

TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC ĐA DẠNG HÓA LỰC LƯỢNG NHÂN VIÊN ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN MINH HÀ

Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – ha.nm@ou.edu.vn

BÙI MẠNH HÙNG

Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh – buimanhhung675@gmail.com

(Ngày nhận: 04/08/2017; Ngày nhận lại: 28/08/2017; Ngày duyệt đăng: 31/08/2017)

TÓM TẮT

Nguồn nhân lực trong tổ chức vô cùng quan trọng và mang ý nghĩa sống còn cho tổ chức, bất kỳ tổ chức nào muốn duy trì ổn định và phát triển bền vững thì đều phải đảm bảo lượng nhân viên chất lượng, đảm bảo hoạt động tổ chức luôn được vận hành tốt. Nghiên cứu này nhằm tìm ra việc đa dạng hóa lực lượng nhân viên tác động đến kết quả công việc của nhân viên tại Thành phố Hồ Chí Minh. Với dữ liệu được khảo sát 240 nhân viên làm việc văn phòng tại Thành phố Hồ Chí Minh, và sử dụng phân tích thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá và hồi qui, nghiên cứu đã tìm thấy các yếu tố của việc đa dạng hóa lực lượng lao động tác động đến kết quả công việc của nhân viên gồm: Đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm; đa dạng hóa lực lượng lao động theo độ tuổi. Từ kết quả nghiên cứu này đề gợi ý các hàm ý quản trị về việc đa dạng hóa lực lượng lao động nhằm nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

Từ khóa: Đa dạng hóa; kết quả công việc; lực lượng lao động.

Effect of workforce diversity on employee performance: A case study in Ho Chi Minh City

ABSTRACT

Human resource is important for an organization's survival, and if any organization wants to maintain stability and sustainable development, it must have qualified workforce to make sure that it operates effectively. This study is to find how the workforce influences the employees' performance in Ho Chi Minh City. With the data of 240 employees working in Ho Chi Minh City and using descriptive statistical analysis, Cronbach's Alpha, EFA and regression, the study found that the factors of workforce diversity affecting the employees' performance are workforce diversity of experience and workforce diversity of age. From these results, the study gives management implications on workforce diversity to improve employees' performance.

Keywords: Diversity; Employee Performance; Workforce.

1. Giới thiệu

Theo số liệu điều tra dân số ở Việt Nam ngày 1 tháng 4 năm 2014, dân số ở Thành phố Hồ Chí Minh vào khoảng 7,95 triệu người và hơn một nửa trong số này là dân nhập cư đến từ nhiều vùng miền trong cả nước (chủ yếu đến từ Bắc bộ và miền Tây) như vậy rõ ràng các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh phải có chính sách tuyển dụng cũng như duy

trì lực lượng nhân viên phù hợp với tình hình thực tế, làm như thế nào để dung hòa những luồng xung đột do suy nghĩ, do văn hóa, do tập tục từ nhiều nền văn hóa đến từ các vùng miền khác nhau là bài toán mà đã đến lúc doanh nghiệp phải cân nhắc nếu muốn tổ chức của mình hoạt động bền vững và phát triển hài hòa. Thêm vào đó, Việt Nam đang ngày càng hội nhập với thế giới bằng chứng là tham gia

tổ chức thương mại thế giới (WTO) và ký các hiệp định thương mại tự do (FTA) với nhiều nền kinh tế khác nhau trên thế giới, các doanh nghiệp Việt Nam nói chung và các doanh nghiệp ở Thành phố Hồ Chí Minh nói riêng phải đối mặt vô vàn khó khăn cũng như đương đầu với những cơ hội và thử thách khốc liệt, hơn lúc nào hết lực lượng nhân viên cho tổ chức lại càng quan trọng hơn.

Về mặt lý thuyết, chủ đề này có vài nghiên cứu như: Mainigi và Makori (2015) nghiên cứu chỉ ra rằng việc đa dạng hóa nền tảng giáo dục có ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên, còn việc đa dạng hóa sắc tộc có thể được cung cấp cho tổ chức nhiều hơn những giải pháp khi tổ chức gặp vấn đề về dịch vụ, nguồn cung cấp... do đó khẳng định việc đa dạng hóa sắc tộc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả hoạt động của nhân viên tại Trường Kenya. Abdallah (2015) nghiên cứu cho thấy không bị ảnh hưởng đáng kể khi các biến đa dạng của các dân tộc, giới tính và nền giáo dục được xem xét tại tổ chức. Hiện nay, chủ đề này chưa tìm thấy nghiên cứu nào ở Việt Nam, vì vậy việc nghiên cứu tác động của việc đa dạng hóa lực lượng nhân viên có ảnh hưởng như thế nào đến kết quả công việc của nhân viên là việc làm hết sức cần thiết và mới hiện nay ở Việt Nam.

Mục tiêu nghiên cứu là xác định sự đa dạng lực lượng nhân viên tác động đến kết quả công việc của nhân viên tại Thành phố Hồ Chí Minh và từ đó đề xuất hàm ý quản trị để các tổ chức có những chính sách tuyển dụng phù hợp cho tổ chức. Kết cấu của nghiên cứu gồm: phần 1 giới thiệu, phần 2 cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu, phần 3 trình bày thiết kế nghiên cứu, phần 4 kết quả phân tích nghiên cứu và cuối cùng là kết luận và kiến nghị.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Các khái niệm

Đa dạng hóa: Theo Lan Cook chủ tịch Colgate toàn cầu sự đa dạng ở đây hiển nhiên là những đặc điểm về quốc tịch, văn hóa,

chủng tộc, và giới tính. Ngoài ra, còn có những khác biệt không dễ gì nhìn thấy như kinh nghiệm sống, tôn giáo, thể hiện giới, hoàn cảnh gia đình. Các điều kiện của việc có nhiều yếu tố khác nhau: loại, đặc biệt là sự bao gồm các loại khác nhau của con người trong một nhóm hoặc tổ chức. Những sự đa dạng này mang lại những ý tưởng phong phú và sâu sắc không gì khác có thể mang lại. Đó chính là chìa khóa của những giải pháp mới cho các thử thách kinh doanh và cơ hội mới cũng bắt nguồn từ đây. Kiến tạo một môi trường toàn diện là yếu tố quan trọng tuyệt đối để có được các quan điểm đa chiều, ý tưởng đa dạng, và các nhận thức thật phong phú.

Lực lượng nhân viên: Theo Trần Kim Dung (2015), không giống như một số nguồn lực khác như: nguồn lực tài chính, nguồn lực vật chất, nguồn lực công nghệ... lực lượng nhân viên là một nguồn lực đặc biệt không thể thiếu, nó quyết định tới sự thành bại của tổ chức. Trong quá trình tồn tại cũng như sự phát triển của nguồn nhân lực, nó không chỉ chịu sự tác động của biến động tự nhiên (sinh, chết...) và biến động cơ học (di dân) mà còn chịu sự ảnh hưởng của hệ thống các qui luật: qui luật cung cầu, qui luật cạnh tranh... Trên thực tế khái niệm lực lượng lao động được hiểu rất phức tạp, được nghiên cứu dưới nhiều góc độ khác nhau, nếu như dựa vào khả năng lao động của con người và giới hạn của tuổi lao động thì lực lượng lao động bao gồm những người trong độ tuổi lao động, có khả năng lao động mà không kể tới trạng thái có việc làm hay không có việc làm, dựa vào độ tuổi lao động và trạng thái không hoạt động thì lực lượng nhân viên bao gồm những người trong độ tuổi lao động nhưng vì lý do khác chưa tham gia vào công việc xã hội như: nội trợ, học sinh sinh viên, người thất nghiệp, bộ đội xuất ngũ, lao động hợp tác với nước ngoài đã hết hạn về nước, những người hưởng lợi tức và những đối tượng khác ngoài những đối tượng trên. Với hai cách tiếp cận này thì có thể đưa ra điểm chung của lực lượng nhân

viên đều nói lên khả năng lao động của xã hội trong độ tuổi lao động.

Kết quả công việc: là cách như thế nào để một nhân viên đang thực hiện các yêu cầu của một công việc tốt (Rue & Byars, 1993), mở rộng thêm quan điểm khái niệm về kết quả công việc theo Schuler (1992) quan sát thấy rằng một hệ thống đánh giá hiệu quả cần phải khách quan, có liên quan đến công việc và tổ chức, công bằng cho tất cả nhân viên và không có trường hợp nào là đặc biệt. Theo Phạm Thanh Nghị (2007), kết quả công việc là kết quả thu được từ những nỗ lực và gắng sức để thực hiện một nhiệm vụ hoặc một công việc, công việc này có thể là hoạt động sản xuất hay vận hành, công việc làm thuê đối với bất cứ ngành nghề nào đó. Từ một quan điểm khác, theo Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điền (2006) kết quả công việc là kết quả của một quá trình đối chiếu thực tế với những tiêu chuẩn quy trình sẵn để đáp ứng các qui định, nhiệm vụ được thực hiện bởi cùng một người lao động hoặc tất cả các nhiệm vụ giống nhau hoặc khác nhau được thực hiện bởi một nhóm người lao động.

2.2. Các yếu tố tác động đến kết quả công việc

Tác động của đa dạng hóa lực lượng lao động theo vùng miền đến kết quả công việc: Theo Pitts (2010), cho rằng các tổ chức trở nên đa dạng hơn với nhiều người đến từ nhiều vùng miền khác nhau, nó làm cho tinh thần chú ý hơn đến cách mà các nhóm khác nhau tương tác với nhau trong công việc. Nhân viên đến từ nhiều nơi trên thế giới có ảnh hưởng tích cực đến kết quả của tổ chức, vì nó mở rộng các quan điểm trong công ty (Timmermans và cộng sự, 2011).

Tác động của đa dạng hóa lực lượng lao động theo giới tính đến kết quả công việc: Trên thế giới hiện nay có nhiều xu hướng giới tính khác nhau nhưng Connell (2002), khẳng định giới tính là đề cập đến một mô tả nam tính hay nữ tính, nghiên cứu thực nghiệm hỗ trợ lập luận rằng đa dạng giới tính

là tác động tích cực đến kết quả công việc của tổ chức. Một mối liên quan tích cực của việc đa dạng hóa giới tính với kết quả công việc sẽ được dự đoán dựa trên nguồn lực sẵn có của tổ chức trong khi bản sắc của xã hội và thuyết phân loại sẽ hỗ trợ một mối quan hệ tiêu cực theo Mohammed (2007).

Tác động của đa dạng hóa lực lượng lao động theo giáo dục đến kết quả công việc: Daniel (2009) phát hiện ra rằng mức độ khác nhau và các loại hình giáo dục có tỷ lệ cơ động khác nhau. Nghề dành cho những người có kinh nghiệm làm việc nhưng không có giấy tờ chứng nhận đại học có thể khác nhau từ những người có trình độ học vấn như vậy, ông đã tiến hành một nghiên cứu, trong đó cho thấy một cá nhân sẽ làm việc hiệu quả hơn tùy thuộc vào mức độ giáo dục của họ, ông quan sát thấy rằng cá nhân nào càng được giáo dục nhiều hơn thì cá nhân đó sẽ càng đạt được năng suất cao hơn so với các nhân viên khác.

Tác động của đa dạng hóa lực lượng lao động theo độ tuổi đến kết quả công việc: Zenger và Lawrence (1980) lập luận rằng một nhóm những nhân viên không đồng nhất về độ tuổi thì sẽ hoạt động hiệu quả hơn một nhóm những người đồng nhất về độ tuổi vì như vậy công việc sẽ đỡ nhàm chán và môi trường làm việc sẽ phong phú hơn. Ở một thái cực khác tranh luận việc không đồng nhất độ tuổi có thể ảnh hưởng tiêu cực tới kết quả của nhân viên do sự khác biệt trong giá trị và sở thích khác biệt ở trong nhóm nhân viên (Uschi và Stephen, 2009).

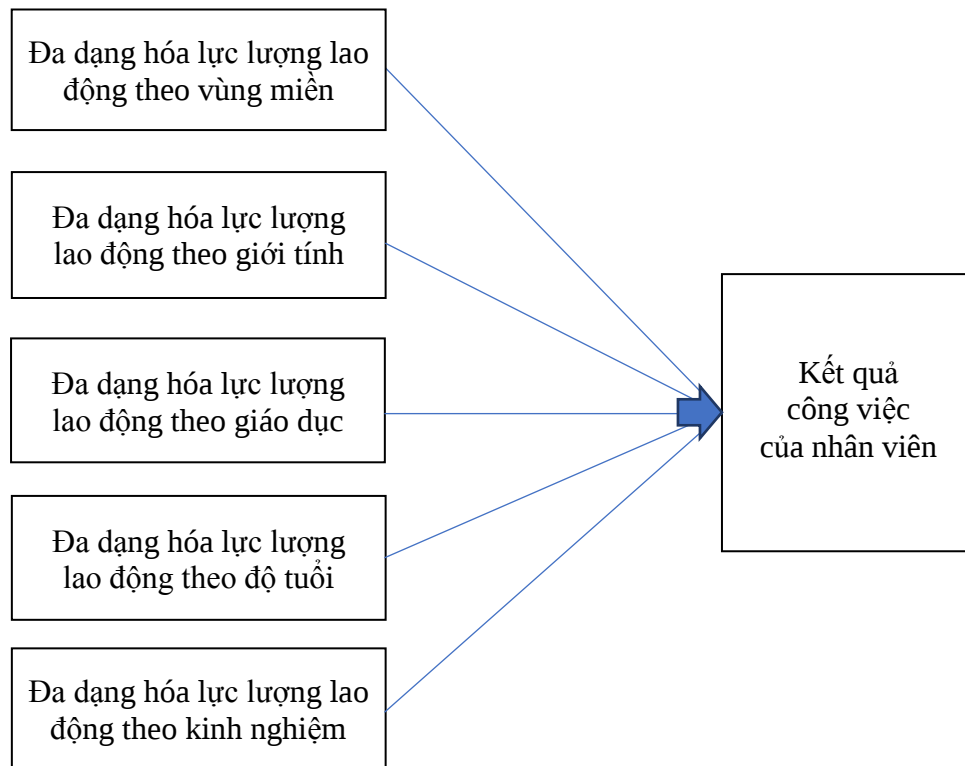
Tác động của đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm đến kết quả công việc: Kinh nghiệm được định nghĩa như là một cách thức mà nhân viên hiểu nhiều hơn những vấn đề liên quan đến công việc và để đạt kết quả công việc tốt, kinh nghiệm cũng chính là dấu hiệu đạt kết quả công việc tốt hơn chứ nó không phải là độ tuổi, một trong những mục đích để làm cuộc điều tra gần đây là để so sánh giữa yếu tố độ tuổi và kinh

nghiệm liên quan đến kết quả công việc, nghiên cứu cũng tái khẳng định nhân viên có kinh nghiệm sẽ có thể dễ dàng dự đoán được sẽ mang lại kết quả công việc tốt hơn những nhân viên có độ tuổi nhiều hơn thì không dám chắc sẽ dự đoán được rằng sẽ có kết quả công

việc tốt hơn (Avolio và Waldman, 1987).

2.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ phân tích cơ sở lý thuyết trên, nghiên cứu này bổ sung thêm yếu tố khác để phù hợp với mô hình thực tế tại Thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng cụ thể: Phân tích thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi qui dựa vào bảng câu hỏi phỏng vấn trực tiếp và qua mail.

3.2. Thiết kế thang đo

Việc Xác định thang đo và thiết kế bảng khảo sát chủ yếu dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu trước, tuy nhiên do đặc thù của Thành phố Hồ Chí Minh nên phải có quá trình khảo sát thử để điều chỉnh thang đo cho

phù hợp là điều cần thiết. Thang đo Likert một định dạng năm điểm yêu cầu người tham gia khảo sát để chỉ ra mức độ đồng ý hay không đồng ý: (1) Hoàn toàn không đồng ý, (2) Không đồng ý, (3) Bình thường, (4) Đồng ý, (5) Rất đồng ý.

3.3. Khảo sát dữ liệu

Dữ liệu được khảo sát bằng cách phỏng vấn trực tiếp và gửi bảng câu hỏi qua email, sau khi kiểm tra tính hợp lệ khảo sát sử dụng 240 quan sát để tiến hành phân tích.

4. Phân tích kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích thống kê mô tả

Diễn giải	Min	Max	Mean
Thang đo: Đa dạng hóa lực lượng lao động theo vùng miền			
Tổ chức của bạn có thu hút và thuê nhân viên từ tất cả vùng miền trên cả nước (VM_1).	1.0	5.0	3.925
Tổ chức của bạn có tạo cơ hội phát triển cho tất cả nhân viên từ tất cả vùng miền khác nhau trên cả nước (VM_2).	1.0	5.0	3.925
Tổ chức của bạn có đào tạo cho nhân viên về phong tục địa phương và các giá trị văn hóa (VM_3).	1.0	5.0	2.896
Khác biệt ngôn ngữ vùng miền trong giao tiếp có gây nên khó khăn giữa những nhân viên ở tổ chức của bạn (VM_4).	1.0	5.0	3.192
Dù bạn đến từ bất cứ vùng miền nào, bạn cũng được đối xử bình đẳng ở tổ chức (VM_5).	1.0	5.0	3.838
Bạn ủng hộ việc đa dạng hóa vùng miền trong tổ chức (VM_6).	1.0	5.0	4.067
Nhân viên từ vùng miền khác nhau sẽ có cơ hội học hỏi văn hóa khác nhau (VM_7).	1.0	5.0	3.946
Nhân viên vùng miền khác nhau sẽ có tính cách khác nhau (VM_8).	1.0	5.0	3.971
Thang đo: Đa dạng hóa lực lượng lao động theo giới tính			
Ở tổ chức của bạn quá trình tuyển dụng và đào tạo nhân viên không phân biệt giới tính (GT_1).	1.0	5.0	3.887
Vị trí công việc tốt ở tổ chức của bạn thì đều thu hút mọi người (GT_2).	1.0	5.0	4.054
Tất cả nhân viên là nam hay nữ thì đều được đối xử công bằng (GT_3).	1.0	5.0	4.046
Ở tổ chức của bạn tạo cơ hội làm việc cho mọi người (GT_4).	1.0	5.0	4.008
Ở tổ chức của bạn tạo cơ hội phát triển cho mọi người (GT_5).	1.0	5.0	3.783
Cơ hội phát triển nghề nghiệp bao gồm cả nữ giới thì được khuyến khích ở trong tổ chức của bạn (GT_6).	1.0	5.0	3.912
Tổ chức của bạn phụ nữ được quyền ra các quyết định như nam giới (GT_7).	1.0	5.0	4.162
Bạn ủng hộ việc đa dạng hóa giới tính trong tổ chức (GT_8).	1.0	5.0	4.292
Đội ngũ lao động có cả nam lẫn nữ thì làm cho môi trường làm việc cân bằng hơn (GT_9).	1.0	5.0	3.921
Thang đo: Đa dạng hóa lực lượng lao động theo giáo dục			
Kế hoạch tuyển dụng của tổ chức bao gồm tất cả các ứng viên có nền tảng giáo dục tốt (GD_1).	1.0	5.0	3.142
Tổ chức của bạn cho nhân viên đi học nâng cao kiến thức chuyên ngành của họ (GD_2).	1.0	5.0	3.779
Tại tổ chức của bạn, cơ hội phát triển cho tất cả nhân viên như nhau, kể cả nhân viên có trình độ học vấn thấp (GD_3).	1.0	5.0	3.504
Những người có kiến thức nền tảng như nhau thì được đối xử công bằng như nhau trong tổ chức (GD_4).	1.0	5.0	3.225
Trong tổ chức của bạn, vị trí khác nhau thì đòi hỏi nhân viên có trình độ khác nhau để đáp ứng nhu cầu công việc (GD_5).	1.0	5.0	3.863

Diễn giải	Min	Max	Mean
Tổ chức của bạn, đội ngũ nhân viên có trình độ kiến thức đa dạng (GD_6).	1.0	5.0	3.596
Thang đo: Đa dạng hóa lực lượng lao động theo độ tuổi			
Tổ chức của bạn, những nhân viên trẻ hơn với trình độ công nghệ tốt hơn sẽ giúp nhân viên lớn tuổi để cải thiện hiểu biết của họ về công nghệ (DT_1).	1.0	5.0	4.046
Nhân viên trẻ đóng góp thành công cho tổ chức nhưng rất rủi ro, không chắc chắn (DT_2).	1.0	5.0	3.871
Nhân viên lớn tuổi giúp nhân viên trẻ tuổi hơn để đào tạo kỹ năng cho họ (DT_3).	1.0	5.0	3.562
Nhân viên lớn tuổi sẽ làm giảm nhẹ những mâu thuẫn giữa những nhân viên trẻ tuổi và gắn kết họ lại với nhau trong tổ chức (DT_4).	1.0	5.0	3.475
Ở tổ chức của bạn không có xung đột cảm xúc do sự khác biệt giữa những nhân viên lớn tuổi và trẻ tuổi (DT_5).	1.0	5.0	3.308
Theo bạn có nên đa dạng hóa độ tuổi ở tổ chức (DT_6).	1.0	5.0	4.146
Tổ chức của bạn, vị trí của từng chức vụ không phân biệt tuổi tác (DT_7).	1.0	5.0	4.058
Đội ngũ trong tổ chức của bạn có nhiều lứa tuổi khác nhau (DT_8).	1.0	5.0	3.829
Thang đo: Đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm			
Những nhân viên có kinh nghiệm hơn sẽ giúp nhân viên ít kinh nghiệm hơn trong công việc ở tổ chức của bạn (KN_1).	1.0	5.0	3.654
Nhân viên có kinh nghiệm đóng góp thành công cho tổ chức nhiều hơn nhân viên ít kinh nghiệm trong tổ chức (KN_2).	1.0	5.0	3.933
Dù có kinh nghiệm hay không có kinh nghiệm đều được đối xử công bằng như nhau trong tổ chức (KN_3).	1.0	5.0	4.033
Có sự khác biệt về kinh nghiệm làm việc nên dễ dẫn đến mâu thuẫn trong tổ chức (KN_4).	1.0	5.0	3.954
Tổ chức của bạn có cả nhân viên nhiều kinh nghiệm và ít kinh nghiệm (KN_5).	1.0	5.0	4.158
Bạn ủng hộ đa dạng hóa lực lượng nhân viên có kinh nghiệm trong tổ chức (KN_6).	1.0	5.0	4.037
Thang đo: Kết quả công việc của nhân viên			
Bạn được làm đúng chức năng trong tổ chức (KQ_1).	1.0	5.0	4.058
Bạn được phân chia công việc một cách phù hợp trong tổ chức (KQ_2).	1.0	5.0	3.975
Bạn luôn cam kết thực hiện đúng sứ mệnh vì tầm nhìn của tổ chức (KQ_3).	1.0	5.0	4.129
Bạn luôn hoàn thành công việc được giao trong tổ chức (KQ_4).	1.0	5.0	4.079
Bạn luôn hoàn thành công việc đúng thời hạn do tổ chức yêu cầu (KQ_5).	1.0	5.0	3.975
Bạn sẵn sàng hợp tác nhiệt tình với tất cả đồng nghiệp đến từ mọi miền của đất nước (KQ_6).	1.0	5.0	4.138
Bạn luôn hoàn thành công việc đúng chất lượng trong tổ chức (KQ_7).	1.0	5.0	4.038
Bạn luôn hoàn thành công việc theo yêu cầu của lãnh đạo (KQ_8).	1.0	5.0	4.037
Bạn luôn cố gắng sáng tạo để hoàn thành công việc (KQ_9).	1.0	5.0	3.992
Bạn luôn cố gắng chủ động để hoàn thành công việc (KQ_10).	1.0	5.0	4.163

Phần lớn các biến đều có giá trị trung bình từ 3 trở lên chiếm khoảng 98% (46 biến), điều này cho thấy đa phần các phát biểu trên đều được các đáp viên đồng tình, duy nhất chỉ có 1 biến VM_3 tổ chức của bạn có đào tạo cho nhân viên về phong tục địa phương và các giá trị văn hóa giá trị trung bình nhỏ nhất 2.896 điều này chứng minh được rằng đa phần các tổ chức ở Thành phố Hồ Chí Minh chưa chú trọng đến việc đào tạo những giá trị văn

hóa của nhiều vùng miền khác nhau cho nhân viên của tổ chức.

4.2. Kết quả kiểm định Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Sau khi kiểm định Cronbach's Alpha có 9 biến quan sát bị loại là VM_3, VM_4, VM_8, GT_9, GD_1, GD_6, DT_4, DT_5 và DT_8, như vậy cuối cùng mô hình nghiên cứu sẽ có 6 thang đo với 38 biến bảo đảm chất lượng tốt. Kết quả được thể hiện như sau:

Kết quả kiểm định thang đo của yếu tố đa dạng hóa lực lượng lao động theo vùng miền với Cronbach's Alpha là .748 và các biến đạt yêu cầu như sau:

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
VM_1	15.775	5.924	.522	.700
VM_2	15.775	6.225	.563	.686
VM_5	15.862	6.144	.481	.715
VM_6	15.633	6.124	.580	.679
VM_7	15.754	6.646	.425	.733

Kết quả kiểm định thang đo của yếu tố đa dạng hóa lực lượng lao động theo giới tính với Cronbach's Alpha là .856 và các biến đạt yêu cầu như sau:

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
GT_1	28.258	19.004	.599	.839
GT_2	28.092	18.075	.720	.824
GT_3	28.100	18.844	.727	.825
GT_4	28.138	18.454	.698	.827
GT_5	28.363	18.491	.641	.833
GT_6	28.233	18.523	.648	.833
GT_7	27.983	20.669	.369	.865
GT_8	27.854	20.995	.407	.859

Kết quả kiểm định thang đo của yếu tố đa dạng hóa lực lượng lao động theo giáo dục với Cronbach's Alpha là .771 và các biến đạt yêu cầu như sau:

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
GD_2	10.592	4.929	.565	.720
GD_3	10.867	4.350	.670	.661
GD_4	11.146	4.686	.538	.737
GD_5	10.508	5.247	.526	.740

Kết quả kiểm định thang đo của yếu tố đa dạng hóa lực lượng lao động theo độ tuổi với Cronbach's Alpha là .703 và các biến đạt yêu cầu như sau:

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
DT_1	15.638	4.826	.539	.622
DT_2	15.813	5.090	.410	.675
DT_3	16.121	4.969	.375	.695
DT_6	15.538	4.961	.539	.625
DT_7	15.625	5.005	.458	.655

Kết quả kiểm định thang đo của yếu tố đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm với Cronbach's Alpha là .822 và các biến đạt yêu cầu như sau:

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
KN_1	20.117	9.593	.413	.835
KN_2	19.838	8.873	.639	.782
KN_3	19.738	8.956	.646	.781
KN_4	19.817	8.887	.678	.775
KN_5	19.613	9.703	.540	.804
KN_6	19.733	9.025	.644	.782

Kết quả kiểm định thang đo của biến phụ thuộc kết quả công việc với Cronbach's Alpha là .943 và các biến đạt yêu cầu như sau:

	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
KQ_1	36.525	28.242	.790	.936
KQ_2	36.608	28.432	.753	.938
KQ_3	36.454	27.872	.822	.935
KQ_4	36.504	28.443	.753	.938
KQ_5	36.608	28.281	.768	.937
KQ_6	36.446	29.478	.611	.944
KQ_7	36.546	27.931	.800	.936
KQ_8	36.546	28.467	.775	.937
KQ_9	36.592	28.351	.757	.938
KQ_10	36.421	28.061	.827	.935

Kiểm định hệ số tải nhân tố: Kết quả phân tích EFA cho 28 biến độc lập, có 6 biến độc lập không đủ tiêu chuẩn tải nhân tố (tải nhân tố nhỏ hơn 0.5) thang đo còn lại 22 biến, kết quả phân tích nhân tố đã trích ra được hệ số KMO và Bartlett's Test của thang đo 0.876 thỏa mãn yêu cầu $0.5 \leq KMO \leq 1$, với mức ý

nghĩa 0 (sig=0.000). Mức Eigenvalue >1 ta có 5 nhân tố được rút ra từ 22 biến quan sát với phương sai 63,729 % thỏa mãn mức yêu cầu là lớn hơn 50%. Kết quả bảng KMO and Bartlett's (Bảng 2) cho thấy chỉ số $0,5 \leq KMO = 0,876 \leq 1$, điều này chứng tỏ phân tích EFA là thích hợp.

Bảng 1

Bảng kiểm tra KMO và Bartlett

Kiểm định KMO và BARTLETT		
Hệ số KMO		.876
Kiểm định Bartlett	Giá trị Chi bình phương xấp xỉ	2311.679
	Df	231
	Sig.	.000

Như vậy sau khi kiểm định Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá đối với các yếu tố tác động đến kết quả công việc còn lại 22 biến quan sát trích ra được 5 nhân tố và đặt tên lại lần lượt là: *GIỚI TÍNH, KINH NGHIỆM, ĐỘ TUỔI, GIÁO DỤC VÀ VÙNG MIỀN*.

4.3. Kết quả phân tích hồi qui

4.3.1. Kết quả hồi qui bội

Theo Bảng 2, R^2 hiệu chỉnh là 0,752, điều này có ý nghĩa là 75,2% sự biến thiên của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập có ý nghĩa tương quan. Kết quả phân tích phương sai (Bảng 3) có giá trị Sig. = 0,000 < 0,01, như vậy có thể kết luận rằng mô hình đưa ra phù hợp với dữ liệu thực tế.

Bảng 2

Kết quả hồi quy

Mô hình	Giá trị R	R bình phương	R bình phương hiệu chỉnh	Sai số chuẩn của ước lượng
1	.867	.752	.747	.29686

Bảng 3

Hệ số hồi qui

Mô hình	Hệ số hồi qui chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi qui chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại phương sai
Hằng số	.555***	.166		3.342	.001		
Giới tính	-.004	.031	-.005	-.141	.888	.716	1.396
Kinh nghiệm	.785***	.038	.824	20.651	.000	.666	1.502
Độ tuổi	.091**	.042	.088	2.149	.033	.630	1.586
giáo dục	-.027	.030	-.032	-.893	.373	.804	1.244
Vùng miền	.022	.033	.025	.657	.512	.716	1.397

Ghi chú: *** mức ý nghĩa 1%, ** mức ý nghĩa 5%

4.3.2. Phân tích kết quả hồi qui

Kết quả hồi qui cho thấy có hai biến độc lập là kinh nghiệm và độ tuổi có ý nghĩa thống kê với mức ý nghĩa $\text{sig.} < 0.05$ (độ tin cậy là 95%) trong mô hình này như vậy đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm và theo độ tuổi có tác động đến kết quả công việc, cụ thể như sau:

✓ Đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm

Biến này có mức ý nghĩa $\text{sig} = 0.000 < 0.05$, có nghĩa là biến kinh nghiệm có ý nghĩa thống kê trong mô hình này. Hệ số hồi qui mang dấu dương thể hiện đúng kỳ vọng ban đầu, thể hiện sự tương quan cùng chiều với kết quả công việc của nhân viên, nghĩa là khi đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm tăng thì kết quả công việc của nhân viên cũng sẽ tăng lên.

Thông qua hệ số hồi qui chuẩn hóa ta biết được mức độ quan trọng của các nhân tố tham gia vào mô hình hồi qui này, cụ thể biến kinh nghiệm có tác động mạnh nhất với ($\beta = 0.824$) lên biến kết quả công việc. So với các nghiên

cứu trước gồm nghiên cứu của Akita (2014); Maingi và Makori (2015); Abdallah (2015); Darwin (2015) và Rizwan (2016) thì biến đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm là biến mới được đưa vào nghiên cứu nhưng kết quả thể hiện biến mới này hợp lý và thực tế trong mô hình nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh. Như vậy, khi lực lượng lao động có nhiều mức kinh nghiệm khác nhau (người có nhiều kinh nghiệm, người có ít kinh nghiệm và người có kinh nghiệm vừa vừa) thì sẽ hỗ trợ nhau trong công việc và sẽ tạo ra hiệu quả công việc tốt hơn.

✓ Đa dạng hóa lực lượng lao động theo độ tuổi

Biến này có mức ý nghĩa $\text{sig} = 0.033 < 0.05$, có nghĩa là biến độ tuổi có ý nghĩa thống kê trong mô hình này. Hệ số hồi qui có dấu dương, là đúng kỳ vọng ban đầu, thể hiện sự tương quan cùng chiều với biến phụ thuộc kết quả công việc của nhân viên, nghĩa là khi đa dạng hóa lực lượng lao động theo độ tuổi nhiều hơn thì kết quả công việc cũng sẽ tăng. So với nghiên cứu của Darwin (2015) thì kết

quả này phù hợp. Như vậy, doanh nghiệp cần phải đa dạng hóa lực lượng lao động theo độ tuổi nhiều hơn, sẽ bổ sung sự hăng say, tích cực và kinh nghiệm, tính tình,... theo độ tuổi với nhau, thì sẽ tạo ra hiệu quả công việc của nhân viên tốt hơn.

Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy rằng có 3 biến độc lập là giới tính, giáo dục và vùng miền không có ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu, chứng tỏ việc đa dạng hóa theo giới tính, theo trình độ giáo dục và theo vùng miền không có tác động đến hiệu quả công việc của nhân viên trong doanh nghiệp.

5. Kết luận và hàm ý quản trị

5.1. Kết luận

Mục tiêu nghiên cứu của đề tài là xác định sự đa dạng hóa lực lượng nhân viên tác động đến kết quả công việc của nhân viên tại Thành phố Hồ Chí Minh, cụ thể việc đa dạng hóa lực lượng lao động theo vùng miền, giới tính, giáo dục, độ tuổi và kinh nghiệm, sau đó tìm ra yếu tố nào có ý nghĩa tác động đến kết quả công việc của nhân viên và trong các yếu tố đó sự tác động mạnh nhẹ ra sao, và tất nhiên phân tích trong số các yếu tố kể trên yếu tố nào có ảnh hưởng đến kết quả công việc. Nghiên cứu có dựa vào mô hình nghiên cứu của Abdalla (2015) và Darwin (2015) để xây dựng nên mô hình nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh, nghiên cứu ban đầu bao gồm 5 thành phần: Đa dạng hóa lực lượng lao động theo vùng miền, giới tính, giáo dục, độ tuổi và kinh nghiệm với 37 biến quan sát để xác định các yếu tố đa dạng hóa lực lượng lao động tác động đến kết quả công việc của nhân viên.

Nghiên cứu thông qua hai bước: nghiên cứu định tính (phỏng vấn 4 chuyên gia về lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực và 2 người lao động hiện đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh) và nghiên cứu định lượng, sau đó tiến hành thu thập dữ liệu thông qua bảng câu hỏi được gửi đến đối tượng khảo sát với kích thước mẫu $n=250$, sau đó dữ liệu được phân tích bằng phần mềm thống kê SPSS 22.0.

Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu được kiểm định thông qua phương pháp thống kê mô tả, phân tích độ tin cậy thang đo,

kiểm định giá trị thang đo qua phân tích nhân tố còn lại 22 quan sát với 5 thành phần cơ bản tác động đến kết quả công việc của nhân viên, cụ thể 5 thành phần như sau: (1) Đa dạng hóa lực lượng lao động theo giới tính, (2) Đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm, (3) Đa dạng hóa lực lượng lao động theo độ tuổi, (4) Đa dạng hóa lực lượng lao động theo giáo dục, (5) Đa dạng hóa lực lượng lao động theo vùng miền.

Cuối cùng phân tích hồi qui tuyến tính bội xác định mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố kể trên đến kết quả công việc của nhân viên, đã xác định 2 yếu tố có ý nghĩa tin cậy 95% là yếu tố đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm và độ tuổi có ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên. Trong đó yếu tố đa dạng hóa lực lượng lao động theo kinh nghiệm có ảnh hưởng mạnh nhất đến kết quả công việc của nhân viên.

5.2. Hàm ý quản trị

Ở khía cạnh là tổ chức hoặc doanh nghiệp, rõ ràng từ kết quả của nghiên cứu sẽ cho tổ chức hoặc doanh nghiệp có một cái nhìn chính xác, khách quan và khoa học để cung cấp thêm sự hiểu biết về đa dạng hóa lực lượng lao động nó sẽ có tác động đến kết quả công việc của nhân viên hay không và nếu có thì tác động này có ảnh hưởng đến kết quả công việc nhân viên ra sao, đây là một nhu cầu cần thiết và cấp bách của bất cứ tổ chức hoặc doanh nghiệp nào để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức hoặc doanh nghiệp của mình. Nghiên cứu đã chỉ rõ việc đa dạng hóa lực lượng lao động có tác động tích cực đến kết quả công việc của nhân viên, như vậy từ kết quả này sẽ giúp cho những người làm công tác tuyển dụng nguồn nhân lực của tổ chức hoặc doanh nghiệp có chính sách tuyển dụng phù hợp với xu hướng thị trường để luôn luôn đảm bảo tổ chức hoặc doanh nghiệp thu hút được nguồn nhân lực chất lượng đến từ mọi vùng miền của đất nước, đến từ mọi giới tính, đa dạng hóa độ tuổi, đa dạng hóa kinh nghiệm làm việc và có nhiều nền tảng giáo dục khác nhau phù hợp với tổ chức, làm cho tổ chức trở nên đa dạng hơn, tạo nên bản sắc và văn hóa riêng cho doanh nghiệp hoặc tổ

chức để doanh nghiệp hoặc tổ chức có văn hóa tổ chức rõ ràng. Cũng liên quan đến kết quả nghiên cứu một lần nữa nó sẽ là nguồn tham khảo cho các tổ chức và doanh nghiệp trong việc lập kế hoạch để đào tạo và phát triển nguồn nhân lực hiện có một cách hiệu quả nhất thông qua các hoạt động nâng cao nghiệp vụ, huấn luyện và đào tạo kỹ năng cho họ, bên cạnh việc tuyển dụng nguồn nhân lực, nâng cao nguồn nhân lực thì tổ chức cũng sẽ có biện pháp để duy trì lực lượng nhân viên hiện tại bằng nhiều hình thức khác nhau như động viên, duy trì các mối quan hệ lao động tốt đẹp và bền bỉ trong tổ chức, cùng đồng hành với lực lượng lao động.

Như chúng ta đều biết nguồn tài sản quý giá mang lại giá trị cho tổ chức đó chính là nguồn nhân lực của tổ chức, kết quả của nghiên cứu chỉ ra được việc đa dạng hóa lực

lượng nhân viên là cần thiết cho tổ chức, đứng ở góc độ người lao động sẽ cảm thấy tự tin hơn với vai trò và nhiệm vụ của mình bởi vì chính lực lượng nhân viên sẽ đóng góp cho sự thành công của tổ chức mặt khác cũng chính lực lượng nhân viên đem lại những giá trị văn hóa nhất định cho tổ chức, lực lượng nhân viên sẽ không còn mặc cảm về nguồn gốc xuất xứ của bản thân, không còn lo ngại độ tuổi, không còn tự ti về nền tảng giáo dục, cũng không phải lo lắng về kinh nghiệm của bản thân, bởi vì tổ chức hay doanh nghiệp sẽ có nhu cầu đa dạng hóa lực lượng nhân viên, mỗi nhân viên sẽ có vị trí và giá trị trong tổ chức hoàn toàn khác nhau, tương đương với vị trí và giá trị của mình người lao động chỉ cần cố gắng hết sức, đóng góp tâm lực, trí lực cùng với tổ chức xây dựng nên thương hiệu và thành công cho tổ chức■

Tài liệu tham khảo

- Abdallah S.Mwatumwa (2015). Effect of workforce diversity on employee work performance: A study of the country government of Mombasa. *Human Resource Management*, 1-51.
- Avolio, B. J. & Waldman, D.A. (1987). Personal aptitude test scores as a function of age, education and job type. *Experience aging research*, 54-79.
- Connel, R. W. (2002). *Gender, Maiden*. New York: Blackwell Publishers.
- Daniel, C. (2009). The effects of higher education policy on the location decision of individuals: *Evidence from Florida's Bright Futures*, 175-199.
- <http://www.colgate.com.vn/app/Colgate/VN/Corp/LivingOurValues/Diversity/HomePage.cvsp>
- Maingi, J. & Makori (2015). Effect of workforce diversity on employee performance in Kenya: A case of Kenya school of government. 2(59), 343-364
- Mohammed Ali, Isabel, Metz, & Kulik, C.T. (2007). Workforce gender diversity: Is it a source of competitive advantage ?.21 ANZAM conference, Sydney, Australia.
- Nguyễn Ngọc Quân & Nguyễn Văn Điền (2006). *Giáo trình quản trị nhân sự*, Nhà xuất bản LĐ-XH.
- Phạm Thanh Nghị (2007). *Nâng cao hiệu quả quản lý nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản Khoa học Xã hội.
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research & Theory*, 20(4), 867-886.
- Rue, L.W. & Byars, L.L. (1993). *Supervision: Key link to productivity*, (4th Ed). Chicago: Irwin
- Schuler, R. (1992). Strategic human resource management linking the people with the strategic needs of the business. *Organisationl Dynamics*, Summer, 18-33.
- Timmermans, B., Ostergaard, C. R., & Kristinsson, K. (2011). Does a different view create something new? The effect of employee diversity on innovation. *Research Policy*, 500-509.
- Trần Kim Dung (2015). *Quản trị nguồn nhân lực*, Nhà xuất bản tổng hợp TP. Hồ Chí Minh.
- Uschi Backes-Gellner, & Veen Stephen (2009). *The impact of aging and age diversity on company performance*, 322-444.
- Zenger, Todd R.,& Lawrence, B.S.(1989). *The different effects of age and tenure distribution on technical communication*. *Academy of Management Journal*, 32(2), 353-376.