

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

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**

CẦN THƠ, NĂM 2025

CÔNG TRÌNH ĐƯỢC HOÀN THÀNH TẠI TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ

Người hướng dẫn 1: PGS.TS Võ Khắc Thường

Người hướng dẫn 2: PGS.TS Nguyễn Xuân Minh

Luận án được bảo vệ trước Hội đồng đánh giá
luận án tiến sĩ cấp Trường

Họp tại: Phòng F22 Trường Đại học Tây Đô

Vào lúc: 14h00, ngày 15/11/2025

Phản biện 1: PGS, TS Đinh Phi Hổ

Phản biện 2: PGS, TS Lưu Thanh Đức Hải

Phản biện 3: PGS, TS Nguyễn Ngọc Duy Phương

**Xác nhận đã xem lại của
Chủ tịch Hội đồng**

PGS, TS Đào Duy Huân

*Ghi chú: Luận án này có thể tìm đọc tại Thư viện Trường Đại học
Tây Đô, Thành phố Cần Thơ, Việt Nam.*

DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

Tạp chí trong nước

1. Trần Quốc Đạt, 2024, Mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên, Tạp chí Kinh tế và Dự báo, số 5, trang 146;

2. Trần Quốc Đạt, 2024, 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, Tạp chí Nghiên cứu Tài chính kế toán, kỳ 2, trang 54;

3. Trần Quốc Đạt, Võ Khắc Thường, 2025, 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*), Tạp chí Nghiên cứu Tài chính kế toán, số 01, trang 73.

Kỷ yếu hội thảo

1. Trần Quốc Đạt, Vương Thị Bích Ngà, Lê Sơn Đại, 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*), Kỷ yếu Hội thảo quốc tế Economic stability and business transformation in a BANI world (ISBN: 978-604-480-484-2), Số đăng ký: 3052-2023/CXBIPH/01-191/LĐ; QĐXB: 1175/QĐ-NXBLĐ ngày 12/09/2023-NXB Lao động.

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU LUẬN ÁN

1.1. Tính cấp thiết của đề tài

Trong những năm qua, nền kinh tế Việt Nam đã đạt được tốc độ phát triển ấn tượng, với GDP bình quân đầu người tăng gần 2,7 lần trong 20 năm (2002-2020), đạt 4.700 USD. Mặc dù bị ảnh hưởng bởi đại dịch Covid-19, Việt Nam vẫn duy trì mức tăng trưởng 2,91% vào năm 2020 và dự báo tăng mạnh lên 7,5% trong năm 2022. Việt Nam cũng thu hút mạnh mẽ các nhà đầu tư nước ngoài, với hơn 34.000 dự án còn hiệu lực và tổng vốn đầu tư đạt 405,9 tỷ USD.

Một trong những yếu tố giúp Việt Nam thu hút đầu tư là lao động giá rẻ và cơ cấu dân số vàng, tuy nhiên, thiếu hụt lao động trình độ cao là một vấn đề. Việc nâng cao chất lượng đào tạo và hiệu quả công việc của nhân viên tại các công ty đa quốc gia là cần thiết để cải thiện chất lượng sản phẩm và đáp ứng nhu cầu phát triển.

Sự toàn cầu hóa và hội nhập đã khiến môi trường làm việc tại các công ty đa quốc gia ngày càng đa dạng và đòi hỏi nhân viên phải làm việc trong môi trường đa văn hóa, đối mặt với các thách thức về ngôn ngữ và văn hóa. Covid-19 đã thúc đẩy các công ty đa quốc gia tại Việt Nam chuyển sang làm việc trực tuyến, nhưng hiện nay, các công ty đã quay lại hoạt động bình thường nhưng vẫn duy trì cơ chế làm việc linh hoạt.

TP. Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế lớn nhất của Việt Nam, thu hút hàng nghìn công ty đa quốc gia, đóng góp lớn vào nền kinh tế và tạo ra việc làm. Các công ty này không chỉ chuyển giao công nghệ mà còn giúp nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp Việt Nam. Môi trường làm việc đa văn hóa giúp phát triển kỹ năng mềm, tối ưu hóa hiệu quả công việc và nâng cao sự sáng tạo. Ví dụ như Coca-Cola và Unilever, hai công ty đa quốc gia nổi bật tại Việt Nam, đã xây dựng môi trường làm việc đa văn hóa giúp nâng cao hiệu quả công việc và phát triển bền vững. Các chương trình đào tạo quốc tế của họ không chỉ phát triển kỹ năng giao tiếp và lãnh đạo mà còn thúc đẩy sáng tạo và sự đổi mới trong công việc.

Nói chung, môi trường làm việc đa văn hóa là yếu tố quan trọng giúp các công ty đa quốc gia tại Việt Nam cải thiện hiệu quả công việc,

nâng cao sự sáng tạo, và đạt được thành công bền vững trong môi trường quốc tế.

1.2. Bối cảnh lý thuyết

Trong bối cảnh toàn cầu hóa, việc đạt được hiệu suất cao từ nguồn nhân lực là rất quan trọng, tuy nhiên, chưa có nhiều nghiên cứu chuyên sâu về khía cạnh này tại Việt Nam. Các nghiên cứu hiện nay chủ yếu tập trung vào các yếu tố như sự hài lòng, tiền công và động lực công việc, nhưng chưa cụ thể hóa đối tượng nhân viên. Mặc dù môi trường làm việc là yếu tố quan trọng để nâng cao hiệu quả công việc, mối quan hệ giữa môi trường đa văn hóa và hiệu quả công việc của nhân viên tại Việt Nam vẫn chưa được nghiên cứu nhiều.

Các nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra rằng môi trường làm việc hoàn thiện có tác động tích cực đến hiệu quả công việc, với nhiều nghiên cứu tại các quốc gia khác nhau như Malaysia, Anh, Kenya, Pakistan, và Jordan, cho thấy môi trường làm việc ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu chỉ tập trung vào một số yếu tố vật chất hoặc tâm lý xã hội của môi trường làm việc mà chưa đưa ra một phương pháp tiếp cận hệ thống, toàn diện.

Mặc dù có nhiều nghiên cứu về sự khác biệt văn hóa và tác động của khoảng cách văn hóa, nhưng rất ít nghiên cứu tập trung vào ảnh hưởng của môi trường đa văn hóa đối với hiệu quả công việc của nhân viên. Ở Việt Nam, mặc dù môi trường làm việc đã nhận được sự quan tâm, nhưng các nghiên cứu về tác động của môi trường đa văn hóa đến hiệu quả công việc của nhân viên còn rất hạn chế.

Do đó, tác giả quyết định 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 TP. Hồ Chí Minh” nhằm ứng dụng mô hình nghiên cứu vào bối cảnh Việt Nam và các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh, góp phần cải thiện hiệu quả công việc và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

1.3. Mục tiêu nghiên cứu

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.

1.4. Ý nghĩa về khoa học và thực tiễn

Đầu tiên, đề tài nghiên cứu đã đo lường được ảnh hưởng của các nhóm nhân tố trong Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc, hạn chế ảnh hưởng tiêu cực từ các nhân tố bất lợi của Môi trường làm việc, đồng thời tận dụng và phát huy những tác động cùng chiều từ các điểm mạnh trong Môi trường làm việc, MTĐVH, từ đó nâng cao HQCV của nhân viên, và cuối cùng góp phần nâng cao kết quả hoạt động của tổ chức.

CHƯƠNG 2. TỔNG QUAN TÀI LIỆU

2.1. Các khái niệm liên quan đến nghiên cứu

2.1.1. 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. Môi trường đa văn hóa

Các nhà nghiên cứu về giáo dục và văn hóa đều định nghĩa môi trường đa văn hóa theo những cách khác nhau, nhưng đều nhấn mạnh sự tôn trọng và hiểu biết về sự đa dạng văn hóa. James A. Banks (2006) định nghĩa môi trường đa văn hóa là không gian nơi các nhóm văn hóa khác nhau sống và phát triển một cách hài hòa, với sự thúc đẩy bình đẳng và công bằng cho tất cả. Geert Hofstede (1984) cho rằng hiểu biết sự khác biệt văn hóa là cần thiết để quản lý hiệu quả trong tổ chức quốc tế. Milton J. Bennett (1993) nhấn mạnh tầm quan trọng của kỹ năng giao tiếp liên văn hóa và khả năng thích ứng với các bối cảnh văn hóa khác nhau. John W. Berry (1997) cho rằng môi trường đa văn hóa giúp các nhóm giữ gìn bản sắc văn hóa đồng thời hội nhập vào xã hội rộng lớn hơn. Harry C. Triandis (1995) nhấn mạnh sự công nhận và tôn trọng các giá trị văn hóa khác nhau để cải thiện giao tiếp và hợp tác quốc tế. Nancy J. Adler (2002) cho rằng sự hiểu biết và tôn trọng lẫn nhau là yếu tố quan trọng để xây dựng một môi trường đa văn hóa thành công. Từ các định nghĩa này, bài viết chọn định nghĩa của Banks làm nền tảng cho các phân tích tiếp theo.

2.1.3. Môi trường làm việc

Các nghiên cứu về môi trường làm việc đã đưa ra nhiều lý thuyết quan trọng. Herzberg (1959) phân chia yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc thành hai loại: yếu tố thúc đẩy (như thành tựu, sự công nhận, và sự phát triển) và yếu tố duy trì (như lương, phúc lợi, và điều kiện làm việc). Maslow (1954) cho rằng con người có năm cấp độ nhu cầu, từ nhu cầu sinh lý đến nhu cầu tự hiện thực hóa, và khi nhu cầu thấp hơn được đáp ứng, nhu cầu cao hơn sẽ trở thành động lực. McGregor (1960) đưa ra lý thuyết X và lý thuyết Y, trong đó lý thuyết X cho rằng con người lười biếng và cần quản lý chặt chẽ, trong khi lý thuyết Y cho rằng con người năng động và có khả năng tự quản lý. Ouchi (1981) phát triển lý thuyết Z, nhấn mạnh sự gắn bó lâu dài của nhân viên với tổ chức và sự quan tâm đến nhu cầu của họ.

Ngoài ra, các yếu tố quan trọng của môi trường làm việc bao gồm lãnh đạo, công việc có ý nghĩa, điều kiện làm việc sạch sẽ và an toàn, cơ hội tương tác giữa nhân viên, và phúc lợi. Môi trường làm việc còn được định nghĩa theo nhiều cách khác nhau. Briner (2000) mô tả Môi trường làm việc là không gian làm việc, bao gồm các yếu tố vật lý và tổ chức. Trong khi đó, các nghiên cứu như của Ollukkaran & Gunaseelan (2012) và Opperman (2002) cho rằng Môi trường làm việc là môi trường xã hội và nghề nghiệp nơi nhân viên tương tác với người khác, ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của họ. Waktola (2019) nhấn mạnh rằng Môi trường làm việc là tổng hòa các mối quan hệ tương tác giữa nhân viên và môi trường làm việc. Al-Omari & Okasheh (2017) đưa ra định nghĩa tổng quát rằng môi trường làm việc có thể là bất kỳ yếu tố nào xung quanh nhân viên và ảnh hưởng đến cách họ thực hiện công việc.

2.1.4. Hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc của nhân viên đã được nghiên cứu và định nghĩa bởi nhiều học giả khác nhau. Theo Armstrong (2006), hiệu quả công việc là việc đạt được các mục tiêu đã đề ra và liên quan đến phương pháp mà nhân viên thực hiện công việc. Motowidlo & Schmit (1999) coi hiệu quả công việc là những hoạt động và hành vi thực tế mà nhân viên thực hiện để đạt được mục tiêu của tổ chức. Berry (2003) nhấn mạnh rằng hiệu quả công việc là những việc làm của nhân viên trong công việc được giao, phù hợp với mục tiêu và lý tưởng của công ty, và có thể đo lường được các bước tiến trong việc giải quyết vấn đề.

Koopmans et al., (2013) cho rằng hiệu quả công việc chủ yếu phụ thuộc vào hành vi của nhân viên, và hành vi này phải tương thích với mục tiêu của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, hiệu quả công việc cũng bao gồm các kết quả về cả chất lượng và số lượng công việc hoàn thành (Shahzadi et al., 2014; Mangkunegara, 2011). Theo phương pháp truyền thống, hiệu quả công việc của nhân viên được đánh giá qua cách thức họ sử dụng kỹ năng, kinh nghiệm, tính cách và năng lực cá nhân để hoàn thành mục tiêu công việc (Hunter, 1986; Vroom, 1964).

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

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

TT	Nghiên cứu	Hafeez và cộng sự (2019)	Saidi và cộng sự (2019)	Ekowati và cộng sự (2019)
1	Tên đề tài	Tác động của Môi trường làm việc đối với HQCV của nhân viên: Biến trung gian là Sức khỏe nhân viên	Mối tương quan giữa Môi trường làm việc và HQCV của nhân viên	Ảnh hưởng của Môi trường làm việc 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	<ul style="list-style-type: none"> - Độ sạch sẽ - Ánh sáng - Tiếng ồn - Chỗ ngồi - Bữa trưa 	<ul style="list-style-type: none"> - An toàn lao động và bảo mật công việc 	<ul style="list-style-type: none"> - Môi trường làm việc - Kỷ luật công việc

TT	Nghiên cứu	Hafeez và cộng sự (2019)	Saidi và cộng sự (2019)	Ekowati và cộng sự (2019)
		<ul style="list-style-type: none"> - Môi trường thân thiện - Thời gian tăng ca - Sức khỏe nhân viên 	<ul style="list-style-type: none"> - 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 	
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	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	Chứng minh Môi trường làm việc có ảnh hưởng đáng kể đến HQCV của nhân viên. Kỷ luật trong công việc cũng được chứng minh là nhân tố

TT	Nghiên cứu	Hafeez và cộng sự (2019)	Saidi và cộng sự (2019)	Ekowati và cộng sự (2019)
		gian thông qua tình trạng sức khỏe của người lao động	môi trường làm việc tích cực.	trung gian về mối tương quan giữa Môi trường làm việc và HQCV
6	Giới hạn nghiên cứu	Kích thước mẫu trong nghiên cứu khá nhỏ; các nhân tố về Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc chưa đầy đủ	Phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung vào một công ty cụ thể; nhân tố của Môi trường làm việc được phân tích ảnh hưởng tổng hợp;
7	Hướng nghiên cứu tiếp theo	<ul style="list-style-type: none"> - Mở rộng kích thước mẫu và phạm vi ngành 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 	<ul style="list-style-type: none"> - Mở rộng kích thước mẫu; - Xuất thêm các nhân tố mới trong Môi trường làm việc 	<ul style="list-style-type: none"> - Mở rộng phạm vi nghiên cứu; - Chia nhỏ thành các biến con riêng biệt trong Môi trường làm việc.

TT	Nghiên cứu	Hafeez và cộng sự (2019)	Saidi và cộng sự (2019)	Ekowati và cộng sự (2019)
		quả phân tích, nhận định một cách xác thực hơn tác động của những nhân tố thuộc Môi trường làm việc; - 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		

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Các mô hình về tác động của Môi trường làm việc 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) Môi trường làm việc có tác động cùng chiều đến kỷ luật của nhân viên (Ekowati et al., 2019), môi trường làm việc tốt sẽ thúc 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc, từ đó có cái nhìn đầy đủ và chính xác hơn về tác động của Môi trường làm việc 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.

2.3. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu đề xuất

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:

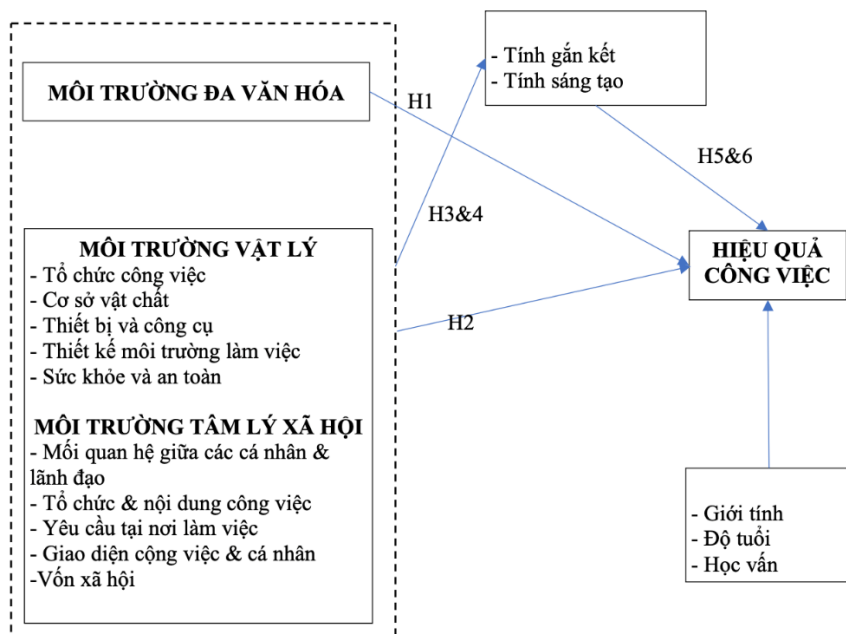
Tác giả sử dụng cấu trúc HQCV của nhân viên do Koopmans et al., (2014) đề xuất gồm ba yếu tố chính: Hiệu quả bối cảnh, hiệu quả tác vụ và các hành vi phản tác dụng.

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; Luring & 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 Môi trường làm việc của Arsalani et al., (2011), mô hình nghiên cứu sử dụng phân loại Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc 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?



Hình 2.1. Mô hình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

H1: Môi trường đa văn hoá có tác động đến Hiệu quả công việc của nhân viên các MNCs tại Thành phố Hồ Chí Minh

H2: Các nhân tố thuộc Môi trường làm việc (Môi trường vật chất và môi trường tâm lý xã hội) có tác động đến Hiệu quả công việc của nhân viên tại các MNCs Thành phố Hồ Chí Minh

H3: Môi trường làm việc có tác động đến tính gắn kết của nhân viên

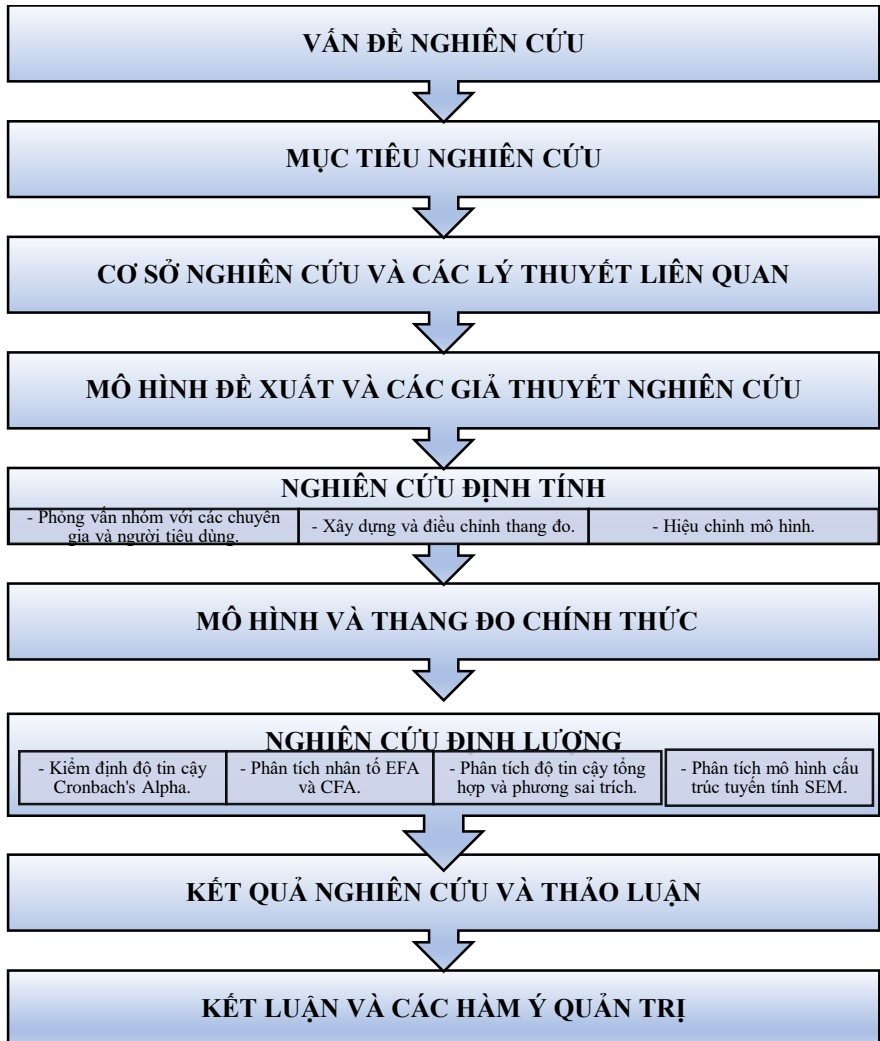
H4: Tính gắn kết của nhân viên có tác động đến Hiệu quả công việc của nhân viên

H5: Môi trường làm việc có tác động đến tính sáng tạo của nhân viên

H6: Tính sáng tạo của nhân viên có ảnh hưởng đến Hiệu quả công việc của nhân viên

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Quy trình nghiên cứu



Hình 3.2. Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của tác giả

3.2. Kết quả nghiên cứu định tính

Mục đích của công đoạn này là điều chỉnh và giải thích rõ các câu hỏi khảo sát để đảm bảo sự phù hợp với bối cảnh nghiên cứu và giá trị đo lường của thang đo gốc. Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện qua phỏng vấn tay đôi với nhân viên và lãnh đạo các phòng/ban/đơn vị trong các công ty đa quốc gia tại TP. Hồ Chí Minh từ ngày 15/12/2023 đến 20/12/2023. Các thang đo được lựa chọn dựa trên các nghiên cứu học thuật uy tín và đã được điều chỉnh để phù hợp với bối cảnh văn hóa và môi trường doanh nghiệp tại Việt Nam.

Quy trình điều chỉnh thang đo bao gồm ba bước:

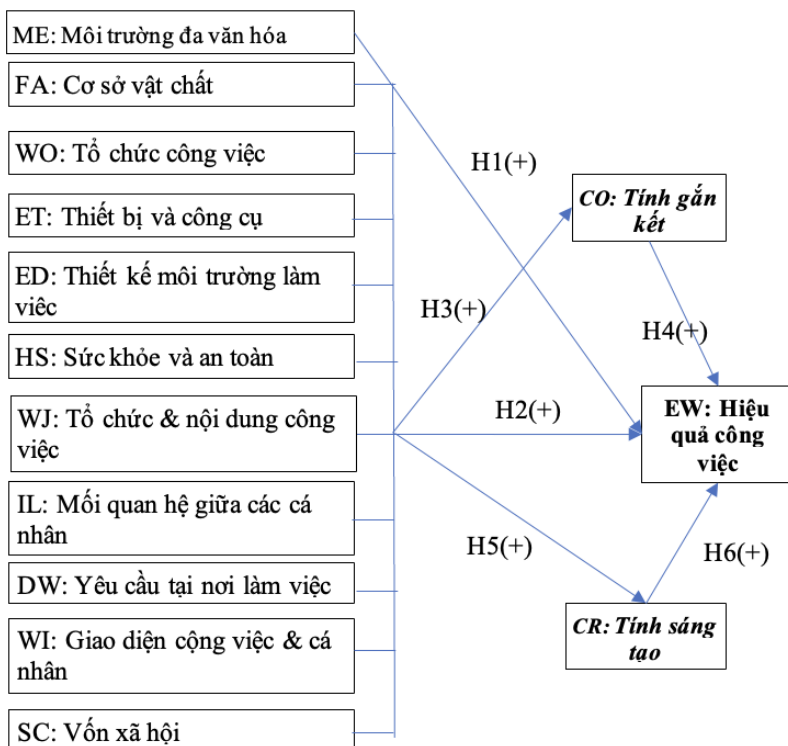
Bước 1: Dịch thang đo từ tiếng Anh sang tiếng Việt thông qua phương pháp back-translation để đảm bảo tính tương đương về ngữ nghĩa.

Bước 2: Thảo luận với chuyên gia, bao gồm giảng viên và trưởng các bộ phận nhân sự tại các công ty đa quốc gia, để điều chỉnh thang đo sao cho dễ hiểu và phù hợp hơn.

Bước 3: Phỏng vấn tay đôi với 10 nhân viên tại các công ty đa quốc gia để loại bỏ hoặc rút gọn các câu hỏi không phù hợp với đặc thù doanh nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh.

Kết quả điều chỉnh cho thấy các mục trong thang đo “tính sáng tạo” và “môi trường đa văn hóa” đã được đơn giản hóa và làm rõ. Thang đo “tính gắn kết” cũng đã được điều chỉnh để thay thế các mô tả trừu tượng bằng các cụm từ dễ hiểu hơn. Quá trình này không chỉ kế thừa các nghiên cứu học thuật mà còn đảm bảo tính thích ứng trong điều kiện cụ thể của Việt Nam.

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



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 Môi trường làm việc có tác động tích cực đến HQCV của nhân viên

H3: Các nhân tố Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc bao gồm: IL, WI, DW, WJ, ME, ED, FA, ET, HS, SC và WO.

Chương 3 đã thể hiện 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.

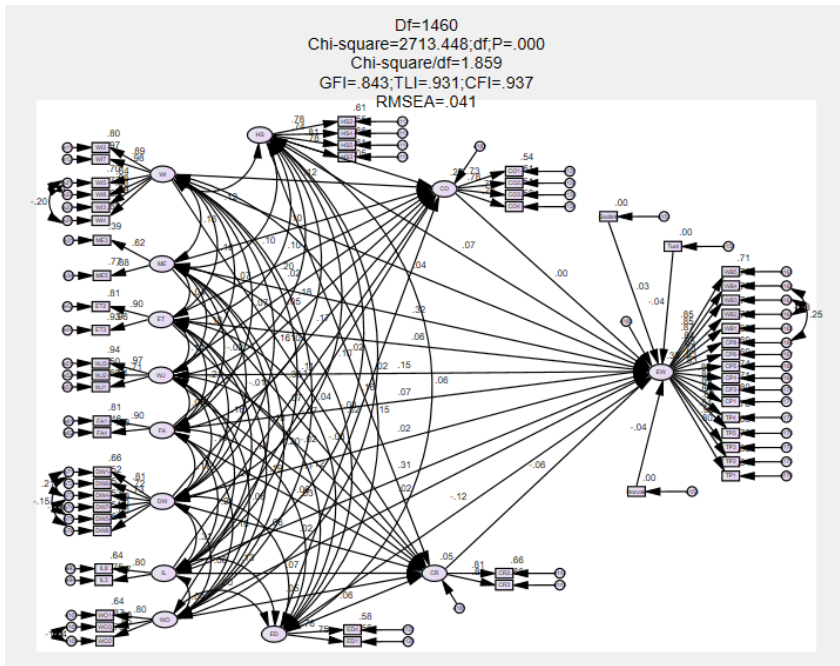
CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

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. 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 tối 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 thí 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.

4.2. 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 4.1: 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
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

Mối quan hệ			ML	UE	S.E	CR	P
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).

4.3. 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 4.2: 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	***	Ứng hộ
H2: MTLV → EW	WJ → EW	0,155	0,136	0,037	3,673	***	Ứng hộ
	HS → EW	0,075	0,074	0,043	1,736	0,083	Ứng hộ
	IL → EW	0,310	0,277	0,048	5,796	***	Ứng hộ

Giả thuyết	Tác động	ML	EU	S.E	CR	P	Kết luận
	ED → EW	(0,121)	-0,116	0,044	-2,656	0,008	Ủng hộ
H3: MTLV → CO → EW	WI → CO → EW	0,121	0,11	0,043	2,563	0,010	Ủng hộ
	DW → CO → EW	0,098	0,1	0,052	1,917	0,055	Ủng hộ
	ME → CO → EW	0,100	0,127	0,069	1,853	0,064	Ủng hộ
	IL → CO → EW	0,363	0,33	0,053	6,236	***	Ủng hộ
	ET → CO → EW	0,102	0,097	0,047	2,089	0,037	Ủng hộ
H4	CO → EW	0,005	0,005	0,05	0,098	0,922	Không ủng hộ
H5: MTLV → CR → EW	WJ → CR → EW	0,110	0,108	0,054	2,011	0,044	Ủng hộ
	WI → CR → EW	0,110	0,111	0,053	2,089	0,037	Ủng hộ
H6	CR → EW	(0,060)	-0,053	0,039	-1,376	0,169	Không ủng hộ

Nguồn: Tổng hợp từ kết quả phân tích mô hình

Nghiên cứu chỉ ra rằng môi trường đa văn hóa có tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên. Mặc dù sự đa dạng văn hóa có thể thúc đẩy học hỏi và sáng tạo, nhưng nó cũng tạo ra những vấn đề và rào cản trong giao tiếp, ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng công việc. Do đó,

việc quản lý sự đa dạng văn hóa là cần thiết để tối ưu hóa hiệu quả công việc và sự thỏa mãn của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu về các yếu tố thuộc môi trường làm việc cho thấy ba yếu tố (WJ, HS và IL) có tác động tích cực đến hiệu quả công việc. Tuy nhiên, yếu tố ED có ảnh hưởng ngược chiều, cho thấy môi trường làm việc tại các công ty đa quốc gia ở TP.HCM chưa thực sự tối ưu, đặc biệt là về ánh sáng, chất lượng không khí và cơ sở vật chất.

Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng tính gắn kết giữa nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc, mặc dù không có tác động trực tiếp. Các nhân viên nhận được sự hợp tác và hỗ trợ từ đồng nghiệp sẽ có tinh thần lạc quan, hài lòng và làm việc hiệu quả hơn.

Cuối cùng, tính sáng tạo được xác định là yếu tố trung gian quan trọng, giúp tăng hiệu quả công việc. Mặc dù tính sáng tạo không ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công việc, nhưng kết hợp với một môi trường làm việc tốt sẽ giúp nhân viên hoàn thành công việc hiệu quả hơn, nâng cao hiệu quả công việc so với những nhân viên có tính sáng tạo thấp.

CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Kết luận

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, 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc, 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) và 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 Môi trường làm việc đến 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 suất 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 hiệu quả công việc 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 Môi trường làm việc (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 hiệu quả công việc 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. Các hàm ý 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 ngưỡng 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 Môi trường làm việc, 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 góp phần làm tăng HQCV của nhân viên như sau:

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

Theo Burr và cộng sự (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 Môi trường làm việc, 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 các 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, cụ 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. 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, Môi trường làm việc 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 suất làm việc; giúp giảm thiểu nguy cơ tai nạn và chấn thương, từ đó bảo vệ sức khỏe và nâng tầm hiệu suất lao động; 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 trong việc 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 HCV 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 Môi trường làm việc: Cải thiện Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc 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.

5.2.3. 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. Mỗi tương quan tốt giữa lãnh đạo và các cá nhân thường được thể hiện qua việc tạo ra một Môi trường làm việc 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, mỗi tương quan giữa lãnh đạo và các cá nhân có vai trò then chốt trong việc tạo nên một Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc. 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 Môi trường làm việc lành mạnh và thành công.

5.2.4. Các hoạt động quản lý liên quan đến thiết kế Môi trường làm việc

Theo Hafeez et al., (2019) và Ajala (2012) thiết kế Môi trường làm việc 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. Và 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, kích 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 Môi trường làm việc tác động không chỉ đến hiệu suất công việc 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc trong công ty có thể được thực hiện để tối ưu hóa không gian làm việc, tăng cường hiệu suất 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc 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 Môi trường làm việc tối ưu và thân thiện.