shifting the faultlines of language: A quantitative functional-level exploration of language use in MNC subsidiaries. *Journal of World Business*, *46*(3), 288-295.
24. Bennett, M. J. (1993). Towards ethnorelativism: A developmental model of intercultural sensitivity. *Education for the intercultural experience*, *2*, 21-71.
25. Berry, J. W. (1997). Immigration, acculturation, and adaptation. *Applied psychology*, *46*(1), 5-34.
26. Berry, L. M. (2003). Employee selection. *(No Title)*.
27. Beugelsdijk, S., & Welzel, C. (2018). Dimensions and dynamics of national culture: Synthesizing Hofstede with Inglehart. *Journal of cross-cultural psychology*, *49*(10), 1469-1505.
28. Bevan, S. (2012). *Good work, high performance and productivity*. Work Foundation.
29. Bojadjiev, M., Petkovska, M. S., Misoska, A. T., & Stojanovska, J. (2015). Perceived work environment and job satisfaction among public administration employees. *The European Journal of Applied Economics*, *12*(1).
30. Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson.
31. Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons.
32. Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current directions in psychological science*, *13*(6), 238-241.
33. Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance.
34. Bosman, E. A. (1993). Age-related differences in the motoric aspects of transcription typing skill. *Psychology and aging*, *8*(1), 87.

35. Brill, M. (1992, January). Executive forum: how design affects productivity in settings where office-like work is done. In *Journal of healthcare design: proceedings from the... Symposium on Healthcare Design. Symposium on Healthcare Design* (Vol. 4, pp. 11-16).

36. Brill, M. (1984). Using office design to increase productivity. *Workplace Design and Productivity*.

37. Burr, M. L., Sparbier, C. E., Chan, K. L., Chan, Y. C., Kersbergen, A., Lam, E. Y., ... & Dawson, M. A. (2019). An evolutionarily conserved function of polycomb silences the MHC class I antigen presentation pathway and enables immune evasion in cancer. *Cancer cell*, *36*(4), 385-401.

38. Caligiuri, P., & Tarique, I. (2012). Dynamic cross-cultural competencies and global leadership effectiveness. *Journal of world Business*, *47*(4), 612-622.

39. Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2022). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *In Crises and disruptions in international business: How multinational enterprises respond to crises (pp. 417-454)*. Cham: Springer International Publishing.

40. Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology.

41. Chandrasekar, K. (2011). Workplace environment and its impact on organisational performance in public sector organisations. *International journal of enterprise computing and business systems*, *1*(1), 1-19.

42. Change, S., Witteloostuijn, A. V., & Eden, L. (2010). From the editors: Common method variance in international research. *Journal of International Business Studies, 41*(2), 178-184.

43. Clements-Croome, D., & Baizhan, L. (2000, August). Productivity and indoor environment. In *Proceedings of healthy buildings* (Vol. 1, No. 1, pp. 2000629-634). UK: Juke Associates.

44. Cleveland, J. N., & Lim, A. S. (2007). Employee age and performance in organizations. *Aging and work in the 21st century*, 109-137.

45. Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the underlying structure of the citizenship performance domain. *Human resource management review*, *10*(1), 25-44.

46. Conway, J. M. (1999). Distinguishing contextual performance from task performance for managerial jobs. *Journal of applied Psychology*, *84*(1), 3.

47. Cox, T. (1994). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. Berrett-Koehler Publishers.

48. Cox Jr, T. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. John Wiley & Sons.
49. Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic literature*, *47*(2), 448-474.
50. Darawong, C., & Igel, B. (2012). Acculturation of local new product development team members in MNC subsidiaries in Thailand. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, *24*(3), 351-371.
51. Dolden, M., & Ward, R. (1986). The Impact of the Work Environment on Productivity: A Process from the Workshop. Washington DC: National Science Foundation and Center for Architectural Research Consortium.
52. Ekowati, V. M., & Amin, F. M. (2019, October). The effects of occupational health and safety on employee performance through work satisfaction. In *2018 International Conference on Islamic Economics and Business (ICONIES 2018)* (pp. 242-245). Atlantis Press.
53. Eldor, L., & Harpaz, I. (2016). A process model of employee engagement: The learning climate and its relationship with extra-role performance behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, *37*(2), 213-235.
54. Eldor, L., & Vigoda-Gadot, E. (2017). The nature of employee engagement: Rethinking the employee–organization relationship. *The International Journal of Human Resource Management*, *28*(3), 526-552.
55. Elsaid, E., & Elsaid, A. M. (2012). Culture and leadership: Comparing Egypt to the GLOBE study of 62 societies.
56. Smith, P. B., Peterson, M. F., & Thomas, D. C. (2008). *The handbook of cross-cultural management research*. Sage Publications.
57. Eschleman, K. J., Madsen, J., Alarcon, G., & Barelka, A. Creative Activity Measure. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*.
58. Eskildsen, J. K., & Nussler, M. L. (2000). The managerial drivers of employee satisfaction and loyalty. *Total quality management*, *11*(4-6), 581-588.
59. Farh, C. I., Seo, M. G., & Tesluk, P. E. (2012). Emotional intelligence, teamwork effectiveness, and job performance: the moderating role of job context. *Journal of applied psychology*, *97*(4), 890.
60. Fine, B. J., & Kobrick, J. L. (1978). Effects of altitude and heat on complex cognitive tasks. *Human Factors*, *20*(1), 115-122.
61. Fitzsimmons, S. R., Miska, C., & Stahl, G. K. (2011). Multicultural employees: Global business' untapped resource.

62. Fredrickson, B. L. (2001). The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American psychologist*, *56*(3), 218.
63. Gaeddert, W. P. (1985). Sex and sex role effects on achievement strivings: Dimensions of similarity and difference. *Journal of Personality*, *53*(2), 286-305.
64. Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of management journal*, *50*(2), 327-347.
65. Grund, C., & Sliwka, D. (2010). Evidence on performance pay and risk aversion. *Economics Letters*, *106*(1), 8-11.
66. Hafeez, I., Yingjun, Z., Hafeez, S., Mansoor, R., & Rehman, K. U. (2019). Impact of workplace environment on employee performance: mediating role of employee health. *Business, Management and Economics Engineering*, *17*(2), 173-193.
67. Hair Jnr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). Multivariate data analysis.
68. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. (2010). Multivariate Data Analysis: Pearson Education. *Upper Saddle River, New Jersey*.
69. F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European business review*, *26*(2), 106-121.
70. Hall, E. T. (1973). *The silent language*. Anchor.
71. Hall, E. T. (1976). Beyond culture. *Garden City*.
72. Hameed, A., & Amjad, S. (2009). Impact of office design on employees productivity: a case study of banking organizations of Abbottabad, Pakistan.
73. Hasun, F. M., & Mohd, Z. (2005). *An overview of workplace environment and selected demographic factors towards individual health and performance enhancement.*
74. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.
75. House, R. J. (2004). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies. *Thousand Oaks, CA*.
76. Hughes, T. P., Kerry, J. T., Baird, A. H., Connolly, S. R., Dietzel, A., Eakin, C. M., ... & Torda, G. (2018). Global warming transforms coral reef assemblages. *Nature*, *556*(7702), 492-496

77. Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I., & Batool, I. (2012). How to boost employee performance: investigating the influence of transformational leadership and work environment in a Pakistani perspective. *Middle-east journal of scientific research*, *11*(10), 1455-1462.

78. Ismail, A., Abdullah, A. A., Lee, U. H. M. S., Mohamad, N. I., & Ibrahim, N. I. (2018). Administrators' roles in training programs and their relationship with trainees' motivation. *Binus Business Review*, *9*(1), 71-78.

79. Iskamto, D. (2023). Organizational culture and its impact on employee performance. *International Journal of Management and Digital Business*, *2*(1), 47-55.

80. Jayaweera, T. (2015). Impact of work environmental factors on job performance, mediating role of work motivation: A study of hotel sector in England. *International journal of business and management*, *10*(3), 271.

81. Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative science quarterly*, *44*(4), 741-763.

82. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, *33*(4), 692-724.

83. Kamarulzaman, N., Saleh, A. A., Hashim, S. Z., Hashim, H., & Abdul-Ghani, A. A. (2011). An overview of the influence of physical office environments towards employee. *Procedia Engineering*, *20*, 262-268.

84. Kanfer, R., & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of management review*, *29*(3), 440-458.

85. Khamisa, N., Oldenburg, B., Peltzer, K., & Ilic, D. (2015). Work related stress, burnout, job satisfaction and general health of nurses. *International journal of environmental research and public health*, *12*(1), 652-666.

86. Kochan, T., Bezrukova, K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., ... & Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the diversity research network. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, *42*(1), 3-21.

87. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., de Vet, H. C., & van der Beek, A. J. (2014). Measuring individual work performance: Identifying and selecting indicators. *Work*, *48*(2), 229-238.

88. Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., van Buuren, S., van der Beek, A. J., & de Vet, H. C. (2015). Individual work performance questionnaire. *Journal of Applied Measurement*.

89. Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management review*, *24*(1), 64-81.

90. Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences—a cross organizational study. *Journal of organizational behavior*, *32*(2), 264-290.

91. Kymlicka, W. (1995). *Multicultural citizenship: A liberal theory of minority rights*. clarendon Press.

92. Lauring, J., & Selmer, J. (2011). Multicultural organizations: Does a positive diversity climate promote performance?. *European Management Review*, *8*(2), 81-93.

93. Lauring, J., & Klitmøller, A. (2017). Inclusive language use in multicultural business organizations: The effect on creativity and performance. *International Journal of Business Communication*, *54*(3), 306-324.

94. Leblebici, D. (2012). Impact of workplace quality on employee's productivity: case study of a bank in Turkey. *Journal of Business Economics and Finance*, *1*(1), 38-49.

95. Linden, K. G., Shin, G. A., & Sobsey, M. D. (2000, January). Relative efficacy of UV wavelengths for the inactivation of Cryptosporidium parvum. In *Disinfection and Reuse Symposium 2000* (pp. 103-109). Water Environment Federation.

96. Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting & task performance*. Prentice-Hall, Inc.

97. Lustig, M. W. (2010). *Intercultural competence: Interpersonal communication across cultures*. Pearson Education.

98. Major, B., & Adams, J. B. (1983). Role of gender, interpersonal orientation, and self-presentation in distributive-justice behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, *45*(3), 598.

99. Major, B., & Deaux, K. (1982). Individual differences in justice behavior. In *Equity and justice in social behavior* (pp. 43-76). Academic Press.

100. Mangkunegara, A. A. P. (2011). Manajemen sumber daya manusia perusahaan.

101. Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference? The promise and reality of diverse teams in organizations. *Psychological science in the public interest*, *6*(2), 31-55.

102. McGuire, D., & McLaren, L. (2009). The impact of physical environment on employee commitment in call centres: The mediating role of employee well-being. *Team Performance Management: An International Journal, 15*(1/2), 35-48.

103. Moran, R. T., Harris, P. R., & Moran, S. (2010). *Managing cultural differences*. Routledge.

104. Morosini, P., Shane, S., & Singh, H. (1998). National cultural distance and cross-border acquisition performance. *Journal of international business studies*, *29*(1), 137-158.

105. Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1999). Performance assessment in unique jobs, içinde (Edt: DR Ilgen, ED Pulakos), The changing nature of job performance: Implications for staffing, motivation, and development.

106. Muchhal, D. S. (2014). HR practices and Job Performance. *IOSR journal of humanities and social science (IOSR-JHSS)*, *19*(4), 55-61.

107. Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, *29*(1), 33-41.

108. Naharuddin, N., & Sadegi, M. (2013). Factors of workplace environment that affect employees performance: A case study of Miyazu Malaysia. *International journal of independent research and studies*, *2*(2), 66-78.

109. Newsham, K. K., Rolf, J., Pearce, D. A., & Strachan, R. J. (2004). Differing preferences of Antarctic soil nematodes for microbial prey. *European Journal of Soil Biology*, *40*(1), 1-8.

110. Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of applied psychology*, *93*(2), 392.

111. Nolan, P. (2012). *Therapist and client: A relational approach to psychotherapy*. John Wiley & Sons.

112. Nyfoudi, M., Theano, K., & Lazzarini, N. (2022). Managing cultural diversity virtually: What we learned from post-COVID hybrid teams. Human Resource Management International Digest, 30(7), 11–14. https://doi.org/10.1108/HRMID-06-2022-0111

113. Okoye, P. V. C., & Ezejiofor, R. A. (2013). The effect of human resources development on organizational productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *3*(10), 250-268.

114. Gunaseelan, R., & Ollukkaran, B. A. (2012). A study on the impact of work environment on employee performance. *Namex International Journal of Management Research*, *71*(1), 1-16.

115. Page, S. E. (2007). The Difference: How the Power of Diversity Creates Better Groups, Firms, Schools, and Societies. *Princeton University Press.*

116. Pattnaik, S. C., & Sahoo, R. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behaviour: the role of job autonomy and supportive management. *Management Research Review*, *44*(10), 1409-1426.

117. Pettigrew, T. F., & Tropp, L. R. (2008). How does intergroup contact reduce prejudice? Meta-analytic tests of three mediators. *European journal of social psychology*, *38*(6), 922-934.

118. Phua, J. (2012). Use of social networking sites by sports fans: Implications for the creation and maintenance of social capital. *Journal of Sports Media*, *7*(1), 109-132.

119. Podsakoff et al. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

120. Pradhan, P., Costa, L., Rybski, D., Lucht, W., & Kropp, J. P. (2017). A systematic study of sustainable development goal (SDG) interactions. *Earth's future*, *5*(11), 1169-1179.

121. Puck, J. F., Kittler, M. G., & Wright, C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *The International Journal of Human Resource Management*, *19*(12), 2182-2197.

122. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia economics and finance*, *23*, 717-725.

123. Richard, O. C., & Johnson, N. B. (2001). Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance. *Journal of Managerial Issues*, 177-195.

124. Rockmann, K. W., & Pratt, M. G. (2021). Contagious Officing: Spreading the Emotional Experience of Work through Remote Collaboration. Academy of Management Discoveries, 7(4), 601–606. https://doi.org/10.5465/amd.2021.0055

125. Rosener. (1990). *Ways Women Lead.* Harvard Business Review.

126. Rossiter, J. R. (2002). The C-OAR-SE procedure for scale development in marketing. *International journal of research in marketing*, *19*(4), 305-335.

127. Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of applied psychology*, *87*(1), 66.

128. Rozkwitalska, M. (2018). Thriving in mono-and multicultural organizational contexts. *International Journal of Contemporary Management*, *17*(1), 233-247.

129. Saidi, N. S. A., Michael, F. L., Sumilan, H., Lim, S. L. O., Jonathan, V., Hamidi, H., & Ahmad, A. I. A. (2019). The relationship between working environment and employee performance. *Journal of Cognitive Sciences and Human Development*, *5*(2), 14-22.

130. Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, *6*(23), 159-166.

131. Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of international business studies*, *32*(3), 519-535.

132. Shin, J., & Grant, A. M. (2021). When putting work off pays off: The curvilinear relationship between procrastination and creativity. *Academy of Management Journal*, *64*(3), 772-798.

133. Stahl, G. K., Mäkelä, K., Zander, L., & Maznevski, M. L. (2010). A look at the bright side of multicultural team diversity. *Scandinavian Journal of Management*, *26*(4), 439-447.

134. Steyaert, C., Ostendorp, A., & Gaibrois, C. (2011). Multilingual organizations as 'linguascapes': Negotiating the position of English through discursive practices. *Journal of World Business*, *46*(3), 270-278.

135. Suh, T., & Shin, H. (2005). Creativity, job performance and their correlates: a comparison between nonprofit and profit-driven organizations. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, *10*(4), 203-211.

136. Suifan, T. S. (2019). The effects of work environmental factors on job satisfaction: The mediating role of work motivation. *Verslas: Teorija Ir Praktika/Business: Theory and Practice*, *20*, 456-466.

137. Susilaningsih, N. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Disiplin, Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Sub Dinas Kebersihan dan Tata Kota DPU dan LLAJ Kabupaten Karanganyar. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*.

138. Szkudlarek, B., Osland, J. S., Nardon, L., & Zander, L. (2020). Communication and culture in international business–Moving the field forward. *Journal of World Business*, *55*(6), 101126.

139. Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (1996). Using multivariate statistics . Northridge. *Cal.: Harper Collins*, *1*(2), 249-265.

140. Tadesse, S., & White, G. O. (2010). Cultural distance and bilateral trade flows: Do immigrants counter the effect of cultural distance? *Journal of International Business Studies, 41*(5), 1108–1129.

141. Tehseen, S., Ramayah, T., & Sajilan, S. (2017). Testing and controlling for common method variance: A review of available methods. *Journal of management sciences*, *4*(2), 142-168.

142. Thobaben, M., & Woodward, W. (1996). Workplace security for home health care employees. *Journal of Home Health Care Practice*, *8*(6), 58-65.

143. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, *74*(5), 79-90.

144. Thomas, D. C., & Peterson, M. F. (2016). *Cross-cultural management: Essential concepts*. Sage Publications.

145. Tihanyi, L., Griffith, D. A., & Russell, C. J. (2005). The effect of cultural distance on entry mode choice, international diversification, and MNE performance: A meta-analysis. *Journal of international business studies*, *36*(3), 270-283.

146. Triandis, H. C. (1995). *Individualism & Collectivism.* Westview Press.

147. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.

148. Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2011). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Nicholas Brealey International.

149. Udenga, R. (2012). Mediating role of intrinsic motivation on the relationship between developmental feedback and employee job performance. *Business Reviews,* 2(1), 9

150. Vandegrift, D., & Brown, P. (2005). Gender differences in the use of high-variance strategies in tournament competition. *The Journal of Socio-Economics*, *34*(6), 834-849.

151. Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: towards a theoretical model of workspace stress. *Stress and health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, *23*(3), 175-184.

152. Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, *8*(4), 216-226.

153. Ward, C. (2003). *Acculturation and Adaptation. International Journal of Intercultural Relations, 27*(3), 323–335.

154. Warr, P., & Birdi, K. (1998). Employee age and voluntary development activity. *International journal of training and development*, *2*(3), 190-204.

155. Weick, K. E. (1996). Drop your tools: An allegory for organizational studies. *Administrative science quarterly*, 301-313.

156. Wellins, R.S. & Bernthal, P. (2015). Employee engagement: the key to realizing competitive advantage. *Development Dimensions International*, Pittsburgh.

157. Westover, J. H. (2012). Comparative welfare state impacts on work quality and job satisfaction: A cross-national analysis. *International Journal of Social Economics*, *39*(7), 503-525.

158. Wilson, A. (2015). A guide to phenomenological research. *Nursing Standard (2014+)*, *29*(34), 38.

159. Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Note: Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management review*, *27*(4), 608-618.

160. Zainudin, A. (2012). A handbook on SEM: Structural equation modelling. *University Technology MARA*.

TÀI LIỆU CÁC TRANG WEB

1. Herzberg (1959). *Two factor theory.* Truy cập ngày 31/10/2022, từ https://www.toolshero.com/psychology/two-factor-theory-herzberg/

2. Maslow (1954). *Maslow's Hierarchy Of Needs.* Truy cập ngày 30/10/2022, từ https://www.simplypsychology.org/maslow.html

3. McGregor (1960). *Theory X and Theory Y.* Truy cập ngày 30/10/2022, từ https://www.mindtools.com/adi3nc1/theory-x-and-theory-y

4. Người Lao động. 2020. *Chất lượng lao động Việt Nam còn thấp.* Truy cập ngày 31/11/2021, từ https://nld.com.vn/cong-doan/chat-luong-lao-dong-viet-nam-con-thap-20201220215943947.htm .

5. Tổng Cục Thống Kê. 2023. *Kinh tế việt nam 2020: một năm tăng trưởng đầy bản lĩnh*. Truy cập ngày 17/12/2023, từ https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-

so-lieu-thong-ke/2021/01/kinh-te-viet-nam-2020-mot-nam-tang-truong-day-ban-linh/.

6. UNFPA Viet Nam. 2020. *Results of the in-depth analysis of the 2019 Viet Nam population and housing census*. Truy cập ngày 31/11/2021, từ https://vietnam.unfpa.org/en/news/results-depth-analysis-2019-viet-nam-population-and-housing-census .
7. Phong Vũ. (2019). Bức tranh nghề môi giới bất động sản Việt Nam. Truy cập ngày 18/12/2023, tại https://cafeland.vn/tin-tuc/buc-tranh-nghe-moi-gioi-bat-dong-san-viet-nam-78186.html.
8. Worldbank. 2023. *Tổng Quan về Việt Nam.* Truy cập ngày 17/12/2023, từ https://www.worldbank.org/vi/country/vietnam/overview .
9. Worldbank. 2023. *Kinh tế Việt Nam dự báo tăng trưởng 7,5% năm 2022, theo Báo cáo mới của Ngân hàng Thế giới.* Truy cập 17/12/2023, từ https://www.worldbank.org/vi/news/press-release/2022/08/08/vietnam-s-economy-forecast-to-grow-7-5-in-2022-new-world-bank-report-says .

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH/BÀI BÁO ĐÃ THỰC HIỆN NĂM 2020-2025

TT	Tên bài báo/công trình	Vai trò	Tạp chí/cơ quan chủ trì	Năm
1	Đào tạo nguồn nhân lực chất lượng cao trong các Trường Đại học ở Singapore và bài học kinh nghiệm cho Việt Nam.	Tác giả chính	Tạp chí Kinh tế và Dự báo-Cơ quan ngôn luận của Bộ KH&ĐT, số 07 tháng 03/2020 (725)	2020
2	Mô hình lý thuyết các nhân tố của chất lượng chuỗi cung ứng du lịch ảnh hưởng đến sự hài lòng của du khách quốc tế trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.	Tác giả chính	Tạp chí Kinh tế và Dự báo-Cơ quan ngôn luận của Bộ KH&ĐT, số 18 tháng 06/2020 (736)	2020
3	Chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch Lâm Đồng trước yêu cầu hội nhập quốc tế.	Tác giả chính	Tạp chí Tài chính-Cơ quan ngôn luận của Bộ tài chính, kỳ II tháng 05/2021 (753)	2021
4	How Does National Culture Affect Corporate Investment Efficiency? *(Tạm dịch: Văn hóa quốc gia ảnh hưởng thế nào đến hiệu quả đầu tư của doanh nghiệp?)*	Đồng tác giả	Global Business Review I-I8 2022 IMIDOI:10.1177/09721509221088898 ISSN-0973-0664(journals.sagepub.com/home/gbr)	2022
5	Impacts of cultural distance on performance of employees in MNCS' subsidiaries *(Tạm dịch: Tác động của khoảng cách văn hoá đến hiệu quả công việc của nhân viên tại công ty con của các tập đoàn đa quốc gia).*	Tác giả chính	Economic stability and business transformation in a BANI world (ISBN: 978-604-480-484-2) ***(Bài đăng Kỷ yếu HT quốc tế uy tín tối đa 1,0 đ công trình của Luận án)***	2023
6	Phát triển năng lực số cho giảng viên nhằm nâng cao hiệu quả công việc giảng dạy và nghiên cứu khoa học, đáp ứng yêu cầu chuyển đổi số tại các trường đại học ở Việt Nam.	Tác giả chính	Kỷ yếu Hội thảo khoa học Quốc gia do Trường Đại học Ngoại thương và Trường Đại học Phan Thiết đồng chủ trì	2023
7	Áp dụng tiêu chuẩn quản lý rủi ro doanh nghiệp ISO 31000:2018 tại các doanh nghiệp sản xuất.	Đồng tác giả	Tạp chí Kinh tế và Dự báo-Cơ quan ngôn luận của Bộ KH&ĐT (ISSN1859-4972)	2024
8	**Đề tài KHCN cấp Quốc gia:** Nhân	Thành	Trường Đại học Ngoại	5/2024

TT	Tên bài báo/công trình	Vai trò	Tạp chí/cơ quan chủ trì	Năm
	rộng áp dụng hệ thống quản lý rủi ro ISO 31000 vào doanh nghiệp của Việt Nam. **Mã số:** 03.6/NSCL-2022 (Chương trình quốc gia hỗ trợ doanh nghiệp nâng cao chất lượng và sản phẩm, hàng hoá giai đoạn 2021-2030).	viên	thương chủ trì (Tổng cục Tiêu chuẩn Đo lường Chất lượng, cơ quan chủ quản)	
9	Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên ***(Bài tạp chí 0,75 đ công trình của Luận án).***	Tác giả chính	Tạp chí Kinh tế và Dự báo-Cơ quan ngôn luận của Bộ KH&ĐT (ISSN:1859-4972)	2024
10	Các nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia: Nghiên cứu thực nghiệm tại TP. Hồ Chí Minh ***(Bài tạp chí 1,0 đ công trình Luận án).***	Tác giả chính	Tạp chí Nghiên cứu Tài chính kế toán của Học Viện Tài chính (ISSN: 1859-4093 & 2588-1493)	2024
11	The impact of a multicultural environment on employee performance in multinational companies (MNCs) in Ho Chi Minh City, Viet Nam *(Tạm dịch: Tác động của môi trường đa văn hóa đến hiệu quả công việc của nhân viên các công ty đa quốc gia (MNC) tại Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam).*	Tác giả chính	Tạp chí Nghiên cứu Tài chính kế toán của Học Viện Tài chính (ISSN: 1859-4093 & 2588-1493) ***(Bài tạp chí 1,0 đ công trình của Luận án).***	2025

(Tổng điểm công trình, bài báo đã công bố liên quan luận án: 3,75 điểm)

PHỤ LỤC 1. TỔNG KẾT CÁC ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU TRƯỚC

1.1. Môi trường đa văn hóa

Nội dung	Các tác giả nghiên cứu
1. Định nghĩa môi trường đa văn hóa	**Opperman (2002)**
Là không gian nơi mà sự đa dạng văn hóa được chấp nhận và tôn trọng, và nơi mà mọi người từ các môi trường văn hóa khác biệt có thể cùng tồn tại và phát triển một cách hài hòa	Banks, J. A. (2006)
Như một bối cảnh mà các giá trị văn hóa khác nhau cùng tồn tại và ảnh hưởng đến hành vi của các thành viên trong tổ chức.	Hofstede, G., 1984)
Là nơi mà các cá nhân và nhóm có thể nhận biết và đáp ứng một cách hiệu quả với sự khác biệt văn hóa.	Bennett, M. J. (1993)
Như một bối cảnh nơi mà các nhóm văn hóa khác nhau có thể giữ gìn bản sắc văn hóa của mình trong khi tương tác và hội nhập vào xã hội rộng lớn hơn.	Berry, J. W. (1997)
Như một nơi mà các giá trị và hành vi của các nền văn hóa khác nhau được công nhận và tôn trọng.	Triandis, H. C. (1995)
Là một không gian mà các nền văn hóa khác nhau cùng tồn tại và có sự tương tác tích cực, đóng góp vào sự sáng tạo và hiệu quả tổ chức.	Adler, N. J. (2002)
2. Tiêu chí để mô tả các đặc điểm văn hóa	
(1) I & C: mức độ mà các cá nhân trong một xã hội được mong đợi. (2) PD: mức độ mà các thành viên trong một xã hội chấp nhận phân bố không bằng nhau của quyền lực và vị trí. (3) MAS & FEM: mức độ mà các giá trị như sự cạnh tranh, thành công về mặt kinh tế, và sự lãnh đạo được đánh giá so với các giá trị như chăm sóc người khác và sự hòa hợp.	Hofstede (1984)

(4) UA: mức độ mà các thành viên trong một xã hội cảm thấy bất an. (5) LTO & STO: mức độ mà các xã hội tập trung vào tương lai và sự kiên nhẫn so với việc tập trung vào hiện tại và quá khứ. (6) IND & RES: mức độ mà các xã hội cho phép thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn tự nhiên so với việc kiềm chế chúng.	
(1) U & P: cách mà các văn hóa xem xét quy tắc chung và luật lệ so với mối quan hệ cá nhân và truyền thống. (2) I & C: Tương tự như Individualism vs. Collectivism của Hofstede, nhưng với sự nhấn mạnh vào vai trò của cộng đồng trong việc xác định cá nhân. (3) N & A: mức độ mà các văn hóa thể hiện cảm xúc và sự hào hứng trong các tình huống làm việc. (4) S & D: cách mà các văn hóa xác định ranh giới giữa cuộc sống cá nhân và công việc. (5) A & A: cách mà các văn hóa xem xét thành tích và sự tiến bộ so với vị trí và vai trò được định sẵn. (6) S & S: cách mà các văn hóa tiếp cận thời gian và cách thứ tự hoạt động được ưu tiên. (7) I & OD: cách mà các văn hóa xác định sự thành công dựa trên tiêu chuẩn bên trong (tự kiểm soát) hoặc tiêu chuẩn bên ngoài (sự công nhận của xã hội).	Trompenaars & Hampden-Turner (1997)

1.2. Cơ sở lý luận về HQCV

Nội dung	Tác giả
1. Định nghĩa HQCV của nhân viên	
Là việc hoàn thành các mục tiêu đã được xác định	Armstrong (2006)

Nội dung	Tác giả
Là các hành động hoặc hoạt động được thực hiện nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức	Motowidlo và Schmit (1999)
Là những gì mà nhân viên thực hiện trong công việc, phù hợp với mục tiêu và lý tưởng của tổ chức	Berry (2003)
HQCV chủ yếu được xác định bởi hành vi, thay vì kết quả đạt được, và hành vi đó phải phù hợp với mục tiêu của tổ chức	Koopmans & cộng sự (2013)
Là kết quả công việc, bao gồm cả chất lượng và số lượng, mà nhân viên đạt được trong quá trình thực hiện nhiệm vụ và hoàn thành trách nhiệm được giao	Mangkunegara (2011); Shahzadi & cộng sự (2014)
Là quá trình mà cá nhân sử dụng kỹ năng, kinh nghiệm, kiến thức, tính cách và khả năng của mình để đạt được các mục tiêu công việc	Vroom (1964); Hunter (1986)
2. Cấu trúc HQCV của nhân viên	
HQCV cá nhân (Individual Work Performance) bao gồm ba yếu tố chính: hiệu quả tác vụ, hiệu quả bối cảnh và các hành vi làm việc phản tác dụng	Koopmans & cộng sự (2014)
Hiệu quả tác vụ là mức độ thành thạo và khả năng của cá nhân khi thực hiện các nhiệm vụ kỹ thuật hoặc các nhiệm vụ cơ bản, chủ yếu trong công việc của họ	Koopmans & cộng sự (2014)
Hiệu quả bối cảnh được định nghĩa là các hành vi hỗ trợ môi trường tổ chức, xã hội và tâm lý, trong khi vẫn đảm bảo rằng các nhiệm vụ chính của nhân viên được thực hiện đầy đủ và hiệu quả	Borman và Motowidlo (1993)
Hành vi làm việc phản tác dụng là những hành động gây ảnh hưởng tiêu cực hoặc tổn hại đến lợi ích và phúc lợi của tổ chức	Rotundo và Sackett (2002)

1.3. Các biến nguyên nhân ảnh hưởng đến HQCV của nhân viên

Nghiên cứu	Biến nguyên nhân	Phát hiện và lý thuyết kết hợp
1. MTLV vật chất		
Brill (1992)	MTLV vật chất	HQCV của nhân viên có thể được cải thiện từ 5% đến 10%, tùy thuộc vào sự cải tiến thiết kế của MTLV vật chất tại nơi làm việc
Hameed & Amjad (2009)	Cơ sở vật chất	Một không gian văn phòng thoải mái và tiện dụng sẽ tạo động lực cho nhân viên và cải thiện đáng kể hiệu quả công việc của họ
Ajala (2012)	Các yếu tố môi trường nơi làm việc	Môi trường làm việc với bố trí hợp lý, ánh sáng đầy đủ, không gian yên tĩnh và thông gió tốt có tác động tích cực, nâng cao năng suất làm việc của nhân viên
Chandrasekar (2011)	Khía cạnh vật chất tại nơi làm việc	Bên cạnh môi trường tâm lý xã hội, một yếu tố quan trọng khác ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc của nhân viên là môi trường vật chất tại nơi làm việc, bao gồm không gian văn phòng, nội thất, vật liệu sử dụng và các khu vực lưu trữ, cũng như không gian làm việc bên trong
Hafeez và cộng sự (2019)	Cơ sở vật chất	Để cải thiện hiệu quả công việc và đạt được cam kết tốt hơn từ nhân viên, việc cung cấp đầy đủ cơ sở vật chất là điều kiện cần thiết
2. Môi trường tâm lý xã hội		
Chandrasekar (2011)	Yếu tố cảm xúc	Yếu tố cảm xúc ảnh hưởng lớn đến thái độ của nhân viên đối với MTLV, cùng với các yếu tố như mối quan hệ cá nhân, phân công công việc, quyền kiểm soát môi trường làm việc, công việc nhiều, làm việc

Nghiên cứu	Biến nguyên nhân	Phát hiện và lý thuyết kết hợp
		theo ca và trách nhiệm theo thời gian. Điều này cho thấy môi trường tâm lý xã hội có vai trò quan trọng đối với hiệu quả công việc của nhân viên
Suifan (2019), Abualrub và cộng sự (2016), Agbozo (2017), Ayamolowo (2013), Bojadjiev và cộng sự (2015)	MTLV phi vật chất	Môi trường tâm lý xã hội và các yếu tố MTLV phi vật chất có tác động đến nhiều khía cạnh của sự hài lòng trong công việc của nhân viên
Raziq và Maulabakhsh (2015)	Môi trường tâm lý xã hội	Các yếu tố môi trường tâm lý xã hội, bao gồm sự phù hợp giữa nhân viên và công việc, kế hoạch động viên, khối lượng công việc, đào tạo và phát triển, có ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng trong công việc
3. Tác động kiểm soát của các biến giới tính, độ tuổi và trình độ học vấn *a. Giới tính*		
Major & Adams (1983); Vandegrift & Brown (2005); Croson & Gneezy (2009); Grund	Giới tính	Sự khác nhau về giới tính và ảnh hưởng của nó đến HQCV của nhân viên

Nghiên cứu	Biến nguyên nhân	Phát hiện và lý thuyết kết hợp
& Sliwka (2010)		
Major và cộng sự (1984)	Giới tính	Ở cùng mức lương, phụ nữ thường làm việc lâu hơn và hoàn thành công việc với chất lượng cao hơn so với nam giới
Major và Deaux (1982)	Giới tính	Nam giới thường ưu tiên kết quả, trong khi phụ nữ lại tập trung nhiều hơn vào quá trình giải quyết vấn đề
Rosener (1990)	Giới tính	Phụ nữ thường có khả năng kích thích sự tham gia của các thành viên khác trong nhóm mạnh mẽ hơn so với nam giới
Major & Adams (1983); Rosener (1990); Croson & Gneezy (2009)	Giới tính	Phụ nữ thường nhạy cảm và chú trọng vào việc xây dựng mối quan hệ với đồng nghiệp, trong khi nam giới có xu hướng tham gia nhiều hơn, đạt hiệu quả công việc cao hơn và có tính cạnh tranh rõ rệt hơn phụ nữ
b. Độ tuổi		
Ng & Feldman (2008)	Tuổi của nhân viên	Mặc dù một số nghiên cứu cho thấy mối liên hệ tích cực giữa tuổi tác và HQCV của nhân viên, các nghiên cứu khác lại phát hiện mối tương quan tiêu cực
Avolio và Waldman (1994)	Tuổi	Khi tuổi tác tăng lên, một số kỹ năng của nhân viên có thể giảm, chẳng hạn như trí thông minh tổng quát, khả năng tư duy không gian, năng khiếu về số, kỹ

Nghiên cứu	Biến nguyên nhân	Phát hiện và lý thuyết kết hợp
		năng giao tiếp, sự linh hoạt của các ngón tay và khả năng khéo léo trong công việc thủ công
Arvey & Murphy (1998)	Tuổi tác	Khi tuổi tác tăng lên, sức khỏe của nhân viên có xu hướng giảm sút, dẫn đến việc giảm hiệu quả công việc của họ
Rhodes (2004)	Tuổi	Những người lớn tuổi dường như gặp khó khăn trong việc duy trì sự tập trung và áp dụng các kỹ năng lập luận phân tích, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của họ
Cleveland & Lim (2007); Göbel & Zwick (2012)	Tuổi nhân viên	Tuổi tác tăng lên không luôn đồng nghĩa với việc giảm HQCV của nhân viên
b. Trình độ học vấn		
Hickman (2009)	Trình độ học vấn	Năng suất lao động của nhân viên thường tỷ lệ thuận với trình độ học vấn của họ, với những người có nền tảng giáo dục vững chắc sẽ làm việc hiệu quả hơn
Warr & Birdi (1998)	Trình độ học vấn	Những người trưởng thành với nền tảng giáo dục vững vàng có thể làm việc độc lập và không ngừng cải thiện khả năng của mình
Kanfer & Ackerman (2004)	Trình độ chuyên môn	Nhân viên có trình độ chuyên môn cao thường đạt được thành tích tốt mà không phải nỗ lực nhiều như những đồng nghiệp trẻ với trình độ học vấn thấp hơn

Nghiên cứu	Biến nguyên nhân	Phát hiện và lý thuyết kết hợp
Asim (2013)	Trình độ học vấn	Trình độ học vấn cũng được xem là một yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, yếu tố có mối liên hệ chặt chẽ với HQCV của họ
Eskildsen & Nussler (2003)	Trình độ học vấn	Nhân viên với trình độ học vấn cao, đảm nhận vị trí cao và các nhiệm vụ phức tạp, thường có động lực làm việc mạnh mẽ hơn
4. Vai trò trung gian của tính gắn kết của nhân viên		
Wellins & Bernthal (2015)	Sự hỗ trợ và hợp tác từ đồng nghiệp	Sự làm việc nhóm, sự hợp tác, sự hỗ trợ và sự công nhận là hai yếu tố dự đoán mang lại khái niệm về sự tham gia của nhân viên. Nhân viên không thể làm việc mà không có sự hỗ trợ và đóng góp lẫn nhau. Nếu nhân viên nhận được sự hỗ trợ và hợp tác từ đồng nghiệp, sẽ có nhiều ý tưởng để đưa ra các giải pháp sáng tạo.
Farh và cộng sự (2012)	Sự kết nối tốt với MTLV	Mức độ kết nối tốt với MTLV ngay lập tức của tổ chức, ảnh hưởng đáng kể đến mức độ lỗi, hiệu suất và tính sáng tạo, sự hợp tác với nhân viên khác, sự vắng mặt và cuối cùng là việc giữ chân nhân viên.
Phua (2012)	Sự liên kết của nhân viên	Sự mất liên kết của nhân viên đang gia tăng và việc tạo ra những nơi làm việc có ảnh hưởng đến lực lượng lao động đã trở nên quan trọng.
5. Vai trò trung gian của tính sáng tạo của nhân viên		
Alfes và cộng sự (2013); Eldor và	Tính sáng tạo	Những nhân viên tham gia nhiều hơn, họ đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển các giải pháp sáng tạo và tạo ra các ý tưởng mới. Những nhân viên

Nghiên cứu	Biến nguyên nhân	Phát hiện và lý thuyết kết hợp
Harpaz (2016); Eldor và Vigoda-Gadot (2017)		này suy nghĩ theo cách sáng tạo hơn và sử dụng lập luận linh hoạt trong các tình huống đòi hỏi của tổ chức.
Ahmetoglu và cộng sự (2015); Shin & Grant (2020)	Sự sáng tạo	Nhân viên sáng tạo đóng vai trò hàng đầu trong hiệu suất công việc.
Suh và Shin (2005)	Sự sáng tạo của nhân viên	Nhân viên sáng tạo cơ bản cố gắng cải thiện thực hiện và hiệu suất công việc.
Ismail và cộng sự, (2010); Pattnaik và Sahoo (2021)	Sự sáng tạo	Hoạt động sáng tạo có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến các kết quả liên quan đến hiệu suất

PHỤ LỤC 2. DÀN Ý CHO THẢO LUẬN TAY ĐÔI

I. GIỚI THIỆU

Xin chào anh/chị!

Tôi là Nghiên cứu sinh tại Trường .....

Hiện tại, tôi đang thực hiện nghiên cứu về hiệu quả công việc (HQCV) của nhân viên tại các công ty đa quốc gia ở TP. Hồ Chí Minh.

Cuộc trao đổi hôm nay chỉ nhằm mục tiêu nghiên cứu khoa học. Tất cả thông tin trong cuộc phỏng vấn sẽ được bảo mật và chỉ sử dụng cho mục đích nghiên cứu, không công bố rộng rãi trên bất kỳ phương tiện truyền thông nào. Mọi câu trả lời đều rất quan trọng; không có câu trả lời đúng hay sai, vì vậy tôi rất mong anh/chị trả lời một cách trung thực theo những gì anh/chị suy nghĩ và cảm nhận.

Xin phép anh/chị cho phép tôi ghi chép lại nội dung cuộc phỏng vấn.

II. THÔNG TIN CÁ NHÂN

- Họ tên: .....
- Tuổi: .....
- Giới tính:.....
- Trình độ học vấn: .....
- Đơn vị công tác:.....
- Số năm công tác:.....
- Vị trí công việc:.....

III. PHẦN NỘI DUNG THẢO LUẬN

1. Theo anh/chị, các yếu tố tuổi tác, giới tính và trình độ học vấn có ảnh hưởng đến HQCV của nhân viên không?

2. Theo các anh/chị, các yếu tố cảm xúc có ảnh hưởng lớn đến thái độ làm việc của người lao động như thế nào? Sự phù hợp giữa nhân viên và công việc, kế hoạch động viên, khối lượng công việc, đào tạo và phát triển có vai trò gì đối với sự hài lòng trong công việc? Những hành vi này ảnh hưởng đến HQCV ra sao?

3. Theo các anh/chị khi một người được làm việc trong môi trường cơ sở vật chất tốt sẽ có xu hướng dựa vào điều kiện làm việc này và sẽ chủ động tìm kiếm

những phương pháp làm việc hiện đại? Những hành vi này tác động đến HQCV như thế nào?

IV. GÓP Ý THANG ĐO

Tôi xin phép giới thiệu sơ lược về các thang đo của môi trường vật chất, môi trường tâm lý xã hội, tính gắn kết của nhân viên, tính sáng tạo của nhân viên và HQCV. Thông qua đó, nhờ anh/chị cho góp ý kiến về bảng điều tra.

Tôi xin phép đọc lần lượt từng câu hỏi liên quan đến các thang đo đã nêu. Mong anh/chị cho ý kiến về các phát biểu dưới đây: Các phát biểu có rõ ràng và dễ hiểu không? Các phát biểu có phù hợp với thực tế không? Cần chỉnh sửa nội dung nào không? Có nên loại bỏ phát biểu nào không, và nếu có, xin vui lòng giải thích lý do.

(1) Thang đo Thiết kế MTLV (Environment design)

Thang đo ED được xây dựng gồm 5 biến. Sau quá trình thảo luận tay đôi, kết quả cho thấy thang đo Thiết kế MTLV (Environment Design – ED) đã được điều chỉnh và sử dụng trong nghiên cứu sơ bộ, bao gồm 5 biến được mã hóa từ ED1 đến ED5 như sau:

Stt	Thang đo
I	**Môi trường vật chất**
1	***Thiết kế MTLV (Environment design)***
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với ánh sáng trong khu vực làm việc của mình?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hướng ánh sáng chiếu vào khu vực làm việc của mình?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với chất lượng không khí trong khu vực làm việc?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với cơ sở vật chất nói chung được cung cấp tại nơi làm việc?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với mức độ sạch sẽ của các cơ sở vật chất tại nơi làm việc?
2	***Cơ sở vật chất (Facilities)***

Stt	Thang đo
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với độ sạch sẽ của phòng vệ sinh mà mình sử dụng?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với các phương tiện giải trí được cung cấp?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với kích thước của khu vực ăn uống/phòng ăn trưa?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với độ sạch sẽ của khu vực ăn uống/phòng ăn trưa?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với sự thoải mái của khu vực ăn uống/phòng ăn trưa?
3	***Tổ chức công việc (Work organisation)***
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với số lượng hoạt động/chuyển động cần thiết để thực hiện công việc?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với thiết kế chung của hệ thống làm việc?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với chất lượng thông tin mà mình nhận được để thực hiện công việc?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với cách thức thông tin được lưu trữ và sắp xếp tại nơi làm việc?
4	***Thiết bị và Công cụ (Equipment and Tools)***
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với số lượng công cụ/máy móc mà mình phải sử dụng trong công việc?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu suất hoạt động của các công cụ mà mình sử dụng?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu quả của các công cụ mà mình sử dụng?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu suất hoạt động của máy móc mà mình sử dụng?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu quả của máy móc mà mình sử dụng?
5	***Sức khỏe và An toàn (Health and Safety)***

Stt	Thang đo
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với các biện pháp phòng ngừa an toàn được thực hiện tại nơi làm việc?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với các cảnh báo liên quan đến các mối nguy hiểm tại nơi làm việc?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với cách thức xử lý và di chuyển các vật liệu/sản phẩm nguy hiểm?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với khóa đào tạo an toàn mà mình nhận được?
	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hệ thống phòng cháy chữa cháy tại nơi làm việc?
II	**Môi trường tâm lý xã hội**
1	***Yêu cầu tại nơi làm việc (Demands at work)***
	Tôi có thường xuyên không có đủ thời gian để hoàn thành tất cả các nhiệm vụ không?
	Tôi có cảm thấy mình bị tụt lại so với công việc của mình không?
	Tôi có phải làm việc rất nhanh không?
	Công việc của tôi có luôn yêu cầu ở nhịp độ cao trong suốt cả ngày không?
	Công việc của tôi có đòi hỏi nhiều về mặt cảm xúc không?
	Công việc của tôi có liên quan đến việc giải quyết các vấn đề cá nhân của mọi người không?
	Công việc của tôi có yêu cầu phải che giấu cảm xúc không?
	Công việc của tôi có yêu cầu không được nêu ý kiến cá nhân không?
2	***Tổ chức công việc và Nội dung công việc (Work Organization and Job Contents)***
	Tôi có ảnh hưởng lớn đến các quyết định liên quan đến công việc của mình không?
	Công việc có cho phép tôi học hỏi những điều mới không?
	Tôi có thể sử dụng kỹ năng và kiến thức chuyên môn của mình vào công

Stt	Thang đo
	việc không?
	Tôi có thể tự quyết định khi nào nghỉ ngơi không?
	Tôi có thể nghỉ lễ nhiều hơn hoặc ít hơn tùy theo mong muốn của mình không?
	Tôi có cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa không?
3	***Mối quan hệ giữa lãnh đạo và các cá nhân (Interpersonal Relations and Leadership)***
	Công việc mà tôi đang làm có được xác định mục tiêu cụ thể không?
	Tôi có nắm rõ trách nhiệm của mình thuộc lĩnh vực cụ thể nào không?
	Công việc của mình có gặp phải những yêu cầu mâu thuẫn nào không?"
	Tôi có khi nào phải thực hiện công việc theo cách mà bạn cho là không hợp lý không?
	Tôi đánh giá cấp trên trực tiếp của mình giỏi trong việc lập kế hoạch công việc ở mức độ nào?
	Tôi đánh giá cấp trên trực tiếp của mình giỏi trong việc giải quyết xung đột ở mức độ nào?
	Tôi có thường nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ từ cấp trên trực tiếp khi cần không?
	Tôi có thường nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ từ đồng nghiệp khi cần không?
	Bầu không khí giữa tôi và đồng nghiệp có tích cực không?
	Tôi có cảm thấy mình là một phần của cộng đồng tại nơi làm việc không?
4	***Giao diện công việc và cá nhân (Work-Individual Interface)***
	Tôi có thường xuyên cảm thấy tràn đầy năng lượng tại nơi làm việc không?
	Tôi có lo lắng về việc mình có thể rơi vào tình trạng thất nghiệp không?
	Tôi có lo ngại rằng sẽ khó tìm được công việc khác nếu trở nên thất nghiệp không?
	Tôi có lo lắng về việc bị chuyển sang một công việc không mong muốn

Stt	Thang đo
	không?
	Tôi đánh giá mức độ hài lòng của mình với triển vọng nghề nghiệp như thế nào?
	Tôi hài lòng ở mức độ nào với toàn bộ công việc của mình sau khi cân nhắc mọi khía cạnh?
	Tôi có cảm thấy công việc tiêu hao nhiều năng lượng đến mức ảnh hưởng tiêu cực đến cuộc sống cá nhân không?
	Tôi có cảm thấy công việc chiếm quá nhiều thời gian, làm ảnh hưởng xấu đến cuộc sống riêng tư không?
5	***Vốn xã hội (Social Capital)***
	Tôi quản lý có tin tưởng rằng nhân viên sẽ hoàn thành tốt công việc của mình không?
	Nhân viên có thể tin tưởng vào tính chính xác và minh bạch của thông tin từ cấp quản lý không?
	Các xung đột tại nơi làm việc có được giải quyết một cách công bằng không?
	Việc phân công công việc có được thực hiện một cách công bằng không?
III	**HQCV của nhân viên**
1	***Hiệu quả tác vụ (Task performance)***
	Tôi lập kế hoạch để đảm bảo công việc của mình được hoàn thành đúng hạn.
	Kế hoạch của tôi là hiệu quả và tối ưu.
	Tôi luôn giữ kết quả công việc cần đạt được trong tâm trí.
	Tôi có thể xác định vấn đề chính trong các vấn đề công việc.
	Tôi có thể thực hiện công việc của mình với thời gian và công sức tối thiểu.
2	***Hiệu quả bối cảnh (Contextual performance)***
	Tôi sẵn sàng nhận thêm trách nhiệm trong công việc.
	Tôi tự chủ động bắt đầu các nhiệm vụ mới khi đã hoàn thành công việc hiện tại.

Stt	Thang đo
	Tôi chủ động nhận các công việc mang tính thử thách khi có cơ hội.
	Tôi luôn cập nhật và nâng cao kiến thức về công việc của mình.
	Tôi liên tục cải thiện và nâng cao kỹ năng trong công việc.
	Tôi đưa ra những giải pháp sáng tạo để giải quyết các vấn đề mới.
	Tôi luôn tìm kiếm các thử thách mới trong công việc.
	Tôi tham gia đầy đủ các cuộc họp công việc.
3	***Hành vi làm việc phản tác dụng (Counterproductive work behavior)***
	Tôi thường phàn nàn về những vấn đề không quan trọng trong công việc.
	Tôi đã làm phóng đại những vấn đề nhỏ trong công việc.
	Tôi có xu hướng tập trung vào những khía cạnh tiêu cực của một tình huống công việc thay vì những mặt tích cực.
	Tôi chia sẻ với đồng nghiệp về những khía cạnh tiêu cực trong công việc của mình.
	Tôi hay phàn nàn về những vấn đề không quan trọng trong công việc.
IV	**Tính gắn kết của nhân viên (Collaboration)**
	Tôi có nhận được sự hợp tác, hỗ trợ và đóng góp từ đồng nghiệp không?
	MTLV có ảnh hưởng đáng kể đến mức độ lỗi, hiệu suất, tính sáng tạo, sự hợp tác với đồng nghiệp, tỉ lệ vắng mặt và cuối cùng là khả năng giữ chân nhân viên không?
	Sự mất kết nối giữa các nhân viên có ảnh hưởng đến lực lượng lao động như thế nào?
	Làm việc nhóm và hợp tác yêu cầu mối tương quan tốt cả trong nhóm và giữa các nhóm làm việc đúng không?
V	**Tính sáng tạo của nhân viên (Creativity)**
	Tôi đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển các giải pháp sáng tạo và tạo ra những ý tưởng mới khi tham gia nhiều hơn không?
	Việc tạo ra các ý tưởng mới giúp tôi thực hiện công việc một cách thành

Stt	Thang đo
	công và đáp ứng các nhiệm vụ công việc như thế nào?
	Hoạt động sáng tạo có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến các kết quả liên quan đến HQCV như thế nào?
VI	**Môi trường đa văn hóa**
	Làm việc trong môi trường đa văn hóa đã trở thành một phần quan trọng trong công việc hàng ngày của tôi.
	Sự khác biệt văn hóa giữa các cá nhân, nhóm hoặc tổ chức có thể gây ra các vấn đề, xung đột, rủi ro và rào cản trong giao tiếp.
	Sự đa văn hóa có thể khiến các tương tác của tôi trở nên khó khăn và giảm mức độ hài lòng trong công việc.
	Các nhóm không đồng nhất về văn hóa có thể nâng cao kết quả công việc chủ yếu nhờ tiềm năng học hỏi và sáng tạo của họ.
	Sự đa văn hóa có ảnh hưởng đến công việc của các nhóm, các cuộc đàm phán đa văn hóa, đạo đức, lãnh đạo, cũng như các cuộc mua lại và sáp nhập xuyên biên giới.

PHỤ LỤC 3. CÁC NHÂN VIÊN THỰC HIỆN THẢO LUẬN TAY ĐÔI

Ký hiệu	Họ và tên	Kinh nghiệm (năm)	Chức danh	Đơn vị công tác
No1	Nguyễn Quang Trình	10	Kỹ sư	Ericsson VietNam
No2	Hồ Trần Giản Thư	3	Management Trainee	Grab Vietnam
No3	Trần Thị Cẩm Tú	5	Project Manager	Nokia VietNam
No4	Võ Nguyên Trãi	7	Nhân viên	Trung tâm bảo hành Sam Sung
No5	Lý Mỹ Ngọc	2	Account Executive	Suntory PepsiCo Vietnam Beverage (SPVB)
No6	Từ Phước An	5	Logistics Operation Manager	Intel Products Vietnam
No7	Diệp Đỉnh Khang	4	Brand Manager	FrieslandCampina
No8	Trương Bảo Ngọc	3	Procurement Planning	Samsung Electronics
No9	Trần Lê Trúc Giang	3	Senior	EY Vietnam
No10	Dương Quốc Hòa	2	Purchasing Executive	Bosch

Ghi chú:

NVKD: Nhân viên kinh doanh; NVNS: Nhân viên nhân sự

PHỤ LỤC 4. KẾT QUẢ THẢO LUẬN TAY ĐÔI

Kết quả quá trình thảo luận tay đôi dựa trên dàn bài thảo luận tại phụ lục 2 được rút trích lại như sau:

I. TÓM TẮT

Mục tiêu: bổ sung, điều chỉnh, làm rõ nghĩa cũng như thực hiện lại một số câu hỏi khảo sát được cho là không phù hợp hay trùng với bối cảnh nghiên cứu nhưng ảnh hưởng đến giá trị nội dung và giá trị đo lường của thang đo gốc.

Phương pháp: thảo luận tay đôi.

Đối tượng: là nhân viên đang làm việc tại các công ty đa quốc gia trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh có kinh nghiệm tối thiểu từ 2 năm trở lên.

II. KẾT QUẢ NỘI DUNG THẢO LUẬN

Nội dung kết quả dựa trên các câu hỏi liên quan tại phụ lục 2 như sau:

1. Theo anh/chị, các yếu tố tuổi tác, giới tính và trình độ học vấn có ảnh hưởng đến HQCV của nhân viên không?

Phụ nữ thường làm việc lâu hơn và thực hiện công việc với chất lượng cao hơn so với nam giới. Nam giới có mức độ tham gia, hiệu quả công việc (HQCV) và tính cạnh tranh cao hơn phụ nữ.

Khi tuổi tác tăng lên, một số kỹ năng của nhân viên như trí thông minh tổng quát, khả năng xử lý không gian và số liệu, kỹ năng giao tiếp, sự linh hoạt của các ngón tay và sự khéo léo trong công việc có thể giảm sút. Sự suy giảm về sức khỏe cũng góp phần làm giảm hiệu quả công việc (HQCV) của họ. Nhân viên có tuổi thường đạt hiệu quả công việc (HQCV) cao hơn so với những đồng nghiệp trẻ hơn, điều này có thể là do họ tích lũy được nhiều kinh nghiệm, kiến thức chuyên môn và khả năng học hỏi các kỹ năng mới trong suốt sự nghiệp.

Nhân viên có trình độ học vấn cao thường có năng suất lao động cao hơn. Những người trưởng thành với trình độ học vấn cao có khả năng làm việc độc lập và liên tục phát triển kỹ năng của mình. Nhân viên có trình độ chuyên môn cao không cần bỏ ra mức độ nỗ lực tương đương như các đồng nghiệp trẻ với trình độ học vấn thấp hơn để đạt được thành tích tương tự.

2. Theo các anh/chị, các yếu tố cảm xúc có tác động lớn đến thái độ làm việc của người lao động như thế nào? Sự phù hợp giữa nhân viên và công việc, kế hoạch động viên, khối lượng công việc, đạo tạo và phát triển có vai trò gì đối với sự hài lòng trong công việc? Những hành vi này ảnh hưởng đến HQCV ra sao?

Các yếu tố cảm xúc có ảnh hưởng sâu sắc đến thái độ làm việc của người lao động (No1, No2, No4, No5, No7, No9, No10). Sự phù hợp giữa công việc, các kế hoạch động viên, khối lượng công việc, đào tạo và phát triển với nhu cầu của nhân viên có vai trò quan trọng trong việc nâng cao sự hài lòng trong công việc. Những yếu tố này tác động mạnh mẽ đến hiệu quả công việc (HQCV) (No1, No2, No3, No4, No5, No6, No8, No9, No10).

3. Theo các anh/chị khi một người được làm việc trong môi trường cơ sở vật chất tốt sẽ có xu hướng dựa vào điều kiện làm việc này và sẽ chủ động tìm kiếm những cách thức làm việc mới? Những hành vi này ảnh hưởng đến HQCV như thế nào?

Việc cải thiện thiết kế môi trường làm việc vật chất có thể tăng năng suất của nhân viên một cách đáng kể (No1, No2, No5, No6, No7, No9, No10). Một thiết kế văn phòng thoải mái và tiện lợi không chỉ tạo động lực cho nhân viên mà còn giúp tăng hiệu quả công việc (HQCV) đáng kể (No3, No4, No5, No8, No9, No10). Bố trí không gian hợp lý, đủ ánh sáng, không có tiếng ồn và thông gió tốt giúp nâng cao năng suất của nhân viên (No1, No2, No4, No5, No6, No7, No8).

III. KẾT QUẢ GÓP Ý CÁC THANG ĐO

Kết quả góp ý các thang đo được tóm tắt lại như sau:

1. Thang đo Thiết kế MTLV (Environment design)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi hài lòng đến mức độ nào với ánh sáng trong khu vực làm việc của mình?", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với chất lượng không khí trong khu vực làm việc?" và "Tôi hài lòng đến mức độ nào với cơ sở vật chất nói chung được cung cấp tại nơi làm việc?", 100% các đối tượng tham gia phỏng vấn đều đồng ý rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ nguyên phát biểu này mà không cần điều chỉnh nghĩa.

Biến "Tôi hài lòng đến mức độ nào với sự sạch sẽ của cơ sở vật chất nói chung được cung cấp tại nơi làm việc?" được 60,0% các đối tượng phỏng vấn đề xuất đổi thành "Tôi hài lòng đến mức độ nào với mức độ sạch sẽ của các cơ sở vật chất tại nơi làm việc?" để dễ hiểu hơn, 40,0% đối tượng cho biết họ đã hiểu đúng theo thang đo gốc.

Biến "Tôi hài lòng đến mức độ nào với hướng ánh sáng chiếu vào khu vực làm việc của mình?" có 80,0% đối tượng cho rằng câu hỏi này bị trùng lặp và không cần thiết, trong khi 20,0% cho rằng nó đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại. Sau khi tổng hợp và xem xét, tác giả quyết định loại bỏ biến này khỏi thang đo nghiên cứu sơ bộ.

2. Thang đo Cơ sở vật chất (Facilities)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi hài lòng đến mức độ nào với độ sạch sẽ của phòng vệ sinh mà mình sử dụng? ", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với các phương tiện giải trí được cung cấp? ", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với kích thước của khu vực ăn uống/phòng ăn trưa? ", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với độ sạch sẽ của khu vực ăn uống/phòng ăn trưa?", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với sự thoải mái của khu vực ăn uống/phòng ăn trưa?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa. Không có biến nào bị loại bỏ hay cần điều chỉnh.

3. Thang đo Tổ chức công việc (Work organisation)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi hài lòng đến mức độ nào với số lượng hoạt động/chuyển động cần thiết để thực hiện công việc? ", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với thiết kế chung của hệ thống làm việc? ", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với chất lượng thông tin mà mình nhận được để thực hiện công việc?", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với cách thức thông tin được lưu trữ và sắp xếp tại nơi làm việc?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa. Và không có biến nào bị loại bỏ hay cần điều chỉnh.

4. Thang đo Thiết bị và Công cụ (Equipment and Tools)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi hài lòng đến mức độ nào với số lượng công cụ/máy móc mà mình phải sử dụng trong công việc?", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu suất hoạt động của các công cụ mà mình sử dụng?", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu quả của các công cụ mà mình sử dụng?", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu suất hoạt động của máy móc mà mình sử dụng?", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu quả của máy móc mà mình sử dụng?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa. Và không có biến nào bị loại bỏ hay cần điều chỉnh.

5. Thang đo Sức khỏe và An toàn (Health and Safety)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi hài lòng đến mức độ nào với các biện pháp phòng ngừa an toàn được thực hiện tại nơi làm việc?", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với các cảnh báo liên quan đến các mối nguy hiểm tại nơi làm việc? ", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với cách thức xử lý và di chuyển các vật liệu/sản phẩm nguy hiểm? ", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với khóa đào tạo an toàn mà mình nhận được? ", "Tôi hài lòng đến mức độ nào với hệ thống phòng cháy chữa cháy tại nơi làm việc?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa. Và không có biến nào bị loại bỏ hay cần điều chỉnh.

6. Thang đo Yêu cầu tại nơi làm việc (Demands at work)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi có thường xuyên không có đủ thời gian để hoàn thành tất cả các nhiệm vụ không?", "Công việc của tôi có luôn yêu cầu ở nhịp độ cao trong suốt cả ngày không? ", "Công việc của anh/chị có đòi hỏi nhiều về mặt cảm xúc không? ", "Công việc của tôi có yêu cầu phải che giấu cảm xúc không? ", "Công việc của tôi có yêu cầu không được nêu ý kiến cá nhân không?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

Biến "Công việc của tôi có liên quan đến việc giải quyết các vấn đề cá nhân của mọi người không?" được 70,0% các đối tượng phỏng vấn đề xuất đổi thành "Công việc của tôi là giải quyết các vấn đề của cá nhân mọi người?" để có thể dễ hiểu hơn, có 30,0% đối tượng cho rằng đã hiểu đúng với thang đo gốc.

Biến "Tôi có cảm thấy mình bị tụt lại so với công việc của mình không?" có đến 70,0% đối tượng cho rằng trùng lắp và không cần thiết; 30,0% đối tượng nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này. Biến "Tôi có phải làm việc rất nhanh không?" có đến 60,0% đối tượng cho rằng trùng lắp và không cần thiết; 40,0% đối tượng nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này. Sau khi tổng hợp, cân nhắc, tác giả quyết định bỏ biến này không đưa vào thang đo nghiên cứu sơ bộ.

7. Thang đo Tổ chức công việc và Nội dung công việc (Work Organization and Job Contents)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi có ảnh hưởng lớn đến các quyết định liên quan đến công việc của mình không?", "Công việc có cho phép tôi học hỏi những điều mới không? ", "Tôi có thể sử dụng kỹ năng và kiến thức chuyên môn của mình vào công việc không? ", "Tôi có thể nghỉ lễ nhiều hơn hoặc ít hơn tùy theo mong muốn của mình không? ", "Tôi có cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa không?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

Biến "Tôi có thể tự quyết định khi nào nghỉ ngơi không?" có đến 70,0% đối tượng cho rằng trùng lắp và không cần thiết; 20,0% đối tượng nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này; và 10,0% đối tượng cho rằng câu hỏi này cần được điều chỉnh. Sau khi tổng hợp, cân nhắc, tác giả quyết định bỏ biến này không đưa vào thang đo nghiên cứu sơ bộ.

8. Thang đo Mối quan hệ giữa lãnh đạo và các cá nhân (Interpersonal Relations and Leadership)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Công việc mà tôi đang làm có được xác định mục tiêu cụ thể không?", "Tôi đánh giá cấp trên trực tiếp của mình giỏi trong việc lập kế hoạch công việc ở mức độ nào?", Tôi đánh giá cấp trên trực tiếp của mình giỏi trong việc giải quyết xung đột ở mức độ nào? ", "Tôi có thường nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ từ cấp trên trực tiếp khi cần không? ", "Tôi có thường nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ từ đồng nghiệp khi cần không? ", "Bầu không khí giữa tôi và đồng nghiệp có tích cực không? ", "Tôi có cảm thấy mình là một phần của cộng đồng tại nơi làm việc không?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

Biến "Công việc của bạn có gặp phải những yêu cầu mâu thuẫn nào không?" được 60,0% các đối tượng phỏng vấn đề xuất đổi thành "Thường xuyên có những mâu thuẫn trong yêu cầu công việc của tôi không?" để có thể dễ hiểu hơn, có 40,0% đối tượng cho rằng đã hiểu đúng với thang đo gốc.

Biến "Tôi có nắm rõ trách nhiệm của mình thuộc lĩnh vực cụ thể nào không?" có đến 60,0% đối tượng cho rằng trùng lắp và không cần thiết; 40,0% đối tượng nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này. Và biến "Tôi có khi nào phải thực hiện công việc theo cách mà bạn cho là không hợp lý không?" có đến 70,0% đối tượng cho rằng trùng lắp và không cần thiết; 30,0% đối tượng nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này. Sau khi tổng hợp, cân nhắc, tác giả quyết định bỏ 2 biến này không đưa vào thang đo nghiên cứu sơ bộ.

9. Thang đo Giao diện công việc và cá nhân (Work-Individual Interface)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi có thường xuyên cảm thấy tràn đầy năng lượng tại nơi làm việc không?", "Tôi có lo ngại rằng sẽ khó tìm được công việc khác nếu trở nên thất nghiệp không?", "Tôi có lo lắng về việc bị chuyển sang một công việc không mong muốn không? ", "Tôi đánh giá mức độ hài

lòng của mình với triển vọng nghề nghiệp như thế nào? ", "Tôi hài lòng ở mức độ nào với toàn bộ công việc của mình sau khi cân nhắc mọi khía cạnh? ", "Tôi có cảm thấy công việc tiêu hao nhiều năng lượng đến mức ảnh hưởng tiêu cực đến cuộc sống cá nhân không? ", "Tôi có cảm thấy công việc chiếm quá nhiều thời gian, làm ảnh hưởng xấu đến cuộc sống riêng tư không?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

Biến "Tôi có lo lắng về việc mình có thể rơi vào tình trạng thất nghiệp không?" được 60,0% các đối tượng phỏng vấn đề xuất đổi thành "Tôi có lo lắng bản thân bị thất nghiệp không?" để có thể dễ hiểu hơn, có 40,0% đối tượng cho rằng đã hiểu đúng với thang đo gốc.

10. Thang đo Vốn xã hội (Social Capital)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Nhân viên có thể tin tưởng vào tính chính xác và minh bạch của thông tin từ cấp quản lý không?", "Các xung đột tại nơi làm việc có được giải quyết một cách công bằng không? ", "Việc phân công công việc có được thực hiện một cách công bằng không?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

Biến "Tôi quản lý có tin tưởng rằng nhân viên sẽ hoàn thành tốt công việc của mình không?" được 60,0% các đối tượng phỏng vấn đề xuất đổi thành "Bộ phận quản lý có tin tưởng nhân viên làm tốt công việc của mình không?" để có thể dễ hiểu hơn, có 40,0% đối tượng cho rằng đã hiểu đúng với thang đo gốc.

11. Thang đo Hiệu quả tác vụ (Task performance)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi lập kế hoạch để đảm bảo công việc của mình được hoàn thành đúng hạn.", "Kế hoạch của tôi là hiệu quả và tối ưu", "Tôi luôn giữ kết quả công việc cần đạt được trong tâm trí", "Tôi có thể xác định vấn đề chính trong các vấn đề công việc", "Tôi có thể thực hiện công việc của mình với thời gian và công sức tối thiểu.", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn

nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

Biến "Tôi có thể tìm ra vấn đề chính trong các vấn đề của công việc" được 70,0% các đối tượng phỏng vấn đề xuất đổi thành "Tôi có thể nhận biết được các công việc chính trong các công việc được giao" để có thể dễ hiểu hơn, có 30,0% đối tượng cho rằng đã hiểu đúng với thang đo gốc.

12. Thang đo Hiệu quả bối cảnh (Contextual performance)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi chủ động nhận các công việc mang tính thử thách khi có cơ hội", "Tôi luôn cập nhật và nâng cao kiến thức về công việc của mình", "Tôi liên tục cải thiện và nâng cao kỹ năng trong công việc", "Tôi đưa ra những giải pháp sáng tạo để giải quyết các vấn đề mới", "Tôi tham gia đầy đủ các cuộc họp công việc.", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

Biến "Tôi sẵn sàng nhận thêm trách nhiệm trong công việc" được 80,0% các đối tượng phỏng vấn đề xuất đổi thành "Tôi nhận thêm trách nhiệm, công việc mới" để có thể dễ hiểu hơn, có 20,0% đối tượng cho rằng đã hiểu đúng với thang đo gốc.

Biến "Tôi tự chủ động bắt đầu các nhiệm vụ mới khi đã hoàn thành công việc hiện tại" có đến 60,0% đối tượng cho rằng trùng lắp và không cần thiết; 40,0% đối tượng nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này. Biến "Tôi luôn tìm kiếm các thử thách mới trong công việc" có đến 70,0% đối tượng cho rằng trùng lắp và không cần thiết; 30,0% đối tượng nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này. Sau khi tổng hợp, cân nhắc, tác giả quyết định bỏ biến này không đưa vào thang đo nghiên cứu sơ bộ.

13. Thang đo Hành vi làm việc phản tác dụng (Counterproductive work behavior)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi thường phàn nàn về những vấn đề không quan trọng trong công việc", "Tôi đã làm phóng đại những vấn

đề nhỏ trong công việc", "Tôi có xu hướng tập trung vào những khía cạnh tiêu cực của một tình huống công việc thay vì những mặt tích cực", "Tôi chia sẻ với đồng nghiệp về những khía cạnh tiêu cực trong công việc của mình", "Tôi hay phàn nàn về những vấn đề không quan trọng trong công việc.", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

14. Thang đo Tính gắn kết của nhân viên (Collaboration)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi có nhận được sự hợp tác, hỗ trợ và đóng góp từ đồng nghiệp không?", "MTLV có ảnh hưởng đáng kể đến mức độ lỗi, hiệu suất, tính sáng tạo, sự hợp tác với đồng nghiệp, tỉ lệ vắng mặt và cuối cùng là khả năng giữ chân nhân viên không? ", "Làm việc nhóm và hợp tác yêu cầu mối tương quan tốt cả trong nhóm và giữa các nhóm làm việc đúng không?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

Biến "Sự mất kết nối giữa các nhân viên có ảnh hưởng đến lực lượng lao động như thế nào?" được 70,0% các đối tượng phỏng vấn đề xuất đổi thành "Sự đoàn kết của nhân viên trong công ty ảnh hưởng đến HQCV của tôi" để có thể dễ hiểu hơn, có 20,0% đối tượng cho rằng đã hiểu đúng với thang đo gốc, và 10% cho rằng câu hỏi không phù hợp.

15. Thang đo Tính sáng tạo của nhân viên (Creativity)

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Tôi đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển các giải pháp sáng tạo và tạo ra những ý tưởng mới khi tham gia nhiều hơn không?", "Việc tạo ra các ý tưởng mới giúp tôi thực hiện công việc một cách thành công và đáp ứng các nhiệm vụ công việc như thế nào? ", "Hoạt động sáng tạo có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến các kết quả liên quan đến HQCV như thế nào?", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

16. Thang đo Môi trường đa văn hóa

Kết quả sau nghiên cứu định tính cho thấy các biến "Làm việc trong môi trường đa văn hóa đã trở thành một phần quan trọng trong công việc hàng ngày của tôi", "Sự đa văn hóa có thể khiến các tương tác của tôi trở nên khó khăn và giảm mức độ hài lòng trong công việc", "Các nhóm không đồng nhất về văn hóa có thể nâng cao kết quả công việc chủ yếu nhờ tiềm năng học hỏi và sáng tạo của họ", "Sự đa văn hóa có ảnh hưởng đến công việc của các nhóm, các cuộc đàm phán đa văn hóa, đạo đức, lãnh đạo, cũng như các cuộc mua lại và sáp nhập xuyên biên giới.", 100% các đối tượng trả lời phỏng vấn nhất trí đồng tình cho rằng câu hỏi này đã làm rõ nghĩa trong bối cảnh nghiên cứu và đồng ý giữ lại phát biểu này, không điều chỉnh nghĩa.

Biến "Sự khác biệt văn hóa giữa các cá nhân, nhóm hoặc tổ chức có thể gây ra các vấn đề, xung đột, rủi ro và rào cản trong giao tiếp" được 70,0% các đối tượng phỏng vấn đề xuất đổi thành "Sự khác biệt về văn hóa giữa các cá nhân gây ra các vấn đề, rào cản trong khi giao tiếp, điều này ảnh hưởng đến HQCV của tôi" để rõ ràng hơn, 30,0% đối tượng cho rằng họ đã hiểu chính xác thang đo gốc.

PHỤ LỤC 5. DANH SÁCH NHỮNG NGƯỜI HỖ TRỢ THU THẬP DỮ LIỆU

Stt	Tên người hỗ trợ thu thập dữ liệu	Công ty thu thập dữ liệu	Số mẫu
1	Lý Mỹ Ngọc	UNILEVER	15
2	Trần Nữ Hoàng Nhi	P&G (Procter & Gamble)	12
3	Hồ Trần Giản Thư	NESTLÉ	12
4	Từ Phước An Khang	JOHNSON & JOHNSON	17
5	Diệp Đỉnh Khang	ABBOTT (Abbott Laboratories)	14
6	Nguyễn Công Thành	IBM (International Business Machines)	13
7	Trương Lê Bảo Ngọc	MICROSOFT	12
8	Trần Lê Trúc Giang	SAMSUNG	4
9	Nguyễn Hoàng Phú	PANASONIC	13
10	Nguyễn Thị Trúc Đào	SONY	16
11	Nguyễn Lý Minh Như	HITACHI	6
12	Lê Minh Trí	TOSHIBA	15
13	Dương Quốc Hòa	TCL	12
14	Lê Minh Huy	DAIKIN	16
15	Trần Tiến Duy	AQUA (SANYO)	17
16	Bùi Minh Hoàng	MITSUBISHI ELECTRIC	16
17	Bùi Trần Quốc Đạt	ASUS	13
18	Hoàng Văn Đức	HP	16
19	Đỗ Duy Bình	CANON	9
20	Lê Kiều My	MSI	13
21	Ngô Hồng Phúc	LENOVO	17
22	Lê Văn Thành	GIGABYTE	8
23	Lê Văn Sáng	ACER	9
24	Trần Thị Cẩm Tú	APPLE	8
25	Nguyễn Hoàng Nam	OPPO	11
26	Châu Minh Khang	HUAWEI	13
27	Nguyễn Trần Phúc	XIAOMI	11
28	Hà Văn Đông	REALME	15
29	Trần Thị Hồng Hoa	VIVO	10
30	Võ Thị Thu Huyền	HONDA	17
31	Cao Văn Trọng	YAMAHA MOTOR	18
32	Hồ Thị Lan Anh	SUZUKI	10
33	Trần Nguyễn Quân	MITSUBISHI MOTOR	19
34	Mai Văn Tú	TOYOTA	19
35	Nguyễn Hoàng Đức	VINFAST	17
36	Huỳnh Thị Thu Cúc	KAWASAKI	17
37	Đinh Thị Diệp	GRAB	11
38	Nguyễn Văn Phú	COCA COLA	15

Stt	Tên người hỗ trợ thu thập dữ liệu	Công ty thu thập dữ liệu	Số mẫu
39	Trần Duy Tùng	AIA	18
40	Đỗ Thu Hồng	PEPSICO	11
Tổng số lượng mẫu chính thức			**535**
Tổng số công ty đa quốc gia khảo sát			**40**

PHỤ LỤC 6. BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN HOÀN CHỈNH

Chào các Anh/Chị! Tôi là Nghiên cứu sinh tại Trường Đại học .... Hiện tại, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu về các vấn đề liên quan đến Môi trường làm việc và Hiệu quả công việc tại các công ty đa quốc gia. Rất mong các Anh/Chị dành chút thời gian để trả lời các câu hỏi dưới đây.

Tất cả thông tin mà Anh/Chị cung cấp sẽ chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu của đề tài, và tôi cam kết bảo mật tuyệt đối. Không có câu trả lời đúng hay sai, xin vui lòng trả lời theo những suy nghĩ và cảm nhận của mình. Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Anh/Chị!"

I. THÔNG TIN SÀN LỌC

Câu 1. Kinh nghiệm làm việc của Anh/Chị tại công ty:

1) Dưới 3 tháng	☐ (Ngưng, không trả lời tiếp)
2) Từ 3 tháng - 1 năm	☐ (Tiếp tục trả lời câu 2)
3) Từ 1 - 3 năm	☐ (Tiếp tục trả lời câu 2)
4) Từ 3 – 5 năm	☐ (Tiếp tục trả lời câu 2)
5) Từ 5 – 7 năm	☐ (Tiếp tục trả lời câu 2)
6) Từ 7 năm trở lên	☐ (Tiếp tục trả lời câu 2)

Câu 2. Vui lòng cho biết vị trí công việc hiện tại của Anh/Chị?

1) Nhân viên	☐ (Tiếp tục trả lời câu 2)
2) Công nhân	☐ (Tiếp tục trả lời câu 2)
3) Trưởng phó phòng/tổ trưởng/nhóm trưởng	☐ (Ngưng, không trả lời tiếp)
4) Tổng Giám đốc /Giám đốc / Kế toán trưởng	☐ (Ngưng, không trả lời tiếp)

II. PHẦN NỘI DUNG

Anh/Chị vui lòng khoanh tròn vào các số tương ứng với cảm nhận của mình trong từng dòng phát biểu theo thang điểm từ 1 đến 5, trong đó:

1 – Hoàn toàn không đồng ý;	*2 – Không đồng ý*
3 – Trung lập;	*4 – Đồng ý*

5 – Hoàn toàn đồng ý

Stt/ ID	Nội dung phát biểu	Lựa chọn
Vui lòng đánh giá mức độ đồng ý các phát biểu về:		
1. Thiết kế MTLV		
ED1	Tôi hài lòng đến mức độ nào với ánh sáng trong khu vực làm việc của mình?	1 2 3 4 5
ED3	Tôi hài lòng đến mức độ nào với chất lượng không khí trong khu vực làm việc?	
ED4	Tôi hài lòng đến mức độ nào với cơ sở vật chất nói chung được cung cấp tại nơi làm việc?	
ED5	Tôi hài lòng đến mức độ nào với mức độ sạch sẽ của các cơ sở vật chất tại nơi làm việc?	
2. Cơ sở vật chất		
FA1	Tôi hài lòng đến mức độ nào với độ sạch sẽ của phòng vệ sinh mà mình sử dụng?	1 2 3 4 5
FA2	Tôi hài lòng đến mức độ nào với các phương tiện giải trí được cung cấp?	
FA3	Tôi hài lòng đến mức độ nào với kích thước của khu vực ăn uống/phòng ăn trưa?	
FA4	Tôi hài lòng đến mức độ nào với độ sạch sẽ của khu vực ăn uống/phòng ăn trưa?	
FA5	Tôi hài lòng đến mức độ nào với sự thoải mái của khu vực ăn uống/phòng ăn trưa?	
3. Tổ chức công việc		
WO1	Tôi hài lòng đến mức độ nào với số lượng hoạt động/chuyển động cần thiết để thực hiện công việc?	1 2 3 4 5

Stt/ ID	Nội dung phát biểu	Lựa chọn				
WO2	Tôi hài lòng đến mức độ nào với thiết kế chung của hệ thống làm việc?					
WO3	Tôi hài lòng đến mức độ nào với chất lượng thông tin mà mình nhận được để thực hiện công việc?					
WO4	Tôi hài lòng đến mức độ nào với cách thức thông tin được lưu trữ và sắp xếp tại nơi làm việc?					
4. Thiết bị và Công cụ						
ET1	Tôi hài lòng đến mức độ nào với số lượng công cụ/máy móc mà mình phải sử dụng trong công việc?	1	2	3	4	5
ET2	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu suất hoạt động của các công cụ mà mình sử dụng?					
ET3	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu quả của các công cụ mà mình sử dụng?					
ET4	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu suất hoạt động của máy móc mà mình sử dụng?					
ET5	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hiệu quả của máy móc mà mình sử dụng?					
5. Sức khỏe và An toàn						
HS1	Tôi hài lòng đến mức độ nào với các biện pháp phòng ngừa an toàn được thực hiện tại nơi làm việc?	1	2	3	4	5
HS2	Tôi hài lòng đến mức độ nào với các cảnh báo liên quan đến các mối nguy hiểm tại nơi làm việc?					
HS3	Tôi hài lòng đến mức độ nào với cách thức xử lý và di chuyển các vật liệu/sản phẩm nguy hiểm?					
HS4	Tôi hài lòng đến mức độ nào với khóa đào tạo an toàn mà mình nhận					

Stt/ ID	Nội dung phát biểu	Lựa chọn
	được?	
HS5	Tôi hài lòng đến mức độ nào với hệ thống phòng cháy chữa cháy tại nơi làm việc?	
6. Yêu cầu tại nơi làm việc		
DW1	Tôi có thường xuyên không có đủ thời gian để hoàn thành tất cả các nhiệm vụ không?	1 2 3 4 5
DW4	Công việc của tôi có luôn yêu cầu ở nhịp độ cao trong suốt cả ngày không?	
DW5	Công việc của tôi có đòi hỏi nhiều về mặt cảm xúc không?	
DW6	Công việc của tôi có liên quan đến việc giải quyết các vấn đề cá nhân của mọi người không?	
DW7	Công việc của tôi có yêu cầu phải che giấu cảm xúc không?	
DW8	Công việc của tôi có yêu cầu không được nêu ý kiến cá nhân không?	
7. Tổ chức công việc và Nội dung công việc		
WJ1	Tôi có ảnh hưởng lớn đến các quyết định liên quan đến công việc của mình không?	1 2 3 4 5
WJ2	Công việc có cho phép tôi học hỏi những điều mới không?	
WJ3	Tôi có thể sử dụng kỹ năng và kiến thức chuyên môn của mình vào công việc không?	
WJ5	Tôi có thể nghỉ lễ nhiều hơn hoặc ít hơn tùy theo mong muốn của mình không?	
WJ6	Tôi có cảm thấy công việc của mình có ý nghĩa không?	
8. Mối quan hệ giữa lãnh đạo và các cá nhân		
IL1	Công việc mà tôi đang làm có được xác định mục tiêu cụ thể không?	1 2 3 4 5

Stt/ ID	Nội dung phát biểu	Lựa chọn				
IL3	Thường xuyên có những mâu thuẫn trong yêu cầu công việc của tôi không?					
IL5	Tôi đánh giá cấp trên trực tiếp của mình giỏi trong việc lập kế hoạch công việc ở mức độ nào?					
IL6	Tôi đánh giá cấp trên trực tiếp của mình giỏi trong việc giải quyết xung đột ở mức độ nào?					
IL7	Tôi có thường nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ từ cấp trên trực tiếp khi cần không?					
IL8	Tôi có thường nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ từ đồng nghiệp khi cần không?					
IL9	Bầu không khí giữa tôi và đồng nghiệp có tích cực không?					
9. Giao diện công việc và cá nhân						
WI1	Tôi có thường xuyên cảm thấy tràn đầy năng lượng tại nơi làm việc không?	1	2	3	4	5
WI2	Tôi có lo lắng bản thân bị thất nghiệp không?					
WI3	Tôi có lo ngại rằng sẽ khó tìm được công việc khác nếu trở nên thất nghiệp không?					
WI4	Tôi có lo lắng về việc bị chuyển sang một công việc không mong muốn không?					
WI5	Tôi đánh giá mức độ hài lòng của mình với triển vọng nghề nghiệp như thế nào?					
WI7	Tôi có cảm thấy công việc tiêu hao nhiều năng lượng đến mức ảnh hưởng tiêu cực đến cuộc sống cá nhân không?					
WI8	Tôi có cảm thấy công việc chiếm quá nhiều thời gian, làm ảnh hưởng xấu đến cuộc sống riêng tư không?					

Stt/ ID	Nội dung phát biểu	Lựa chọn
10. Vốn xã hội		
SC1	Bộ phận quản lý có tin tưởng nhân viên làm tốt công việc của mình không?	1 2 3 4 5
SC2	Nhân viên có thể tin tưởng vào tính chính xác và minh bạch của thông tin từ cấp quản lý không?	
SC3	Các xung đột tại nơi làm việc có được giải quyết một cách công bằng không?	
SC4	Việc phân công công việc có được thực hiện một cách công bằng không?	
11. Tính gắn kết của nhân viên		
CO1	Tôi có nhận được sự hợp tác, hỗ trợ và đóng góp từ đồng nghiệp không?	1 2 3 4 5
CO2	MTLV có ảnh hưởng đáng kể đến mức độ lỗi, hiệu suất, tính sáng tạo, sự hợp tác với đồng nghiệp, tỉ lệ vắng mặt và cuối cùng là khả năng giữ chân nhân viên không?	
CO3	Sự đoàn kết của nhân viên trong công ty ảnh hưởng đến HQCV của tôi	
CO4	Làm việc nhóm và hợp tác yêu cầu mối tương quan tốt cả trong nhóm và giữa các nhóm làm việc đúng không?	
12. Tính sáng tạo của nhân viên		
CR1	Tôi đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển các giải pháp sáng tạo và tạo ra những ý tưởng mới khi tham gia nhiều hơn không?	1 2 3 4 5
CR2	Việc tạo ra các ý tưởng mới giúp tôi thực hiện công việc một cách thành công và đáp ứng các nhiệm vụ công việc như thế nào?	
CR3	Hoạt động sáng tạo có ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến các kết	

Stt/ ID	Nội dung phát biểu	Lựa chọn
	quả liên quan đến HQCV như thế nào?	
13. Môi trường đa văn hóa		
ME1	Làm việc trong môi trường đa văn hóa đã trở thành một phần quan trọng trong công việc hàng ngày của tôi	1 2 3 4 5
ME2	Sự khác biệt về văn hóa giữa các cá nhân gây ra các vấn đề, rào cản trong khi giao tiếp, điều này ảnh hưởng đến HQCV của tôi	
ME3	Sự đa văn hóa có thể khiến các tương tác của tôi trở nên khó khăn và giảm mức độ hài lòng trong công việc	
ME4	Các nhóm không đồng nhất về văn hóa có thể nâng cao kết quả công việc chủ yếu nhờ tiềm năng học hỏi và sáng tạo của họ	
ME5	Sự đa văn hóa có ảnh hưởng đến công việc của các nhóm, các cuộc đàm phán đa văn hóa, đạo đức, lãnh đạo, cũng như các cuộc mua lại và sáp nhập xuyên biên giới	
14. Hiệu quả công việc		
TP1	Tôi lập kế hoạch để đảm bảo công việc của mình được hoàn thành đúng hạn	1 2 3 4 5
TP2	Kế hoạch của tôi là hiệu quả và tối ưu	
TP3	Tôi luôn giữ kết quả công việc cần đạt được trong tâm trí	
TP4	Tôi có thể xác định vấn đề chính trong các vấn đề công việc	
TP5	Tôi có thể thực hiện công việc của mình với thời gian và công sức tối thiểu	
CP1	Tôi nhận thêm trách nhiệm, công việc mới.	
CP3	Tôi chủ động nhận các công việc mang tính thử thách khi có cơ hội	
CP4	Tôi luôn cập nhật và nâng cao kiến thức về công việc của mình	

Stt/ ID	Nội dung phát biểu	Lựa chọn
CP5	Tôi liên tục cải thiện và nâng cao kỹ năng trong công việc	
CP6	Tôi đưa ra những giải pháp sáng tạo để giải quyết các vấn đề mới	
CP8	Tôi tham gia đầy đủ các cuộc họp công việc	
WB1	Tôi thường phàn nàn về những vấn đề không quan trọng trong công việc	
WB2	Tôi đã làm phóng đại những vấn đề nhỏ trong công việc	
WB3	Tôi có xu hướng tập trung vào những khía cạnh tiêu cực của một tình huống công việc thay vì những mặt tích cực	
WB4	Tôi chia sẻ với đồng nghiệp về những khía cạnh tiêu cực trong công việc của mình	
WB5	Tôi hay phàn nàn về những vấn đề không quan trọng trong công việc	

III. THÔNG TIN CÁ NHÂN

Anh/Chị vui lòng đánh dấu (X) và điền một số thông tin của Anh/Chị trong các mục hỏi dưới đây:

Câu 1. Giới tính của Anh/Chị:

1. Nam ☐ 2. Nữ ☐

Câu 2. Độ tuổi hiện nay của anh/chị thuộc nhóm nào dưới đây:

1. Từ 18 – 24 tuổi ☐ 2. Từ 25 – 34 tuổi ☐ 3. Từ 35 – 44 tuổi ☐

4. Từ 45 – 54 tuổi ☐ 5. Từ 55 tuổi trở lên ☐

Câu 3. Trình độ học vấn của Anh/Chị:

1. Cao đẳng ☐ 2. Đại học ☐ 3. Sau đại học ☐

4. Khác ☐

Câu 4. Trung bình mỗi tháng thu nhập của anh/chị thuộc nhóm nào sau đây:

1. Dưới 10 triệu VNĐ ☐ 2. Từ 10 – dưới 20 triệu VNĐ ☐

3. Từ 20 – dưới 30 triệu VNĐ ☐ 4. Từ 30 triệu VNĐ trở lên ☐

Xin cảm ơn Anh/Chị!

PHỤ LỤC 7. KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH DỮ LIỆU

7.1. Các giá trị của thang đo trong mô hình tới hạn

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	WO	HS	WI	ME	ET	WJ	FA	DW	IL	ED
WO	0.898	0.747	0.038	0.919	**0.612**									
HS	0.860	0.606	0.041	0.862	0.154	**0.589**								
WI	0.949	0.759	0.031	0.977	-0.041	0.118	**0.713**							
ME	0.728	0.579	0.038	0.805	0.195	0.105	0.164	**0.505**						
ET	0.930	0.869	0.045	0.945	0.192	0.202	0.162	0.043	**0.592**					
WJ	0.873	0.700	0.059	0.950	0.063	0.177	0.067	0.180	0.143	**0.597**				
FA	0.773	0.635	0.045	0.839	0.183	0.169	0.074	-0.018	0.211	0.060	**0.506**			
DW	0.886	0.566	0.097	0.890	0.055	0.103	0.156	-0.009	0.156	0.162	0.170	**0.615**		
IL	0.823	0.699	0.097	0.837	0.038	0.158	0.175	0.177	0.176	0.243	0.212	0.312	**0.571**	
ED	0.729	0.573	0.016	0.731	0.003	0.062	0.019	0.020	-0.030	0.116	-0.058	0.058	0.125	**0.484**

7.2. Kiểm định Harman

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	16.289	20.361	20.361	16.289	20.361	20.361

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
2	5.878	7.347	27.708			
3	4.200	5.250	32.959			
4	3.861	4.827	37.785			
5	3.320	4.150	41.936			
6	2.938	3.672	45.608			
7	2.722	3.402	49.010			
8	2.642	3.302	52.313			
9	2.343	2.929	55.242			
10	2.324	2.905	58.147			
11	2.095	2.619	60.766			
12	2.037	2.546	63.312			
13	1.776	2.220	65.532			
14	1.385	1.731	67.263			
15	1.062	1.328	68.590			
16	1.016	1.270	69.861			
17	.995	1.244	71.104			
18	.932	1.165	72.269			
19	.878	1.097	73.367			
20	.857	1.071	74.438			
21	.812	1.015	75.453			
22	.795	.993	76.446			
23	.767	.958	77.405			
24	.690	.862	78.267			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
25	.677	.847	79.113			
26	.648	.811	79.924			
27	.623	.779	80.703			
28	.607	.759	81.462			
29	.599	.748	82.210			
30	.569	.711	82.922			
31	.539	.674	83.596			
32	.527	.659	84.254			
33	.521	.651	84.905			
34	.490	.612	85.517			
35	.479	.599	86.116			
36	.448	.560	86.676			
37	.438	.547	87.223			
38	.429	.537	87.760			
39	.418	.523	88.283			
40	.409	.511	88.794			
41	.404	.505	89.298			
42	.396	.496	89.794			
43	.374	.468	90.262			
44	.367	.458	90.720			
45	.364	.455	91.175			
46	.353	.441	91.616			
47	.343	.429	92.045			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
48	.321	.401	92.446			
49	.314	.393	92.839			
50	.302	.377	93.216			
51	.294	.368	93.584			
52	.280	.350	93.933			
53	.277	.346	94.279			
54	.272	.340	94.619			
55	.257	.322	94.941			
56	.249	.311	95.252			
57	.243	.303	95.555			
58	.233	.292	95.847			
59	.229	.286	96.133			
60	.225	.281	96.414			
61	.217	.271	96.685			
62	.208	.260	96.945			
63	.206	.257	97.202			
64	.202	.253	97.455			
65	.198	.247	97.702			
66	.178	.222	97.924			
67	.174	.218	98.142			
68	.166	.208	98.350			
69	.145	.182	98.531			
70	.141	.177	98.708			

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
71	.138	.173	98.881			
72	.134	.167	99.048			
73	.129	.161	99.210			
74	.122	.152	99.362			
75	.107	.134	99.496			
76	.100	.125	99.621			
77	.088	.111	99.732			
78	.079	.098	99.830			
79	.076	.095	99.925			
80	.060	.075	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrixa

	Component
	1
IL1	.327
IL3	.551
IL5	.453
IL6	.436
IL7	.528
IL8	.522
IL9	.514

	Component
	1
WI1	.334
WI2	.341
WI3	.320
WI4	.380
WI5	.331
WI7	.351
WI8	.400
DW1	.308
DW4	.173
DW5	.370
DW6	.283
DW7	.200
DW8	.227
WJ1	.357
WJ6	.348
WJ2	.338
WJ3	.393
WJ5	.351
ME1	.270
ME2	.371
ME3	.395
ME4	.274
ME5	.400

	Component
	1
ED1	.054
ED5	.029
ED3	.079
ED4	-.033
FA1	.227
FA2	.248
FA3	.270
FA4	.252
FA5	.207
WO1	.179
WO2	.109
WO4	.177
WO3	.200
ET1	.307
ET2	.268
ET3	.322
ET4	.222
ET5	.245
HS1	.254
HS5	.291
HS2	.250
HS3	.279
HS4	.213

	Component
	1
SC1	.340
SC2	.323
SC3	.444
SC4	.320
CR1	.203
CR2	.096
CR3	.074
CO1	.328
CO2	.406
CO3	.359
CO4	.348
TP1	.725
TP2	.819
TP3	.772
TP5	.759
TP4	.785
CP1	.844
CP3	.780
CP4	.813
CP5	.765
CP6	.782
CP8	.725
WB1	.790

	Component
	1
WB2	.797
WB3	.808
WB4	.819
WB5	.791

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a. 1 components extracted.