

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**

\*\*\*



**ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**  
Powered by Arizona State University®

**HOÀNG NGỌC QUẾ NHÂN**

**TÁC ĐỘNG CỦA SỰ KHÁNG CỰ CỦA NHÂN VIÊN  
ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT  
ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG TY NIÊM YẾT TRÊN SÀN  
CHỨNG KHOÁN: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI  
SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN TP.HCM (HOSE)**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**ĐỒNG NAI - NĂM 2025**

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO  
TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**

\*\*\*



**ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**  
Powered by Arizona State University®

**HOÀNG NGỌC QUẾ NHÂN**

**TÁC ĐỘNG CỦA SỰ KHÁNG CỰ CỦA NHÂN VIÊN  
ĐỐI VỚI SỰ THAY ĐỔI ĐẾN HIỆU QUẢ HOẠT  
ĐỘNG CỦA CÁC CÔNG TY NIÊM YẾT TRÊN SÀN  
CHỨNG KHOÁN: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI  
SỞ GIAO DỊCH CHỨNG KHOÁN TP.HCM (HOSE)**

**NGÀNH: QUẢN TRỊ KINH DOANH  
MÃ NGÀNH: 9340101**

**LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN KHOA HỌC  
PGS.TS. NGUYỄN THANH LÂM**

**ĐỒNG NAI - NĂM 2025**

## LỜI CAM ĐOAN

Tên tôi là: Hoàng Ngọc Quế Nhân

Sinh ngày: 16/11/1994

Nơi sinh: tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu

Là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị Kinh Doanh, khóa 2021, Trường Đại học Lạc Hồng.

Tôi xin cam đoan luận án tiến sĩ “Tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán: Trường hợp nghiên cứu tại Sở giao dịch chứng khoán TP.HCM (HOSE)” là công trình do tôi thực hiện dưới sự hướng dẫn của giảng viên, người hướng dẫn khoa học là: PGS.TS. Nguyễn Thanh Lâm. Luận án này chưa từng được trình nộp để lấy học vị Tiến sĩ tại bất cứ một cơ sở đào tạo nào. Luận án này là công trình nghiên cứu riêng của tác giả, kết quả nghiên cứu là trung thực, trong đó không có các nội dung đã được công bố trước đây hoặc các nội dung do người khác thực hiện ngoại trừ các trích dẫn được dẫn nguồn đầy đủ trong luận án.

**Nghiên cứu sinh**

**Hoàng Ngọc Quế Nhân**

## LỜI CẢM ƠN

Lời đầu tiên, với lòng biết ơn sâu sắc nhất, tôi xin gửi lời cảm ơn tới PGS.TS. Nguyễn Thanh Lâm, thầy là người hướng dẫn khoa học, là người đã truyền cho tôi tri thức, cũng như tâm huyết nghiên cứu khoa học, thầy đã luôn tận tâm hướng dẫn, giúp đỡ và tạo mọi điều kiện tốt nhất để tôi hoàn thành luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn Quý thầy cô Ban giám hiệu, Khoa sau đại học Trường Đại học Lạc Hồng đã giảng dạy và tạo điều kiện thuận lợi cho tôi trong suốt thời gian tôi tham gia nghiên cứu sinh tại trường.

Tôi cũng xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các đồng nghiệp, bạn bè là những người đã luôn quan tâm, động viên tôi trong suốt thời gian qua.

Cuối cùng, tôi xin dành tình cảm đặc biệt đến gia đình, người thân của tôi là những người đã luôn tin tưởng, động viên và tiếp sức cho tôi thêm nghị lực để tôi vững bước và vượt qua mọi khó khăn.

**Tác giả**

**Hoàng Ngọc Quế Nhân**

## MỤC LỤC

|  |           |
|--|-----------|
| LỜI CAM ĐOAN   | i         |
| LỜI CẢM ƠN   | ii        |
| MỤC LỤC  | iii       |
| DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT   | vi        |
| DANH MỤC CÁC BẢNG  | vii       |
| DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ   | ix        |
| TÓM TẮT LUẬN ÁN  | x         |
| ABSTRACT   | xi        |
| <b>CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU</b>  | <b>1</b>  |
| 1.1 Lý do thực hiện đề tài   | 1         |
| 1.1.1 Bối cảnh lý thuyết   | 1         |
| 1.1.2 Bối cảnh thực tiễn   | 3         |
| 1.1.3 Khoảng trống nghiên cứu  | 7         |
| 1.2 Mục tiêu nghiên cứu của đề tài   | 9         |
| 1.2.1 Mục tiêu tổng quát   | 9         |
| 1.2.2 Mục tiêu cụ thể  | 9         |
| 1.3 Câu hỏi nghiên cứu của đề tài  | 9         |
| 1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu  | 10        |
| 1.4.1 Đối tượng nghiên cứu   | 10        |
| 1.4.2 Phạm vi nghiên cứu   | 10        |
| 1.5 Phương pháp nghiên cứu   | 10        |
| 1.5.1 Nghiên cứu định tính   | 10        |
| 1.5.2 Nghiên cứu định lượng  | 11        |
| 1.6 Đóng góp khoa học và thực tiễn của luận án                                       | 11        |
| 1.6.1 Đóng góp về mặt khoa học   | 11        |
| 1.6.2 Đóng góp về mặt thực tiễn  | 12        |
| 1.7 Kết cấu của đề tài   | 13        |
| <b>CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU</b>                               | <b>14</b> |
| 2.1 Định nghĩa các khái niệm chính   | 14        |
| 2.1.1 Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi                                  | 14        |
| 2.1.2 Hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết                                    | 22        |
| 2.2 Tổng quan về các lý thuyết có liên quan  | 26        |
| 2.2.1 Lý thuyết sự thay đổi của Lewin  | 26        |
| 2.2.2 Lý thuyết trao đổi xã hội  | 31        |
| 2.2.3 Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức  | 34        |
| 2.2.4 Lý thuyết khuếch tán đổi mới   | 36        |
| 2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan   | 39        |
| 2.3.1 Tổng quan nghiên cứu về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay |           |

|   |            |
|---|------------|
| đôi đến hiệu quả hoạt động của công ty                                      | 39         |
| 2.3.2 Tổng quan nghiên cứu về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi | 46         |
| 2.3.3 Tổng quan nghiên cứu về hiệu quả hoạt động của công ty                | 60         |
| 2.3.4 Tổng hợp khoảng trống nghiên cứu                                      | 68         |
| 2.4 Điểm mới của nghiên cứu   | 69         |
| 2.5 Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu                             | 71         |
| 2.5.1 Cơ sở xây dựng mô hình  | 71         |
| 2.5.2 Phát triển giả thuyết nghiên cứu                                      | 73         |
| 2.6 Mô hình nghiên cứu đề xuất  | 91         |
| <b>CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU</b>                                     | <b>94</b>  |
| 3.1 Quy trình nghiên cứu  | 94         |
| 3.2 Nghiên cứu định tính  | 96         |
| 3.2.1 Thang đo nháp   | 96         |
| 3.2.2 Phỏng vấn chuyên gia  | 102        |
| 3.2.3 Kết quả nghiên cứu định tính  | 104        |
| 3.2.4 Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát  | 112        |
| 3.3 Nghiên cứu định lượng sơ bộ   | 114        |
| 3.3.1 Mô tả mẫu   | 114        |
| 3.3.2 Kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ                                | 116        |
| 3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức  | 119        |
| 3.4.1 Thiết kế bảng câu hỏi cho nghiên cứu định lượng chính thức            | 119        |
| 3.4.2 Thiết kế mẫu nghiên cứu chính thức                                    | 120        |
| 3.4.3 Thông tin mẫu nghiên cứu  | 122        |
| 3.4.4 Phương pháp phân tích dữ liệu   | 124        |
| <b>CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN</b>                            | <b>128</b> |
| 4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức                                      | 128        |
| 4.1.1 Thống kê mô tả  | 128        |
| 4.1.2 Bối cảnh thực trạng và định hướng phát triển                          | 129        |
| 4.2 Đánh giá mô hình đo lường   | 130        |
| 4.2.1 Kiểm định độ tin cậy thang đo   | 130        |
| 4.2.2 Đánh giá giá trị hội tụ   | 130        |
| 4.2.3 Đánh giá độ phân biệt   | 131        |
| 4.3 Đánh giá mô hình cấu trúc (SEM)   | 133        |
| 4.3.1 Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến                                     | 133        |
| 4.3.2 Mức độ phù hợp của mô hình  | 134        |
| 4.3.3 Đánh giá hệ số $R^2$  | 134        |
| 4.3.4 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu                                       | 135        |
| 4.4 Mức độ tác động giữa các khái niệm trong nghiên cứu                     | 141        |
| 4.4.1 Mức độ tác động gián tiếp   | 141        |
| 4.4.2 Mức độ tổng tác động  | 141        |

|   |            |
|---|------------|
| 4.5 Kiểm định sự khác biệt  | 142        |
| 4.5.1 Kiểm định sự khác biệt theo tuổi đời công ty                          | 142        |
| 4.5.2 Kiểm định sự khác biệt theo quy mô công ty                            | 143        |
| 4.5.3 Kiểm định sự khác biệt theo thời gian niêm yết                        | 144        |
| 4.5.4 Kiểm định sự khác biệt theo lĩnh vực hoạt động                        | 145        |
| 4.6 Thảo luận về kết quả nghiên cứu   | 146        |
| 4.6.1 Thảo luận về mô hình và giả thuyết nghiên cứu                         | 147        |
| 4.6.2 Thảo luận về sự khác biệt giữa các nhóm                               | 152        |
| <b>CHƯƠNG 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ KẾT LUẬN</b>                                 | <b>159</b> |
| 5.1 Tóm tắt kết quả nghiên cứu  | 159        |
| 5.2 Hàm ý quản trị  | 160        |
| 5.2.1 Hàm ý về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi                | 160        |
| 5.2.2 Hàm ý về phong cách lãnh đạo chuyển đổi                               | 163        |
| 5.2.3 Hàm ý về truyền thông minh bạch                                       | 166        |
| 5.2.4 Hàm ý về nhận thức về sự hỗ trợ                                       | 169        |
| 5.2.5 Hàm ý về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp                   | 172        |
| 5.2.6 Hàm ý về vai trò điều tiết của năng lực đổi mới                       | 176        |
| 5.2.7 Hàm ý về sự khác biệt có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty | 179        |
| 5.2.8 Hàm ý về hiệu quả hoạt động của công ty                               | 184        |
| 5.3 Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu trong tương lai                 | 187        |
| 5.3.1 Hạn chế của luận án   | 187        |
| 5.3.2 Gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo                                      | 188        |
| 5.4 Kết luận  | 188        |
| DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA LUẬN ÁN                              | i          |
| DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO   | ii         |
| PHỤ LỤC 1: TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN                                | xx         |
| PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH TRẮC LƯỢNG THƯ MỤC                             | xxiii      |
| PHỤ LỤC 3: NỘI DUNG PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA                                    | xl         |
| PHỤ LỤC 4: DANH SÁCH CHUYÊN GIA   | xlvi       |
| PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CHUYÊN GIA                                    | xlvi       |
| PHỤ LỤC 6: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ                                   | li         |
| PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ                              | lvi        |
| PHỤ LỤC 8: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC                              | lviii      |
| PHỤ LỤC 9: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC                         | lxiii      |
| PHỤ LỤC 10: DANH SÁCH CÁC CÔNG TY KHẢO SÁT SƠ BỘ                            | lxviii     |
| PHỤ LỤC 11: DANH SÁCH CÁC CÔNG TY NIÊM YẾT                                  | lxx        |

## DANH MỤC CÁC KÝ HIỆU, CHỮ VIẾT TẮT

| Từ viết tắt | Từ tiếng Anh                                     | Từ tiếng Việt  |
|-------------|--|--|
| AVE         | Average Variance Extracted                       | Giá trị phương sai trích được trung bình                               |
| BDA         | Big Data Analytics                               | Dữ liệu lớn  |
| CR          | Composite Reliability                            | Hệ số độ tin cậy tổng hợp  |
| CSR         | Corporate Social Responsibility                  | Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp                                    |
| CTCP        | Joint stock company                              | Công ty Cổ phần  |
| EC          | Enterprise Culture                               | Văn hóa doanh nghiệp   |
| ERP         | Enterprise Resource Planning                     | Lập kế hoạch nguồn lực doanh nghiệp                                    |
| GDCK        | Stock Exchange                                   | Giao dịch Chứng khoán  |
| HOSE        | Ho Chi Minh Stock Exchange                       | Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh                         |
| HTMT        | Heterotrait - Monitrait Ratio                    | Tỷ lệ đặc điểm dị biệt – đặc điểm đơn nhất                             |
| IC          | Innovation Capability                            | Năng lực đổi mới   |
| LS          | Transformational Leadership                      | Phong cách lãnh đạo chuyển đổi   |
| MC          | Transparent Communication                        | Truyền thông minh bạch   |
| MGA         | Multigroup Analysis                              | Phân tích đa nhóm  |
| OP          | Organizational performance                       | Hiệu quả hoạt động của công ty   |
| PS          | Perceived Support                                | Nhận thức về sự hỗ trợ   |
| PLS-SEM     | Partial Least Square – Structural Equation Model | Mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên phương pháp bình phương tối thiểu |
| RC          | Resistance to change                             | Sự kháng cự đối với sự thay đổi  |
| SEM         | Structural Equation Modeling                     | Mô hình cấu trúc tuyến tính  |
| SRMR        | the Standardized Root Mean Square Residual       | Trung bình số dư bình phương gốc chuẩn hóa                             |
| SSC         | State Security Commission of Vietnam             | Ủy ban chứng khoán Nhà nước  |
| TP.HCM      | Ho Chi Minh City                                 | Thành phố Hồ Chí Minh  |
| UAE         | United Arab Emirates                             | Các Tiểu vương quốc Ả Rập Thống nhất                                   |
| VIF         | Variance Inflation Factor                        | Hệ số phóng đại phương sai   |



## DANH MỤC CÁC BẢNG

|   |     |
|---|-----|
| Bảng 2.1 Định nghĩa về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.....                 | 19  |
| Bảng 2.2 Định nghĩa về hiệu quả hoạt động của công ty.....                                | 22  |
| Bảng 2.3 Bảng tổng hợp các khái niệm nghiên cứu và lý thuyết nền.....                     | 71  |
| Bảng 2.4 Tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu.....   | 91  |
| Bảng 2.5 Bảng tổng hợp vai trò của lý thuyết nền và các giả thuyết nghiên cứu.....        | 92  |
| Bảng 3.1 Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.....                      | 97  |
| Bảng 3.2 Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty.....                                     | 97  |
| Bảng 3.3 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyên đổi.....                                     | 99  |
| Bảng 3.4 Thang đo truyền thông minh bạch.....   | 100 |
| Bảng 3.5 Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ.....   | 100 |
| Bảng 3.6 Thang đo văn hóa doanh nghiệp.....   | 101 |
| Bảng 3.7 Thang đo năng lực đổi mới.....   | 102 |
| Bảng 3.8 Ý kiến chuyên gia về thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi..... | 104 |
| Bảng 3.9 Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.....                      | 105 |
| Bảng 3.10 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo hiệu quả hoạt động của công ty.....       | 105 |
| Bảng 3.11 Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty.....                                    | 106 |
| Bảng 3.12 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo phong cách lãnh đạo chuyên đổi.....       | 106 |
| Bảng 3.13 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyên đổi.....                                    | 107 |
| Bảng 3.14 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo truyền thông minh bạch.....               | 108 |
| Bảng 3.15 Thang đo truyền thông minh bạch.....  | 109 |
| Bảng 3.16 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo nhận thức về sự hỗ trợ.....               | 110 |
| Bảng 3.17 Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ.....  | 110 |
| Bảng 3.18 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo văn hóa doanh nghiệp.....                 | 110 |
| Bảng 3.19 Thang đo văn hóa doanh nghiệp.....  | 111 |
| Bảng 3.20 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo năng lực đổi mới.....                     | 112 |
| Bảng 3.21 Thang đo năng lực đổi mới.....  | 112 |
| Bảng 3.22 Đặc điểm mẫu nghiên cứu định lượng sơ bộ.....                                   | 116 |
| Bảng 3.23 Kết quả kiểm tra độ tin cậy của thang đo và giá trị hội tụ.....                 | 117 |
| Bảng 3.24 Kết quả hệ số tải ngoài.....  | 118 |
| Bảng 3.25 Các tiêu chí đánh giá mô hình đo lường.....                                     | 126 |
| Bảng 3.26 Các tiêu chí đánh giá mô hình cấu trúc.....                                     | 127 |
| Bảng 4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu định lượng chính thức.....                               | 129 |
| Bảng 4.2 Kết quả kiểm tra độ tin cậy của thang đo và giá trị hội tụ.....                  | 130 |
| Bảng 4.3 Kết quả chỉ số Heterotrait - Monitrait Ratio (HTMT).....                         | 131 |
| Bảng 4.4 Đánh giá độ phân biệt (Fornell-Larcker).....                                     | 132 |
| Bảng 4.5 Giá trị phóng đại phương sai (VIF).....  | 133 |
| Bảng 4.6 Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình.....   | 134 |
| Bảng 4.7 Kết quả hệ số R <sup>2</sup> .....   | 134 |

|  |     |
|--|-----|
| Bảng 4.8 Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc .....                                | 135 |
| Bảng 4.9 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu.....                                    | 138 |
| Bảng 4.10 Kiểm định biến điều tiết EC và IC.....                                 | 139 |
| Bảng 4.11 Bảng so sánh hệ số Beta .....  | 140 |
| Bảng 4.12 Tác động gián tiếp.....  | 141 |
| Bảng 4.13 Tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động.....                    | 142 |
| Bảng 4.14 Kết quả phân tích đa nhóm theo tuổi đời công ty .....                  | 143 |
| Bảng 4.15 Kết quả phân tích đa nhóm theo quy mô doanh nghiệp .....               | 144 |
| Bảng 4.16 Kết quả phân tích đa nhóm theo thời gian niêm yết .....                | 145 |
| Bảng 4.17 Kết quả phân tích đa nhóm theo lĩnh vực hoạt động .....                | 146 |
| Bảng 5.1 Kết quả thống kê về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi ..... | 160 |
| Bảng 5.2 Kết quả thống kê về phong cách lãnh đạo chuyển đổi .....                | 163 |
| Bảng 5.3 Kết quả thống kê về truyền thông minh bạch .....                        | 166 |
| Bảng 5.4 Kết quả thống kê về nhận thức về sự hỗ trợ .....                        | 169 |
| Bảng 5.5 Kết quả thống kê về văn hóa doanh nghiệp .....                          | 172 |
| Bảng 5.6 Kết quả thống kê về năng lực đổi mới.....                               | 176 |
| Bảng 5.7 Kết quả thống kê về hiệu quả hoạt động của công ty .....                | 185 |

**DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ**

|  |     |
|--|-----|
| Hình 2.1 Mô hình thuyết trường lực của Lewin.....  | 28  |
| Hình 2.2 Bản đồ đồng xuất hiện từ khóa về sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty..... | 40  |
| Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....   | 93  |
| Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu.....   | 96  |
| Hình 4.1 Kết quả đánh giá mô hình không xem xét vai trò biến điều tiết .....                                     | 136 |
| Hình 4.2 Kết quả đánh giá mô hình có xem xét vai trò biến điều tiết EC và IC.....                                | 139 |

## TÓM TẮT LUẬN ÁN

Sự biến động mạnh của nền kinh tế toàn cầu đòi hỏi các doanh nghiệp buộc phải thay đổi đề tồn tại và doanh nghiệp nào cũng cần có một đội ngũ nhân sự linh hoạt, sáng tạo. Tuy nhiên, sự kháng cự của nhân viên có thể ảnh hưởng đến mọi nỗ lực thay đổi của doanh nghiệp. Các nghiên cứu về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và tác động của sự kháng cự này đến hiệu quả hoạt động của công ty đã và đang được thực hiện ở nhiều nước khác nhau. Mặc dù vậy, vẫn chưa có nghiên cứu nào kiểm tra tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty và vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới đến mối quan hệ này tại Việt Nam.

Mục tiêu nghiên cứu của luận án là xác định, đo lường mức độ tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty và vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới đến tác động này. Không những thế, nghiên cứu còn xác định, đo lường tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Từ đó, luận án đưa ra các hàm ý quản trị giúp các doanh nghiệp Việt Nam, cụ thể là các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty.

Nghiên cứu sử dụng kỹ thuật phân tích dữ liệu PLS-SEM bằng phần mềm SmartPLS để kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức từ 208 quan sát hợp lệ cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy và mô hình nghiên cứu phù hợp. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Đồng thời, văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Bên cạnh đó, các nhân tố như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Kết quả nghiên cứu đã lấp đầy khoảng trống nghiên cứu và đem lại ý nghĩa quan trọng cho các doanh nghiệp Việt Nam niêm yết trên sàn chứng khoán trong việc định hướng chiến lược, chính sách thay đổi vì mục tiêu phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

*Từ khóa:* Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, hiệu quả hoạt động của công ty, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ, văn hóa doanh nghiệp, năng lực đổi mới.

## ABSTRACT

The strong volatility of the global economy necessitates that companies must embrace change to survive, requiring a workforce that is flexible and innovative. However, employee resistance to change can significantly impede organizational efforts toward transformation. Research investigating employee resistance to change and its impact on company performance has been conducted across various countries. Nevertheless, a conspicuous gap remains particularly concerning the impact of employee resistance to change on organizational performance and the moderating roles of organizational culture and innovation capability in this relationship in Vietnam.

The primary objective of this thesis is to identify and quantify the impact of employee resistance to change on company performance, and to determine the moderating roles of organizational culture and innovation capability. Furthermore, the study aims to measure the influence of transformational leadership, transparent communication, and perceived organizational support on both employee resistance to change and company performance. Based on these findings, the thesis proposes managerial implications to assist Vietnamese enterprises, specifically listed companies on Ho Chi Minh City Stock Exchange (HOSE), in mitigating employee resistance to change and enhancing overall firm performance.

The study employs the PLS-SEM data analysis technique using SmartPLS software to test the proposed model and hypotheses. The final quantitative results, derived from 208 valid observations, confirm the reliability of all measurement scales and the overall fit of the research model. The findings reveal that employee resistance to change has a significant negative impact on company performance. Crucially, organizational culture and innovation capability are confirmed to have significant moderating roles in the relationship between employee resistance to change and company performance. Additionally, antecedents such as transformational leadership, transparent communication, and perceived organizational support demonstrate a significant negative influence on employee resistance to change and a significant positive influence on company performance. The research successfully fills an existing academic gap and provides vital practical implications for listed companies in Vietnam in guiding their strategies and change policies toward achieving sustainable corporate development.

*Keywords:* Employee resistance to change, company performance, transformational leadership, transparent communication, perceived organizational support, organizational culture, innovation capability.

## CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

Chương 1 giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu, bao gồm (1) lý do thực hiện đề tài, (2) mục tiêu nghiên cứu của đề tài, (3) câu hỏi nghiên cứu, (4) đối tượng và phạm vi nghiên cứu, (5) phương pháp nghiên cứu, (6) đóng góp khoa học và thực tiễn của luận án và cuối cùng là (7) kết cấu của đề tài.

### 1.1 Lý do thực hiện đề tài

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu đầy biến động với nhiều thay đổi, từ cuộc chiến thương mại, dịch bệnh, đến những thay đổi trong chiến lược phát triển của từng quốc gia, các doanh nghiệp ở mọi cấp độ địa lý đều phải đối mặt với những thay đổi để thích ứng một cách nhanh chóng và linh hoạt. Không những thế, các thay đổi trong quá trình thực hiện chuyển đổi số, nâng cao năng lực cạnh tranh và duy trì sự phát triển, đa dạng hóa thị trường và chuỗi cung ứng, cũng như chú trọng đến sự bền vững là những yêu cầu cấp thiết cho doanh nghiệp hiện nay. Đối với các công ty, đặc biệt là những công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán, việc liên tục thực hiện các thay đổi trong chiến lược, công nghệ, sản phẩm và quy trình vận hành là mệnh lệnh bắt buộc để duy trì lợi thế cạnh tranh và tối đa hóa giá trị cho cổ đông. Tuy nhiên, bất chấp tầm quan trọng của quá trình thực hiện thay đổi, các nhà quản lý thường xuyên đối mặt với một rào cản phức tạp và nhạy cảm, đó là sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Nghiên cứu này hướng đến khám phá mối quan hệ sâu sắc giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết, từ đó cung cấp những cái nhìn toàn diện hơn trong bối cảnh cụ thể của Việt Nam.

#### 1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

Môi trường kinh doanh đang ngày một thay đổi, đặc trưng cho nền kinh tế toàn cầu ngày nay, các công ty phải đối mặt với áp lực cạnh tranh gay gắt để hoạt động được tốt hơn, thích ứng nhanh hơn với chi phí thấp. Chính vì thế, nghiên cứu về sự thay đổi của doanh nghiệp, tổ chức cũng không ngừng phát triển và cập nhật (Zhang, 2019). Những tổ chức, doanh nghiệp thích ứng nhanh với những thay đổi là những tổ chức, công ty tồn tại được trong môi trường cạnh tranh như hiện nay (Nugroho, 2020). Nói cách khác, các doanh nghiệp, tổ chức phải thực hiện những thay đổi cần thiết để tồn tại phát triển và nguồn nhân lực trong tổ chức là động cơ thúc đẩy có vai trò quan trọng tạo ra sự thay đổi cho sự phát triển của tổ chức, doanh nghiệp (Anggreini và cộng sự, 2022). Khả năng học hỏi và thích ứng với những thay đổi của môi trường là yếu tố sống còn đối với sự tồn tại và phát triển của mọi tổ chức, doanh nghiệp trong thời đại cạnh tranh hiện nay. Việc triển khai các thay đổi đòi hỏi các mô hình quản lý phải cân bằng giữa hỗ trợ kỹ thuật và giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên. Thực tế cho thấy, bất kể chiến lược đổi mới công nghệ hay quy trình có ưu việt đến đâu, khả năng thích ứng của con người vẫn là chìa khóa then chốt cho sự thành công của doanh nghiệp (Klarner và cộng sự, 2025). Tuy nhiên, nhân viên cũng có những suy nghĩ, cảm xúc ảnh hưởng tới thái độ và hành vi của họ trong công việc. Vì vậy, việc đối mặt với sự thay đổi không phải lúc nào cũng được các thành viên trong tổ chức, doanh nghiệp đón nhận, đặc biệt là những nhân viên chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi sự thay đổi. Do đó, trở ngại phổ biến nhất doanh

nghiệp gặp phải khi thực hiện thay đổi là khả năng kháng cự lại với sự thay đổi của nhân viên. Việc xây dựng chiến lược hiệu quả để giảm thiểu sự kháng cự và thúc đẩy nhân viên chấp nhận thay đổi là một yêu cầu cấp thiết đối với mọi doanh nghiệp (Sabino và cộng sự, 2021). Vì vậy, nghiên cứu về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty là một khía cạnh rất quan trọng để nghiên cứu.

Lược khảo các nghiên cứu trước đây về tác động của sự kháng cự đối với hiệu quả hoạt động cho thấy một bức tranh đa chiều và không hoàn toàn đồng nhất. Theo lý thuyết của Lewin, sự kháng cự được xem là một lực cản tự nhiên, làm giảm hoặc ngăn chặn quá trình chuyển đổi từ trạng thái hiện tại sang trạng thái mong muốn. Tuy nhiên, các lý thuyết gần đây lại đưa ra một quan điểm đa chiều hơn, cho rằng sự kháng cự không phải lúc nào cũng tiêu cực. Thay vào đó, sự kháng cự có thể là một nguồn phản hồi có giá trị, giúp bộc lộ nhược điểm của sự thay đổi và duy trì sự ổn định của tổ chức. Cụ thể hơn, nghiên cứu của Robbins và cộng sự (2018) đã đề xuất rằng sự kháng cự có thể mang lại những cuộc tranh luận và thảo luận cởi mở, từ đó cung cấp đầu vào quan trọng cho các nhà lãnh đạo. Tương tự, Adhikara (2022) cũng nhận định rằng sự kháng cự nảy sinh từ những lo ngại về sự thay đổi có thể là một thông số kiểm soát hữu ích, cung cấp phản hồi có giá trị cho tổ chức. Sự mâu thuẫn trong cách nhìn nhận về vai trò của sự kháng cự đã tạo ra một khoảng trống lý thuyết quan trọng. Trong khi một số nghiên cứu xem đây là một lực cản thuần túy, các nghiên cứu khác lại cho rằng nó có thể mang lại những tác động tích cực. Khoảng trống này làm nổi bật sự cần thiết của việc nghiên cứu sâu hơn để xác định khi nào và dưới điều kiện nào sự kháng cự của nhân viên sẽ đóng vai trò tích cực hay tiêu cực đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức. Do đó, việc nghiên cứu mối quan hệ này là cần thiết để có cái nhìn toàn diện và sâu sắc hơn về bản chất đa chiều của sự kháng cự trong bối cảnh thay đổi của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Pubodhya và cộng sự (2025) chứng minh rằng tùy thuộc vào hình thái và cách biểu hiện, sự kháng cự có thể vừa là rào cản nhưng cũng vừa là nguồn thông tin phản hồi có giá trị dẫn đến điều chỉnh chiến lược và kết quả hoạt động tốt hơn. Phát hiện này đặc biệt quan trọng, củng cố cho giả thuyết trung tâm của luận án rằng vai trò của sự kháng cự không cố định mà bị điều tiết bởi các yếu tố như văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới, vốn là những biến số có thể chuyển hóa sự kháng cự thành hành vi mang tính xây dựng.

Tuy rằng một số nghiên cứu như nghiên cứu của Mohamed và Demirel (2022), Peng và cộng sự (2021) đã chỉ ra rằng bối cảnh văn hóa ở mỗi quốc gia có vai trò đáng kể trong nghiên cứu và văn hóa doanh nghiệp là một yếu tố ngữ cảnh quan trọng tương tác với các yếu tố khác (Appelbaum và cộng sự, 2015), nhưng các nghiên cứu này thường chỉ tập trung vào mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và các yếu tố như sự kháng cự, mà chưa đi sâu vào vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa sự kháng cự và hiệu quả hoạt động. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu như nghiên cứu của Widarko và Anwarodin (2022), Syuhadah và cộng sự (2023) còn cho thấy văn hóa doanh nghiệp không có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động hoặc sự kháng cự của nhân viên, điều này càng làm nổi bật sự cần thiết phải xem xét vai trò khác, chẳng hạn như vai trò điều tiết. Hơn thế nữa, lược khảo các tài liệu nghiên cứu cũng cho thấy một khoảng trống lý thuyết quan trọng về vai trò điều

tiết của văn hóa doanh nghiệp. Các nghiên cứu trước đây mặc dù đã xem xét văn hóa doanh nghiệp như một biến độc lập có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động (Mehmood, 2022; Naveed và cộng sự, 2022) hoặc là biến trung gian trong các mô hình nghiên cứu (Peña và Caruajulca, 2024; Nguyễn Thị Trang Nhung và Lưu Thị Minh Ngọc, 2019), nhưng lại thiếu vắng các công trình chuyên sâu về vai trò điều tiết của yếu tố này. Chính vì lẽ đó, việc kiểm định vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp sẽ là một đóng góp mới của luận án này.

Sự quan tâm của giới học thuật đối với các yếu tố ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động, đặc biệt là thông qua lăng kính đổi mới, vẫn được duy trì mạnh mẽ (Salomon và cộng sự, 2024). Nhiều công trình đã khẳng định năng lực đổi mới có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động (Rajapathirana và Hui, 2018; Ali và cộng sự, 2020), tuy nhiên, chưa có nghiên cứu nào kiểm định vai trò điều tiết của yếu tố này trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động. Sự thiếu hụt này làm nổi bật khoảng trống lý thuyết mà luận án này hướng tới. Doanh nghiệp có năng lực đổi mới cao thường rất nhạy cảm với sự trì hoãn, do đó khi có sự kháng cự, hậu quả sẽ trở nên nghiêm trọng hơn rất nhiều so với một công ty có năng lực đổi mới thấp. Việc kiểm định vai trò này sẽ cung cấp một cái nhìn mới mẻ về cách thức năng lực đổi mới có thể làm thay đổi cường độ và hướng tác động của sự kháng cự, từ đó đóng góp vào cơ sở lý thuyết hiện có.

### **1.1.2 Bối cảnh thực tiễn**

Trong bối cảnh nền kinh tế toàn cầu hóa và cạnh tranh ngày càng gay gắt, các doanh nghiệp đều phải đối mặt với áp lực thay đổi liên tục để tồn tại và phát triển. Tuy nhiên, việc thực hiện những thay đổi này trên thực tế lại gặp rất nhiều khó khăn và thường dẫn đến thất bại. Nghiên cứu của Canning và Found (2015) thống kê rằng chỉ có khoảng 41% các nỗ lực thay đổi thành công, trong khi nghiên cứu của Decker và cộng sự (2012) cho thấy tỷ lệ thất bại của một sự thay đổi trong công ty có thể từ 28% lên đến 93%. Trong đó, sự kháng cự của nhân viên được nhận định là một trong những trở ngại phổ biến nhất mà các tổ chức phải đối mặt khi thực hiện thay đổi (Sabino và cộng sự, 2021). Không những thế, việc thực hiện thay đổi ở các công ty cũng ngày càng cần thiết, nhất là sau giai đoạn Covid 19 khiến hàng loạt doanh nghiệp rơi vào khủng hoảng, trực tiếp ảnh hưởng đến doanh thu và hiệu quả hoạt động. Nhiều nghiên cứu cho thấy đại dịch đã tác động mạnh mẽ đến hiệu quả hoạt động của công ty, đòi hỏi các doanh nghiệp đều phải đối mặt với sự thay đổi để cải thiện hiệu quả hoạt động. Trong bối cảnh hậu đại dịch và tái cấu trúc kinh tế đang diễn ra, vai trò của nguồn nhân lực trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Một chiến lược quản lý nguồn nhân lực hiệu quả là yếu tố then chốt để cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty (Tirtoadisuryo và cộng sự, 2025). Tại Malaysia, Khatib và Nour (2021) đã nghiên cứu và tìm ra rằng sau năm 2019, các doanh nghiệp đã phải thay đổi rất nhiều đặc điểm bao gồm chiến lược kinh doanh, cổ tức cho nhà đầu tư, tỷ lệ đòn bẩy, chính sách lương thưởng nhằm cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu của Boshnak (2023) cho các doanh nghiệp ở Ả Rập Xê-út cũng cho thấy các doanh nghiệp đều phải thực hiện sự thay đổi để cải thiện hiệu quả hoạt động, hiệu quả tài chính và thị phần sau khi đại dịch bùng phát. Hơn bao giờ hết, sự sống còn của các doanh



ngành vừa và nhỏ phụ thuộc vào sự nhanh chóng, hiệu quả và mức độ thay đổi được đưa ra (Abualhaija, 2022). Các doanh nghiệp hiện đang phát triển tốt chủ yếu là nhờ có những ứng phó sớm và vượt qua đại dịch bằng cách đưa ra và thực hiện các thay đổi trong hoạt động và sản phẩm. Nhân viên của họ chấp nhận và không có quá nhiều sự kháng cự đối với sự thay đổi nhằm cứu lấy doanh nghiệp cũng như công việc của họ. Các công ty này vẫn đang tiếp tục áp dụng lối tư duy tích cực như vậy ngay cả sau đại dịch để tìm kiếm và đối mặt với những thách thức mới, tiếp tục thay đổi và cải tiến. Việc lập kế hoạch thay đổi hiệu quả để ứng phó với khủng hoảng và hoàn thiện việc thực hiện thay đổi từ phía nhân viên sẽ làm tăng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong thị trường (Bradley và cộng sự, 2020).

Theo Buschow và Suhr (2022), môi trường kinh doanh ngày nay khiến cho sự thay đổi tại các tổ chức, doanh nghiệp diễn ra thường xuyên hơn. Các chính sách thay đổi như sáp nhập, mua lại, áp dụng công nghệ mới, tái cơ cấu và thu hẹp quy mô khiến bầu không khí bất ổn trong các doanh nghiệp, tổ chức ngày càng tăng. Nhiều nghiên cứu đã lập luận rằng đến hơn một nửa số doanh nghiệp, tổ chức thất bại hoặc sụp đổ khi tiến hành sự thay đổi (Buschow và Suhr, 2022; Weiner, 2020). Điều này cho thấy hầu hết các doanh nghiệp thực hiện sự thay đổi đều không mang lại kết quả như doanh nghiệp mong đợi. Thất bại trong sự thay đổi dẫn đến doanh nghiệp mất khả năng cạnh tranh trong thị trường, chủ yếu xuất phát từ sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (Radzi và Othman, 2014). Việc kháng cự đối với sự thay đổi gây ra những hậu quả nhất định đối với tổ chức, khiến tinh thần nhân viên bị giảm sút do mất động lực và sự thất vọng của những nhân viên ủng hộ sự thay đổi. Những người ủng hộ sự thay đổi dành nhiều sự nhiệt tình và năng lượng của họ để cố gắng thực hiện thành công sự thay đổi (Austin và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, sự kháng cự đối với sự thay đổi của những người phản đối đã làm nản lòng những người ủng hộ, dẫn đến tinh thần họ bị xuống thấp, gây ảnh hưởng đến kết quả thực hiện thay đổi của doanh nghiệp (Austin và cộng sự, 2020).

Trong những năm gần đây, tình hình kinh tế toàn cầu nói chung và tại Việt Nam nói riêng có nhiều biến động với những sự kiện lớn, gây tác động mạnh mẽ đến hoạt động của các doanh nghiệp ở khắp các ngành, nhất là các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán. Bên cạnh đó, thị trường chứng khoán Việt Nam chỉ mới được thành lập vào năm 2000, sau hơn 20 năm duy trì và phát triển không ngừng, thị trường là nơi để các doanh nghiệp trong nước có được cơ hội thu hút nguồn vốn đầu tư lớn cả trong nước lẫn quốc tế, từ đó mở rộng quy mô sản xuất cho doanh nghiệp, phát triển và nâng cao uy tín thương hiệu, duy trì sự phát triển ổn định và bền vững cho doanh nghiệp Việt Nam theo năm tháng. Theo Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, tính đến tháng 6 năm 2024, số lượng doanh nghiệp niêm yết trên sàn chứng khoán tại Việt Nam là 1603 doanh nghiệp. Số lượng doanh nghiệp này chỉ chiếm khoảng 0,2% tổng số doanh nghiệp đang đăng ký hoạt động tại Việt Nam, đây là một trong những vấn đề rất nghiêm trọng mà cần được xem xét. Trên góc độ điều kiện để các doanh nghiệp được niêm yết trên sàn được kiểm soát chặt chẽ hơn, đòi hỏi chất lượng của doanh nghiệp phải thuộc dạng tốt với tình hình hoạt động trong ít nhất 2 năm phải có lợi nhuận, ngoài ra còn điều kiện về vốn. Việc chuyển từ một doanh nghiệp tư nhân sang một doanh nghiệp được niêm yết trên sàn chứng khoán đòi hỏi ban lãnh đạo phải có mức độ cam kết cao trong hoạt

động kinh doanh của công ty, họ phải có tầm nhìn dài hạn về các chiến lược kinh doanh, tài chính để duy trì sự phát triển bền vững cho công ty, điều này vô hình chung tạo nên áp lực đến các cấp lãnh đạo trong doanh nghiệp.

Không những thế, các doanh nghiệp niêm yết đều được yêu cầu minh bạch thông tin về lợi nhuận, hiệu quả hoạt động của công ty, là vấn đề lớn mà không chỉ nội bộ trong doanh nghiệp mà còn được các nhà đầu tư quan tâm. Theo Thông tư số 96/2020/TC-BTC ngày 16/11/2020 của Bộ Tài Chính có yêu cầu chi tiết về việc các doanh nghiệp niêm yết phải giải trình nguyên nhân về những trường hợp lợi nhuận bị biến động mạnh, lợi nhuận âm. Ngoài ra, các doanh nghiệp cũng phải cung cấp thông tin chính xác về ngành nghề doanh nghiệp, thông tin tài chính, hoạt động kinh doanh, quy mô, tình hình nhân sự của doanh nghiệp. Các thông tin này cực kỳ quan trọng không chỉ đối với các nhà quản trị doanh nghiệp trong việc đưa ra quyết định, định hướng chiến lược và các chính sách cho công ty mà còn với các nhà đầu tư nhằm đưa ra các quyết định đầu tư đúng đắn.

Trong thế giới toàn cầu hóa, các doanh nghiệp phải liên tục thích ứng với những thay đổi bên ngoài và những thay đổi về mặt tổ chức như tinh gọn quy mô, tái cấu trúc, sáp nhập và mua lại là những thử thách nghiêm trọng đối với các doanh nghiệp (Schulz-Knappe và cộng sự, 2019). Trong giai đoạn 2020–2025, các công ty niêm yết tại Việt Nam đang trải qua những đợt tái cấu trúc và chuyển đổi chiến lược sâu rộng từ cấu trúc nhân sự, thoái vốn, đến mở rộng lĩnh vực kinh doanh mới. Những thay đổi này là mệnh lệnh sống còn nhưng đồng thời tạo ra áp lực rất lớn lên đội ngũ nhân viên và ban lãnh đạo. Chẳng hạn như công ty cổ phần Đầu tư Thế giới Di động - một trong những công ty bán lẻ lớn nhất Việt Nam cũng đã trải qua những chính sách thay đổi lớn. Theo báo cáo thường niên của công ty năm 2023, từ cuối năm 2022, doanh thu của công ty giảm đáng kể do thu nhập và niềm tin của người tiêu dùng kém khả quan. Nhận định được tình hình sức mua trì trệ này sẽ còn có thể kéo dài, công ty quyết định thực hiện chính sách thay đổi chiến lược mang tính sống còn, trọng tâm là từ quý 2 năm 2023 để duy trì doanh thu và thị phần. Bên cạnh đó, công ty đã thực hiện tái cấu trúc ở phạm vi toàn tập đoàn, rà soát và tinh gọn toàn bộ mạng lưới, bộ máy nhân sự, hoạt động vận hành và quản lý. Điều này khiến đội ngũ nhân viên phải đối mặt với việc phải thật quyết tâm linh hoạt thay đổi và tin tưởng vào đội ngũ lãnh đạo để cùng nhau thay đổi cách làm nhằm nâng cao hiệu quả, tạo ra giá trị gia tăng cho doanh nghiệp và thích ứng với bối cảnh kinh doanh mới. Tuy nhiên, chỉ trong năm 2023, số lượng nhân viên của công ty đã giảm đáng kể. Với quy mô từ 74.008 nhân viên cuối năm 2022, số lượng nhân viên đã giảm 8.594 nhân viên xuống còn 65.414 nhân viên vào cuối năm 2023 và tính đến cuối tháng 6 năm 2024, số lượng nhân viên chỉ còn 59.478 nhân viên, giảm thêm 5.936 nhân viên. Song song với việc đó, lợi nhuận sau thuế từ 4.099 tỷ đồng cuối năm 2022 chỉ còn hơn 167 tỷ đồng vào cuối năm 2023. Tuy nhiên, tình hình đã có dấu hiệu phục hồi tích cực: đến tháng 3 năm 2025, số lượng nhân viên đã tăng trở lại lên 64.217 người và lợi nhuận sau thuế ước đạt khoảng 1.545 tỷ đồng. Sự biến động mạnh mẽ của cả nhân sự và lợi nhuận trong giai đoạn 2022–2025 này cho thấy những chính sách thay đổi có ảnh hưởng lớn và trực tiếp đến cả đội ngũ nhân viên lẫn hiệu quả hoạt động của công ty. Để đảm bảo đà phục hồi và tăng trưởng bền vững này, doanh

nghiệp cần phải có chiến lược tập trung và ưu tiên vào việc duy trì sự tồn tại của những nhân viên có chất lượng cao và nâng cao kỹ năng của đội ngũ lãnh đạo, từ đó củng cố và duy trì hiệu quả hoạt động của công ty.

Một trường hợp khác là tập đoàn Coteccons, một trong những tập đoàn xây dựng lớn của Việt Nam, trong giai đoạn 2020-2021 đã xảy ra biến động nhân sự lãnh đạo cấp cao, từ đó ban lãnh đạo mới buộc phải khôi phục và xây dựng lại vị thế của doanh nghiệp trong ngành xây dựng. Cụ thể, doanh nghiệp cần phải tái cấu trúc hệ thống, xây dựng lại bộ phận vận hành linh hoạt và tổ chức lại đội ngũ nhân sự mới, nguồn nhân lực mới đảm bảo về cả chất và lượng. Trong khi người lao động đặc biệt quan tâm đến sự ổn định trong công việc, chính sách phúc lợi, lương thưởng và yêu cầu về việc nâng cao tay nghề, điều này đặt áp lực lên ban lãnh đạo mới và doanh nghiệp thực hiện thay đổi. Dựa trên báo cáo thường niên của tập đoàn Coteccons năm 2021, trong giai đoạn tái cấu trúc, cuối năm 2020 doanh nghiệp ghi nhận lợi nhuận là 334 tỷ đồng thì đến cuối năm 2021, lợi nhuận của doanh nghiệp chỉ còn 24 tỷ đồng. Điều này cho thấy khi doanh nghiệp có sự thay đổi, hiệu quả hoạt động, cụ thể là lợi nhuận doanh nghiệp có sự chuyển biến đáng kể.

Một ví dụ khác là tập đoàn FPT, là tập đoàn hàng đầu về công nghệ tại Việt Nam. Theo báo cáo thường niên năm 2022 của FPT, tập đoàn đã và đang không ngừng đổi mới và mở rộng quy mô hoạt động liên tục, sự tăng trưởng này đòi hỏi FPT phải liên tục cập nhật những công nghệ mới nhất, chuyển đổi mô hình kinh doanh và mở rộng thị trường. Song song đó, việc thực hiện các thương vụ mua bán sáp nhập và đầu tư chiến lược cũng tạo ra áp lực lớn trong việc tích hợp nguồn nhân lực. Mặt khác, để duy trì vị thế cạnh tranh và đáp ứng nguyện vọng của cổ đông và nhà đầu tư, FPT buộc phải duy trì tốc độ tăng trưởng doanh thu và lợi nhuận. Do đó, áp lực cạnh tranh và nhu cầu đổi mới không ngừng này đặt ra những thách thức lớn đối với nhân viên trong công ty. Nhân viên FPT phải đối mặt với khối lượng công việc ngày càng tăng, đòi hỏi kỹ năng cao hơn và áp lực phải thích nghi với những thay đổi liên tục. Điều này đặt ra bài toán nan giải cho các lãnh đạo của tập đoàn FPT khi làm sao để vừa duy trì tốc độ tăng trưởng, vừa tạo ra môi trường làm việc hạnh phúc giúp nhân viên không những không có sự phản kháng mà còn cảm thấy được trân trọng và mong muốn được gắn bó lâu dài với công ty.

Đây chỉ là những công ty niêm yết điển hình tại HOSE làm nổi bật tính cấp thiết của nghiên cứu về sự kháng cự của nhân viên. Bởi lẽ, trong bất kỳ quá trình chuyển đổi nào, sự kháng cự từ phía người lao động là một hiện tượng phổ biến và nếu không được quản lý hiệu quả, có thể gây ra những hệ quả nghiêm trọng, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động, giá trị doanh nghiệp và niềm tin của các bên liên quan. Đối với các công ty niêm yết, rủi ro này càng trở nên lớn hơn do tính công khai của thông tin và tác động lan tỏa đến toàn bộ thị trường. Do đó, việc đi sâu nghiên cứu tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty là vô cùng quan trọng. Hơn thế nữa, luận án này còn khám phá và làm rõ vai trò của các yếu tố then chốt liên quan đến suy nghĩ và cách nhìn nhận từ phía ban lãnh đạo về cái yếu tố như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh

bach, nhận thức về sự hỗ trợ, văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới trong việc định hình và điều tiết mối quan hệ phức tạp này. Việc tập trung vào các công ty niêm yết ở sàn chứng khoán Việt Nam, cụ thể là tại HOSE, không chỉ lấp đầy khoảng trống học thuật mà còn cung cấp những hàm ý quản trị và chính sách có giá trị thực tiễn, giúp các doanh nghiệp dẫn dắt sự thay đổi thành công trong bối cảnh thị trường hiện nay.

### 1.1.3 Khoảng trống nghiên cứu

Tác động của sự kháng cự đối với sự thay đổi đã được nhiều nghiên cứu phân tích, tuy nhiên, các công trình vẫn còn tồn tại một số hạn chế mang tính hệ thống. Cụ thể hơn, các nghiên cứu trên thế giới thường cho ra kết quả không đồng nhất, cho thấy tác động của sự kháng cự có thể phụ thuộc vào bối cảnh văn hóa và quản lý của từng quốc gia hoặc công ty được nghiên cứu. Mặt khác, mô hình giải thích toàn diện về cơ chế tương tác giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và các yếu tố ngữ cảnh để tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty vẫn chưa được cung cấp. Nghiên cứu này hướng tới lấp đầy khoảng trống đó bằng cách phân biện và mở rộng các lý thuyết hiện có về quản lý sự thay đổi. Thay vì chỉ xem xét các yếu tố tác động trực tiếp, luận án sẽ xây dựng một mô hình nghiên cứu mới để giải thích vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới. Song song đó, luận án tiến hành kiểm chứng mô hình này trong bối cảnh các công ty niêm yết tại Việt Nam. Bối cảnh này không chỉ là một trường hợp nghiên cứu cụ thể mà còn để kiểm tra tính tổng quát và sự phù hợp của các lý thuyết như lý thuyết sự thay đổi của Lewin, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức và lý thuyết khuếch tán đổi mới trong một nền văn hóa Á Đông như Việt Nam.

Một số nghiên cứu có thể xem xét văn hóa doanh nghiệp như một biến trung gian hoặc biến độc lập, tuy nhiên, khác với vai trò trung gian hay tác động trực tiếp, việc xem xét văn hóa doanh nghiệp như một biến điều tiết tập trung vào việc nó làm thay đổi bản chất của một mối quan hệ khác. Mặc dù văn hóa doanh nghiệp là một chủ đề phổ biến trong quản trị và sự kháng cự cũng được nghiên cứu nhiều, nhưng số lượng các nghiên cứu thực nghiệm chuyên sâu kiểm định vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa sự kháng cự và hiệu quả hoạt động còn rất hạn chế hoặc chưa được khám phá đầy đủ. Trong thực tiễn, các nhà quản lý thường biết rằng văn hóa là quan trọng, nhưng họ cần biết cụ thể văn hóa ảnh hưởng như thế nào đến việc xử lý các thách thức thay đổi. Nếu một loại hình văn hóa nhất định có thể giảm thiểu tác động tiêu cực của sự kháng cự lên hiệu quả, hoặc ngược lại, làm cho gia tăng tác động của sự kháng cự đến hiệu quả hoạt động, điều này sẽ cung cấp những hàm ý chiến lược cực kỳ giá trị cho việc xây dựng và duy trì văn hóa phù hợp trong giai đoạn thay đổi. Việc yếu tố điều tiết văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động chính là một khoảng trống nghiên cứu rõ ràng vì nó mở ra một chiều hướng mới trong việc hiểu cách thức các đặc trưng tổ chức có thể làm thay đổi động lực của quá trình thay đổi.

Ngoài ra, yếu tố năng lực đổi mới cũng đã được chứng minh là có tác động tích cực trực tiếp đến hiệu quả hoạt động và cũng từng đóng vai trò trung gian trong các nghiên cứu

trước đây. Khác với vai trò trực tiếp hay trung gian, việc xem xét năng lực đổi mới như một biến điều tiết tập trung vào việc nó làm thay đổi cách thức tác động của sự kháng cự lên hiệu quả hoạt động. Đây là một khía cạnh tương tác cụ thể ít được khám phá. Nghiên cứu về biến điều tiết năng lực đổi mới chỉ ra rằng tác động của sự kháng cự không phải lúc nào cũng giống nhau, mà còn phụ thuộc vào khả năng nội tại của công ty trong việc đổi mới và thích ứng. Sự kháng cự và năng lực đổi mới đều là những chủ đề quan trọng, nhưng các nghiên cứu thực nghiệm chuyên sâu kiểm định vai trò điều tiết của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa sự kháng cự và hiệu quả hoạt động còn rất hạn chế và là khoảng trống nghiên cứu lớn vốn chưa được khám phá đầy đủ.

Các khái niệm như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ dù đã được đề cập trong các nghiên cứu trước đây về tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, tuy nhiên, các nghiên cứu tại Việt Nam về mối quan hệ của chúng với sự kháng cự của nhân viên tại các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán vẫn chưa được thực hiện. Một nghiên cứu có thể đã được thực hiện ở một số quốc gia khác nhau, nhưng kết quả của nó chưa chắc đã đúng hoặc đầy đủ khi áp dụng vào bối cảnh Việt Nam, đây là khoảng trống nghiên cứu về bối cảnh. Bên cạnh đó, các biến này có thể đã được nghiên cứu độc lập hoặc trong các mối quan hệ khác, nhưng việc tích hợp chúng một cách rõ ràng và kiểm định tác động cụ thể của chúng lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, đặc biệt là khi lãnh đạo là đối tượng trả lời khảo sát, có thể là một khoảng trống nghiên cứu.

Bên cạnh việc lược khảo các nghiên cứu xoay quanh mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động, các nghiên cứu trước đây cũng đã xem xét các nhân tố tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, cũng như các nhân tố tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy nhiên, đó chỉ là mô hình độc lập hoặc chỉ là những nghiên cứu tương quan giữa các nhân tố và sự kháng cự đối với sự thay đổi, hoặc các nhân tố và hiệu quả hoạt động của công ty với một số yếu tố trung gian. Đặc biệt trong nghiên cứu này, luận án sẽ quan tâm đến cùng một lúc hai biết điều tiết là văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty, cùng các nhân tố tác động bao gồm phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ mà chưa có nghiên cứu nào trước đây đề cập đến.

Trước bối cảnh đó, nhằm lấp đầy khoảng trống nghiên cứu, xây dựng và kiểm chứng một mô hình nghiên cứu mới, luận án này được thực hiện với tên đề tài “Tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán: Trường hợp nghiên cứu tại Sở giao dịch chứng khoán TP.HCM (HOSE)”. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng mang lại những đóng góp lý luận cốt lõi và giá trị thực tiễn sâu sắc. Về mặt lý luận, nghiên cứu sẽ cung cấp một mô hình lý thuyết toàn diện về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới, từ đó làm phong phú thêm cơ sở lý thuyết về quản lý sự thay đổi, cụ thể hơn là về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Về mặt thực tiễn, các phát hiện sẽ giúp các nhà quản lý tại các công ty, nhất là các công

ty niềm yết, hiểu rõ hơn về các cơ chế tương tác phức tạp trong quá trình thay đổi, từ đó xây dựng chiến lược quản trị hiệu quả hơn, cải thiện hoạt động của công ty.

## **1.2 Mục tiêu nghiên cứu của đề tài**

Dựa trên các khoảng trống nghiên cứu và bối cảnh nghiên cứu trước đây, luận án xác định mục tiêu tổng quát và mục tiêu cụ thể nhằm định hướng quá trình nghiên cứu và làm rõ đóng góp của đề tài nghiên cứu.

### **1.2.1 Mục tiêu tổng quát**

Xác định, đo lường mức độ tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty và đưa ra các hàm ý quản trị về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

### **1.2.2 Mục tiêu cụ thể**

- Xác định, đo lường tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

- Xác định, đo lường tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi tại các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

- Xác định, đo lường tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

- Khám phá vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp trong tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

- Khám phá vai trò điều tiết của năng lực đổi mới trong tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

- Đưa ra các hàm ý quản trị giúp các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty và giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

## **1.3 Câu hỏi nghiên cứu của đề tài**

- Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi ảnh hưởng như thế nào và mức độ tác động đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM?

- Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ ảnh hưởng như thế nào và mức độ tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi tại các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM?

- Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ ảnh hưởng như thế nào và mức độ tác động đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết

tại Sở GDCK TP.HCM?

- Có hay không vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp trong tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM?

- Có hay không vai trò điều tiết của năng lực đổi mới trong tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM?

- Những hàm ý quản trị nào cần đưa ra để giúp các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM cải thiện hiệu quả hoạt động và giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi?

## **1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

### **1.4.1 Đối tượng nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài là mối quan hệ tác động giữa phong cách lãnh đạo chuyên đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ, sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Trong đó, phong cách lãnh đạo chuyên đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ là các biến tiền tố, sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi vừa đóng vai trò là biến độc lập vừa đóng vai trò là biến phụ thuộc, hiệu quả hoạt động của công ty là biến phụ thuộc chính. Văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới được xem là điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty, cụ thể là các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

- Đối tượng khảo sát: Các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

- Đối tượng trả lời khảo sát: Lãnh đạo các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP. HCM

### **1.4.2 Phạm vi nghiên cứu**

- Phạm vi không gian: đề tài tập trung nghiên cứu các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

- Phạm vi thời gian thực hiện: đề tài được thực hiện từ tháng 12 năm 2021 đến tháng 4 năm 2025. Trong đó, dữ liệu sơ cấp được thu thập thông qua phương pháp khảo sát định lượng chính thức được tiến hành từ tháng 7 năm 2024 đến tháng 10 năm 2024.

## **1.5 Phương pháp nghiên cứu**

Trong luận án này, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp là nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

### **1.5.1 Nghiên cứu định tính**

Sau khi lược khảo tài liệu và đề xuất mô hình nghiên cứu cùng thang đo ban đầu, nghiên cứu định tính được thực hiện bằng phương pháp phỏng vấn chuyên gia. Với mục tiêu xây dựng và đánh giá lại thang đo các khái niệm được nghiên cứu, đảm bảo sự phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, luận án chọn đối tượng phỏng vấn là 9 lãnh đạo đến từ 9 công ty niêm yết khác nhau tại HOSE. Các chuyên gia phải đang giữ các chức vụ quan trọng

trong công ty, có thâm niên gắn bó với công ty từ 5 năm trở lên và có trình độ từ Đại học, Thạc sĩ trở lên trong các lĩnh vực quản trị liên quan. Dựa trên những góp ý quý báu của các chuyên gia, tác giả đã điều chỉnh ngôn ngữ, cách diễn đạt của các phát biểu, hoàn thiện thang đo chính thức, từ đó làm cơ sở thiết kế bảng câu hỏi khảo sát cho nghiên cứu định lượng sơ bộ và chính thức.

### **1.5.2 Nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu định lượng được thực hiện gồm 2 bước là nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ: Nghiên cứu được thực hiện với quy mô mẫu là 50 quan sát, bao gồm 50 lãnh đạo đến từ 50 công ty niêm yết tại HOSE, mỗi lãnh đạo đại diện cho một công ty. Mẫu được thu thập nhằm kiểm định chất lượng thang đo sơ bộ thông qua các tiêu chí về độ tin cậy và giá trị hội tụ như hệ số Cronbach's Alpha (CA), độ tin cậy tổng hợp (CR) và phương sai trích bình quân (AVE) trên phần mềm SmartPLS.

Nghiên cứu định lượng chính thức: Nghiên cứu nhắm đến tổng thể 381 doanh nghiệp niêm yết tại HOSE với đối tượng khảo sát là các cấp lãnh đạo. Tác giả áp dụng phương pháp tiếp cận toàn bộ tổng thể kết hợp chọn mẫu tự chọn để thu thập dữ liệu. Cỡ mẫu tối thiểu được xác định là 196 quan sát và nghiên cứu đã thu thập được 208 quan sát hợp lệ, đáp ứng yêu cầu về cỡ mẫu tối thiểu. Dữ liệu được phân tích bằng mô hình PLS-SEM trên phần mềm SmartPLS để kiểm định mô hình và các giả thuyết.

## **1.6 Đóng góp khoa học và thực tiễn của luận án**

### **1.6.1 Đóng góp về mặt khoa học**

Luận án lấp đầy những khoảng trống nghiên cứu quan trọng và mở rộng cơ sở lý thuyết hiện có thông qua các điểm sau:

Mở rộng và tích hợp một mô hình nghiên cứu phức tạp trong quản trị thay đổi: Mặc dù các nghiên cứu quốc tế trước đây đã chỉ ra mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty như nghiên cứu của Rastekenari và cộng sự (2013), Ume và Agha (2022); nhưng luận án này là công trình đầu tiên kiểm định mối quan hệ này thông qua vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới. Hơn thế nữa, luận án là công trình tiên phong tại Việt Nam tích hợp đồng thời các yếu tố quản trị quan trọng như yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ vào cùng một mô hình phân tích chuỗi tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty, cung cấp một cái nhìn toàn diện và có hệ thống hơn về các nhân tố ảnh hưởng.

Mở rộng phạm vi lý thuyết nền tảng: Các nghiên cứu trước đây về sự kháng cự đối với sự thay đổi chủ yếu dựa vào lý thuyết trường lực về sự thay đổi của Lewin. Luận án này mở rộng phạm vi lý thuyết bằng cách tiếp cận yếu tố văn hóa doanh nghiệp theo lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức của Peters và Waterman (1982), đồng thời tích hợp lý thuyết khuếch tán đổi mới của Rogers (1995) khi đánh giá vai trò của năng lực đổi mới. Cách tiếp cận đa lý thuyết này mang lại một khuôn khổ phân tích toàn diện và hiện đại hơn.



Lấp đầy khoảng trống bối cảnh và hoàn thiện thang đo: Nghiên cứu là một trong những công trình đầu tiên tại Việt Nam kiểm chứng mô hình phức tạp này trong bối cảnh đặc thù của các công ty niêm yết trên HOSE. Các công ty niêm yết, với áp lực thị trường và yêu cầu minh bạch cao, đối mặt với sự kháng cự và tác động của nó đến hiệu quả hoạt động theo những cách rất riêng biệt mà các nghiên cứu bối cảnh chung chưa đề cập. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đã tiến hành điều chỉnh và đánh giá thang đo của các khái niệm sao cho phù hợp và đáng tin cậy trong môi trường các công ty niêm yết tại Việt Nam, làm cơ sở để các nghiên cứu sau này kế thừa và phát triển.

### **1.6.2 Đóng góp về mặt thực tiễn**

Về ứng dụng thực tiễn, nghiên cứu tập trung vào các công ty niêm yết trên HOSE, đối tượng đang chịu áp lực lớn từ thị trường và cổ đông. Bối cảnh này mang tính đặc thù sâu sắc khi các công ty niêm yết thường phải đối mặt đồng thời với áp lực cạnh tranh khốc liệt, yêu cầu minh bạch thông tin từ cơ quan quản lý và đặc biệt là áp lực liên tục từ việc thu hút và giữ chân nhà đầu tư. Điều này khiến sự kháng cự của nhân viên trở thành một rủi ro chiến lược cần được quản trị. Nghiên cứu sẽ đi sâu vào thực trạng này, cung cấp một bức tranh toàn cảnh về cách mà sự kháng cự tác động đến hiệu quả hoạt động trong môi trường kinh doanh đầy thách thức tại Việt Nam. Kết quả sẽ là cơ sở quan trọng để các nhà lãnh đạo xây dựng chiến lược quản trị thay đổi hiệu quả, bảo vệ sự phát triển và tính bền vững của công ty.

Không những thế, nghiên cứu cung cấp những hàm ý quản trị trực tiếp và chi tiết cho các cấp lãnh đạo, quản lý và bộ phận nhân sự tại các công ty. Kết quả cho thấy sự kháng cự không phải là rào cản tiêu cực tuyệt đối, mà có thể được chuyển hóa thành động lực tích cực nếu được quản lý hiệu quả. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các giải pháp cụ thể nhằm tận dụng tối đa vai trò của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới như các cơ chế điều tiết. Những giải pháp này không chỉ giúp doanh nghiệp giảm thiểu sự kháng cự mang tính phá hoại và tăng khả năng thành công của các dự án thay đổi chiến lược của công ty, mà còn mở ra khả năng ứng dụng rộng rãi cho các tổ chức khác. Dù nghiên cứu tập trung vào HOSE, nhưng những kiến nghị về cách thức điều tiết sự kháng cự thông qua các yếu tố quản trị cốt lõi như văn hóa, lãnh đạo, truyền thông vẫn mang ý nghĩa tham khảo quan trọng đối với các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực, quy mô và tuổi đời khác nhau, đặc biệt là trong các ngành chịu áp lực thay đổi lớn như tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng, công nghiệp, dịch vụ và thương mại tổng hợp.

Cuối cùng, luận án sẽ giúp các công ty niêm yết nâng cao hiệu quả hoạt động một cách bền vững và tối ưu hóa vị thế trên thị trường vốn. Bằng cách hiểu rõ cơ chế tác động và vai trò của các nhân tố quản trị như truyền thông minh bạch và lãnh đạo chuyển đổi, doanh nghiệp có thể xây dựng chiến lược quản trị nhân sự hiệu quả hơn trong các giai đoạn thay đổi. Điều này không chỉ giúp duy trì sự phát triển nội tại và khả năng cạnh tranh, mà quan trọng hơn, hiệu quả hoạt động được cải thiện là tín hiệu mạnh mẽ nhất gửi đến các nhà đầu tư. Việc giảm thiểu sự kháng cự và tăng khả năng thành công của thay đổi sẽ tăng cường niềm tin của thị trường, từ đó tăng khả năng thu hút vốn đầu tư và đóng góp trực tiếp vào việc củng cố giá cổ phiếu và tăng giá trị vốn hóa của công ty.

## **1.7 Kết cấu của đề tài**

Nghiên cứu được thiết kế bao gồm 5 chương như sau:

### **Chương 1. Giới thiệu về đề tài nghiên cứu**

Trình bày tổng quan về vấn đề nghiên cứu bao gồm lý do chọn đề tài và bối cảnh nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp sử dụng trong nghiên cứu đồng thời chỉ ra được điểm mới của luận án và ý nghĩa của đề tài nghiên cứu.

### **Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu**

Trình bày và tổng hợp lại các khái niệm nghiên cứu và các lý thuyết nền. Sau đó, nghiên cứu đưa ra giả thuyết nghiên cứu cùng mô hình nghiên cứu đề xuất trong điều kiện nghiên cứu tại các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán tại Việt Nam.

### **Chương 3. Phương pháp nghiên cứu**

Trình bày quy trình và phương pháp nghiên cứu. Đồng thời, nghiên cứu trình bày phương thức xây dựng thang đo, phương thức thu thập dữ liệu trong nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức, cũng như phương pháp phân tích dữ liệu.

### **Chương 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

Trình bày kết quả xử lý dữ liệu bao gồm đặc điểm mẫu nghiên cứu, đánh giá mô hình đo lường và mô hình cấu trúc, kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm và thảo luận về kết quả nghiên cứu so với các nghiên cứu được thực hiện trước đây và tình hình thực tế ở các doanh nghiệp được khảo sát tại Việt Nam.

### **Chương 5. Hàm ý quản trị và kết luận**

Trình bày tổng kết kết quả nghiên cứu và đưa ra các hàm ý quản trị cũng như những hạn chế của nghiên cứu và đề xuất hướng nghiên cứu trong tương lai.

### **Tóm tắt chương 1**

Việt Nam đang chứng kiến sự phát triển mạnh mẽ của các doanh nghiệp, đòi hỏi sự thích ứng và đổi mới liên tục để cạnh tranh trên thị trường quốc tế. Trong bối cảnh đó, sự kháng cự của nhân viên đối với các thay đổi trong doanh nghiệp là một vấn đề phổ biến. Tuy nhiên, tác động của sự kháng cự đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Việt Nam vẫn còn là một khoảng trống trong bối cảnh nghiên cứu. Nghiên cứu này đã tổng quan các công trình nghiên cứu trước đây và xây dựng khung lý thuyết về sự kháng cự của nhân viên đối với thay đổi, được thiết kế phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán khi hiệu quả hoạt động là yếu tố then chốt để thu hút vốn đầu tư. Khung lý thuyết trong luận án không chỉ làm rõ các khái niệm và đúc kết từ lý thuyết nền và các nghiên cứu trước đây về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, mà còn cung cấp một công cụ hữu ích, gợi mở hướng nghiên cứu cho các nhà nghiên cứu trong tương lai.

## CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Chương 2 tổng quan về các khái niệm nghiên cứu trong luận án. Không những thế, chương này cũng giới thiệu các lý thuyết nền trong nghiên cứu bao gồm: lý thuyết về sự thay đổi, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết trao đổi lãnh đạo - thành viên, lý thuyết về sự xuất sắc của tổ chức, lý thuyết khuếch tán đổi mới và lý thuyết về các bên liên quan. Luận án đã sử dụng những lý thuyết nền này cũng như các nghiên cứu trước đây để đưa ra mô hình nghiên cứu đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu.

### 2.1 Định nghĩa các khái niệm chính

#### 2.1.1 Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

##### 2.1.1.1 Khái niệm về sự kháng cự

Các nghiên cứu trước đây như nghiên cứu của Jermier và cộng sự (1994) cho rằng sự kháng cự là quá trình phản ứng trong mối quan hệ của các cá nhân, trong đó sự kháng cự được thể hiện như một hành vi chống đối chủ động. Định nghĩa này tương đồng với định nghĩa trong nghiên cứu của Folger và Skarlicki (1999) cho rằng sự kháng cự là một hành vi thách thức, phá vỡ và đảo ngược các giả định, chính sách và quan hệ quyền lực tại tổ chức. Sự kháng cự có khả năng tạo ra kết quả tích cực khi việc kháng cự công khai hay tiềm ẩn đều diễn ra trong cùng một không gian và khoảng thời gian nhất định (Courpasson, 2017). Sự kháng cự là một phản ứng tự nhiên của con người khi đối mặt với những điều mới mẻ và khác biệt (Sundus và cộng sự, 2017). Sự kháng cự được chia thành 2 dạng chính là kháng cự có tổ chức và kháng cự hàng ngày. Theo đó, kháng cự hàng ngày là loại hình phản kháng với quy mô nhỏ hoặc riêng lẻ (Lilja và Lilja, 2018). Mặt khác, kháng cự có tổ chức lại diễn ra với quy mô lớn hơn, phức tạp hơn, diễn ra trong thời gian dài và thu hút nhiều sự quan tâm hơn (Lilja và Lilja, 2018).

Những năm trở lại đây, theo nghiên cứu của Rauter và cộng sự (2019), sự kháng cự được định nghĩa là biểu hiện của hành vi phi lý của nhân viên đối với tổ chức và sự từ chối công nhận những xu hướng mới trong thực tế. Từ quan điểm của khoa học hành vi, sự kháng cự là biểu hiện tự nhiên của các thái độ tâm lý khác nhau của con người liên quan đến tính hợp lý từ sự tương tác giữa các cá nhân trong doanh nghiệp (Leckel và cộng sự, 2020). Nghiên cứu của Srivastava và Agrawal (2020) định nghĩa sự kháng cự là hình thức phản kháng thể hiện qua việc thách thức, làm gián đoạn hoặc đảo ngược những quy tắc, ý tưởng và quan điểm trong tổ chức. Sự kháng cự được định nghĩa là sự bất đồng ý kiến giữa cá nhân hay một nhóm người có chính kiến và những người bất đồng với chính kiến đó được thể hiện thông qua hành động công khai có tổ chức hoặc phản kháng một cách tiềm ẩn (Mona Lilja, 2022). Sự kháng cự diễn ra trong bối cảnh bất đối xứng, bao gồm các hoạt động với mục đích làm suy yếu các đối tượng khác nhau trong việc ban hành, thực hiện và triển khai các chính sách (Mona Lilja, 2022).

Từ đó, dựa vào các quan điểm trên, sự kháng cự được định nghĩa là biểu hiện tự nhiên của tâm lý con người trước những thay đổi, những yêu cầu mới hoặc những quan điểm mới

của một nhóm người hoặc một tổ chức. Sự kháng cự này thể hiện qua hành vi, thái độ hoặc hành động chống đối, từ chối tuân thủ hoặc tìm cách phản kháng lại những quy tắc, ý tưởng, quyết định của tổ chức. Sự kháng cự có thể xuất phát từ nhiều nguyên nhân khác nhau, bao gồm các yếu tố tâm lý, xã hội và thường biểu hiện dưới nhiều hình thức, từ sự bất đồng ý kiến đơn thuần đến những hành động công khai thể hiện sự phản đối.

### **2.1.1.2 Khái niệm về sự thay đổi và quản trị sự thay đổi trong doanh nghiệp**

Sự thay đổi trong doanh nghiệp được định nghĩa là hoạt động nhằm chuyển từ trạng thái hiện tại sang trạng thái mong muốn trong tương lai nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty (Lunenburg, 2010). Việc các doanh nghiệp điều chỉnh theo những thay đổi trong quá trình vận hành để duy trì sự tồn tại của họ là vô cùng quan trọng (Tunçer, 2011). Từ đó, thành công hay thất bại phụ thuộc nhiều vào khả năng và kinh nghiệm trong quá trình doanh nghiệp điều chỉnh và thực hiện sự thay đổi. Hầu hết các tổ chức đều đang làm việc trong môi trường kinh doanh sôi động và trải qua nhiều sự thay đổi như thực hiện các chiến lược kinh doanh mới, phác thảo các chính sách, chiến lược mua bán sáp nhập mới để nâng cao hiệu quả hoạt động của từng tổ chức; từ đó thay đổi không phải là một sự kiện bất ngờ mà còn phải diễn ra liên tục (Achitsa, 2013). Nghiên cứu của İkinci (2014) đã nhấn mạnh tầm quan trọng của sự thay đổi khi nhấn mạnh rằng điều duy nhất không thay đổi trong các doanh nghiệp chính là sự thay đổi - khi thay đổi liên tục thì con người và tổ chức cần phải thích nghi dần với sự thay đổi đó, từ đó trở nên linh hoạt hơn trong hoạt động kinh doanh và truyền thông khi thực hiện thay đổi. Việc thực hiện thay đổi bao gồm nhiều nỗ lực khác nhau, chủ yếu từ các nhà quản lý lãnh đạo công ty nhằm mục đích nhân viên của công ty thực hiện hành vi thay đổi tích cực cho công ty. Trong bối cảnh này, điều cần thiết là phải thực hiện chiến lược truyền thông hiệu quả để góp phần thuyết phục nhân viên tham gia vào quá trình thay đổi. Trong quá trình thay đổi, doanh nghiệp cần có sự hợp tác lành mạnh với các nhân viên trong công ty, đó là yếu tố then chốt dẫn đến thành công (Petrou và cộng sự, 2016). Yếu tố quan trọng đối với việc thực hiện thay đổi thành công trong doanh nghiệp chính là yếu tố con người, vì nhân viên phải cởi mở đón nhận, sẵn sàng quyết tâm thì mới có đủ động lực để thực hiện sự thay đổi đó (Hameed và cộng sự, 2017).

Tuy nhiên, thay đổi trong doanh nghiệp cũng là một quá trình rất khó khăn và phức tạp (Mansaray, 2019). Thay đổi có thể được lên kế hoạch, không được lên kế hoạch, chuyển đổi từ từ hoặc tăng dần một cách có tổ chức. Sự thay đổi là lời kêu gọi cấp bách và cần thiết cho sự tồn tại của một tổ chức (Mansaray, 2019). Các tổ chức hiện nay hiểu rõ tầm quan trọng của việc thay đổi và luôn chuẩn bị sẵn sàng cho hiện tại và tương lai để đạt và duy trì mức độ thành công và hiệu quả của mình. Thay đổi trong tổ chức là một quá trình vận động cho sự phát triển lâu dài của tổ chức bằng cách thích ứng với những thay đổi của môi trường bên trong và bên ngoài (Zhang, 2019). Trong hoạt động của các tổ chức doanh nghiệp, không chỉ là một hệ thống mở liên tục trao đổi với môi trường bên ngoài mà còn có môi trường nội bộ của riêng mình. Chính vì vậy, tổ chức cần phải liên tục thay đổi do các yếu tố của môi trường bên trong và cả bên ngoài (Furxhi, 2021). Các yếu tố bên ngoài buộc doanh nghiệp phải thay

đổi bao gồm:

- Yếu tố kinh tế: các yếu tố kinh tế vĩ mô như tỉ lệ lạm phát và thất nghiệp, các chính sách tài chính tiền tệ của Chính phủ là những nguyên nhân có ảnh hưởng lớn đến tổ chức. Các nhà quản lý, lãnh đạo trong doanh nghiệp cần theo dõi các chỉ số vĩ mô này để đưa ra quyết định đúng đắn cho sự thay đổi.

- Sự thay đổi về công nghệ: các tổ chức, doanh nghiệp phải áp dụng thay đổi công nghệ liên tục để tăng tính cạnh tranh với các công ty cùng ngành. Những thay đổi chung về công nghệ trong ngành có thể buộc các doanh nghiệp phải thực hiện những thay đổi lớn hoặc nhỏ. Khi các tổ chức áp dụng công nghệ mới, cơ cấu tổ chức cũng như công việc của nhân viên sẽ bị ảnh hưởng và trạng thái cân bằng mới trong tổ chức phải được tái thiết lập.

- Sự thay đổi của xã hội: Xã hội thay đổi liên tục, hầu hết những thay đổi trong xã hội là về trình độ học vấn, đô thị hóa. Những thay đổi này ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên tại nơi làm việc. Các tổ chức, doanh nghiệp phải hiểu mong muốn của nhân viên kết hợp với mong muốn của tổ chức để thay đổi cách động viên nhân viên cho phù hợp.

- Nhu cầu của người tiêu dùng về hàng hóa và dịch vụ thay đổi: nhu cầu và mong muốn của khách hàng, người tiêu dùng thay đổi theo thời gian. Những thay đổi này buộc các tổ chức, doanh nghiệp phải đưa ra sản phẩm đáp ứng được yêu cầu của người mua.

Bên cạnh đó, các yếu tố bên trong môi trường nội bộ thúc đẩy sự thay đổi của doanh nghiệp bao gồm:

- Nhân viên: họ là nhân tố mang lại những thay đổi trong tổ chức. Các tổ chức doanh nghiệp đều muốn liên tục thay đổi và cập nhật phương pháp làm việc cho nhân viên để đạt năng suất và hiệu quả cao trong công việc.

- Cơ cấu tổ chức: là nguồn nội bộ cho sự thay đổi của tổ chức, doanh nghiệp. Cấu trúc trong tổ chức xác định quyền hạn và hệ thống phân cấp trong một doanh nghiệp, công ty. Đôi khi, các doanh nghiệp phải cơ cấu lại tổ chức của mình vì cơ cấu trước đây không đủ khả năng đáp ứng những thách thức mới trong doanh nghiệp.

- Quy trình tổ chức: là các hoạt động tạo ra đầu ra trong doanh nghiệp. Những hoạt động này cần thay đổi để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp hoặc đáp ứng mong muốn của khách hàng, những mong muốn này thường sẽ thay đổi liên tục theo thời gian.

Mục tiêu quan trọng nhất của sự thay đổi là tăng cường hiệu quả hoạt động hiện tại của doanh nghiệp và giúp doanh nghiệp phát huy hiệu quả hơn nữa các năng lực cốt lõi, cũng như giúp hài hòa các yêu cầu công việc và trình độ chuyên môn của người lao động. Do đó, cơ cấu và hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp cần phải thay đổi cho phù hợp với mục tiêu trong tương lai, nhằm đối mặt với các mối đe dọa từ môi trường bên trong lẫn bên ngoài. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Shala và cộng sự (2022) nhấn mạnh thêm rằng sự thay đổi được xem là một sự chuyển đổi một vấn đề, sự việc từ giai đoạn này sang giai đoạn nâng cao hơn. Nói cách khác, sự thay đổi có thể được đánh giá như một dạng tiến hóa hướng tới việc cải thiện tình trạng của tổ chức, công ty. Sự thay đổi của doanh nghiệp là việc lập kế hoạch có chủ ý

để thay đổi cơ cấu của tổ chức, cũng như là việc áp dụng một ý tưởng hoặc hành vi mới vào tổ chức (Shala và cộng sự, 2022). Khía cạnh được các nghiên cứu trước đây đề cập đến nhiều nhất khi nhắc đến sự thay đổi trong doanh nghiệp, đó là thái độ tiêu cực của nhân viên về những thay đổi cũng như mong muốn hiểu nguyên nhân khiến nhân viên phản kháng lại những thay đổi trong tổ chức (Shala và cộng sự, 2022). Thay đổi là bất kỳ sự biến chuyển, đổi thay nào xảy ra trong môi trường làm việc ảnh hưởng đến công việc và hoạt động của nhân viên (Buschow và Suhr, 2022). Diana và Aslami (2022) lại lập luận rằng thay đổi là một đặc điểm luôn hiện hữu trong tổ chức, doanh nghiệp cả ở cấp độ hoạt động và cấp độ chiến lược.

Thay đổi được định nghĩa là sự di chuyển từ tình trạng hiện tại sang trạng thái mà doanh nghiệp mong muốn có được trong tương lai. Sự thay đổi trong doanh nghiệp được thể hiện bằng bất kỳ sự thay đổi nào trong tình trạng hoạt động của tổ chức (Metz, 2021). Doanh nghiệp cần kiểm soát sự thay đổi bằng cách chuyển đổi các cá nhân, nhóm và tổ chức thông qua các phương pháp nhằm định hướng lại việc sử dụng tài nguyên, quy trình kinh doanh, phân bổ ngân sách hoặc các phương thức hoạt động khác nhằm định hình lại đáng kể mô hình hoạt động của công ty, tổ chức (Buschow và Suhr, 2022). Bên cạnh đó, quản trị sự thay đổi còn là quy trình, công cụ và kỹ thuật để quản trị thay đổi về mặt con người nhằm đạt được kết quả kinh doanh cần thiết. Quản trị sự thay đổi kết hợp với các công cụ tổ chức có thể được sử dụng để giúp các nhân viên chuyển đổi thành công và hiện thực hóa sự chuyển đổi hiệu quả cho doanh nghiệp (Diana và Aslami, 2022).

Quản trị sự thay đổi là quá trình đổi mới liên tục phương hướng, cơ cấu và khả năng của tổ chức để phục vụ nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng và đối thủ cạnh tranh; nhất là trong bối cảnh toàn cầu hóa ngày càng tăng, tốc độ đổi mới công nghệ nhanh chóng, lực lượng lao động tri thức ngày càng tăng và các xu hướng xã hội liên tục thay đổi, nhiệm vụ chính của lãnh đạo hiện nay chính là quản trị sự thay đổi (Buschow và Suhr, 2022). Nhu cầu thay đổi trong doanh nghiệp thường không thể đoán trước được nên dễ gây kháng cự, phản kháng từ nhân viên và tình trạng khủng hoảng tổ chức (Lauer, 2021).

Khi doanh nghiệp thực hiện thay đổi, việc biết các nguyên nhân tiềm ẩn dẫn đến thất bại cũng quan trọng như biết các yếu tố góp phần vào thành công của sự thay đổi (Lauer, 2021). Các doanh nghiệp thường sẽ có bốn lĩnh vực thay đổi chính là chiến lược, cơ cấu, công nghệ và con người. Thay đổi chiến lược có nghĩa là thay đổi cách thức mà các lãnh đạo, quản lý đảm bảo sự thành công của công ty. Thay đổi cấu trúc bao gồm bất kỳ sự đổi nào về cấu trúc như cơ chế phối hợp giữa các phòng ban, kỹ năng của nhân viên từng cấp bậc hoặc cấu hình lại công việc của nhân viên ở từng vị trí. Thay đổi công nghệ bao gồm những thay đổi về cách thức hoặc phương pháp làm việc và thiết bị được sử dụng trong công việc. Thay đổi con người đề cập đến những thay đổi trong thái độ, kỳ vọng, nhận thức và hành vi của cá nhân hoặc nhóm người trong công ty (Metz, 2021).

Quản trị sự thay đổi được định nghĩa là quá trình liên tục đổi mới phương hướng, cơ cấu và năng lực của tổ chức để phục vụ nhu cầu luôn thay đổi của khách hàng và sự cạnh tranh của đối thủ (Sundus và cộng sự, 2017). Quản trị sự thay đổi đề cập đến việc áp dụng

một ý tưởng, quy trình hoặc hành vi mới đối với một tổ chức, doanh nghiệp. Mục tiêu chính của quản trị sự thay đổi là tối ưu hóa lợi ích chung cho tất cả những người tham gia vào thay đổi và giảm thiểu rủi ro không thể thay đổi. Trở ngại lớn nhất đối với việc quản trị sự thay đổi là sự kháng cự đối với sự thay đổi (Sundus và cộng sự, 2017).

Quản trị sự thay đổi chủ yếu đề cập đến việc xử lý thay đổi bằng cách xem xét các yếu tố con người, các phương pháp liên quan có thể cho áp dụng cho ba yếu tố (Lauer, 2021):

- Yếu tố cá nhân: họ tuy là cá thể nhỏ nhất trong tổ chức nhưng nếu không có sự tham gia của họ thì không thể thay đổi được tổ chức. Quản trị sự thay đổi liên quan đến các cá nhân không chỉ có nghĩa là điều chỉnh các kỹ năng trước những thách thức mới mà còn thúc đẩy thái độ tích cực cần thiết cho các mục tiêu thay đổi và sự tham gia vào các thay đổi đó.

- Yếu tố cấu trúc doanh nghiệp: bao gồm cơ cấu tổ chức và quy trình chính thức, cũng như các chiến lược và nguồn lực. Sự thay đổi thường rất đơn giản trên giấy tờ, nhưng các cấu trúc không chính thức có xu hướng phát triển lâu dài thông qua quá trình thực hiện thường kháng cự lại với những thay đổi đó.

- Yếu tố văn hóa doanh nghiệp: là những cơ cấu quy chuẩn phi chính thức, đã có từ lâu, chủ yếu về thái độ, giá trị và các quy tắc ứng xử không chính thức hình thành nên văn hóa doanh nghiệp. Một sự thay đổi ở doanh nghiệp nếu không cân nhắc về yếu tố văn hóa doanh nghiệp, thường gặp những vấn đề nghiệp trọng hoặc thậm chí sự thay đổi ấy sẽ thất bại hoàn toàn.

Theo Srivastava và Agrawal (2020), quản trị sự thay đổi là tập trung vào việc điều phối những thay đổi có chủ đích trong doanh nghiệp, nhằm đáp ứng những đòi hỏi từ môi trường bên ngoài do cạnh tranh hoặc từ chính nhu cầu phát triển nội tại của doanh nghiệp nhằm đạt được những mục tiêu được đề ra trong tương lai.

Dựa vào quan điểm từ các nghiên cứu trên, sự thay đổi trong doanh nghiệp được định nghĩa là một quá trình chủ động, có kế hoạch nhằm điều chỉnh, cải tiến hoặc biến đổi các yếu tố như cấu trúc, quy trình, công nghệ hoặc chiến lược của doanh nghiệp. Mục tiêu của sự thay đổi này là nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động, thích ứng với môi trường kinh doanh luôn biến động không ngừng và đạt được các chiến lược mục tiêu dài hạn của doanh nghiệp. Sự thay đổi thường đi kèm với nhiều thách thức, đặc biệt là từ sự kháng cự của nhân viên trong doanh nghiệp. Vì vậy, thành công của quá trình thay đổi phụ thuộc rất lớn vào việc tạo ra sự đồng thuận, đoàn kết và tham gia tích cực của mọi thành viên trong doanh nghiệp.

### **2.1.1.3. Khái niệm về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Có rất nhiều nghiên cứu định nghĩa khác nhau về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và khái niệm này được nhận thức và cải tiến hơn qua thời gian (Pühringer, 2020). Sự kháng cự của nhân viên trước sự thay đổi là chủ đề thường xuyên được nhắc đến trong các tài liệu nghiên cứu về quản lý sự thay đổi trong doanh nghiệp (Senior và cộng sự, 2010). Bảng 2.1 đề cập đến các định nghĩa chính về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi từ các nghiên cứu trước đây.

Bảng 2.1 Định nghĩa về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

| <b>Định nghĩa</b>   | <b>Tác giả</b>                       |
|---|--------------------------------------|
| Sự kháng cự đối với sự thay đổi là bất kỳ hành vi nào giúp duy trì tình trạng hiện tại của doanh nghiệp trong khi doanh nghiệp cần phải thực hiện các thay đổi so với tình trạng hiện tại.  | Zaltman và Duncan (1977)             |
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi của doanh nghiệp là hệ quả của cấu trúc bao gồm nhận thức của nhân viên, văn hóa doanh nghiệp và cách tiếp cận chuyển đổi.  | Senge (1990)                         |
| Sự kháng cự là quan điểm tiêu cực hay hành vi mang tính chống đối của nhân viên, kết hợp với sự chậm trễ, tốn chi phí và nhiều bất ổn ngoài ý muốn trong quá trình thay đổi chiến lược của doanh nghiệp.  | Waddell và Sohal (1998)              |
| Sự kháng cự của nhân viên với thay đổi được đề cập trong nghiên cứu là trên khía cạnh nhận thức của nhân viên đối với sự thay đổi, dẫn hành vi của cá nhân ủng hộ hoặc chống lại sự nỗ lực thay đổi của tổ chức.  | Armenakis và Bedeian (1999)          |
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi bao gồm nhận thức, cảm xúc và hành vi của nhân viên đối với sự thay đổi. Sự kháng cự không những là một hành vi mà còn mô tả được sự phức tạp và đa chiều của sự kháng cự.                                    | Piderit (2000)                       |
| Sự kháng cự của nhân viên là hành vi không đồng tình với quá trình thay đổi. Trong mọi trường hợp, sự kháng cự - ý định phản đối với sự thay đổi này từ nhân viên là dựa trên lợi ích của những người trong doanh nghiệp chịu ảnh hưởng vì sự thay đổi này. | Giangreco và Peccei (2005)           |
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi là hành vi phản ứng tự nhiên và cơ bản của con người, thường được định nghĩa là một quá trình hơn là một sự kiện.   | Van Dijk và Van Dick (2009)          |
| Sự kháng cự là sự thể hiện công khai hoặc bí mật các phản ứng tiêu cực để phản ứng lại với sự thay đổi hoặc phản đối việc thay đổi và điều chỉnh các hoạt động mới trong doanh nghiệp.  | Berna-Martinez và Maciá Pérez (2012) |
| Sự kháng cự của nhân viên là khái niệm mà các nhà quản lý sử dụng để giải thích cho những hành vi và tương tác mà nhân viên thể hiện sự không mong muốn của mình với sự thay đổi của doanh nghiệp.  | Vos và Rupert (2018)                 |
| Sự kháng cự của nhân viên là hành vi của nhân viên chống lại việc họ phải chấp nhận sự thay đổi để bảo vệ   | Shahbaz và cộng sự (2020)            |



| <b>Định nghĩa</b>   | <b>Tác giả</b>            |
|---|---------------------------|
| sự an toàn và thoải mái của họ từ trước tới nay trong doanh nghiệp.   |                           |
| Sự kháng cự được định nghĩa là sự phản đối đa chiều với điều không mong muốn được con người truyền tải thông qua ba cách chính là cảm xúc, nhận thức và hành vi của con người.  | Luminel và cộng sự (2021) |
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi là sự phản kháng hoặc không sẵn lòng của nhân viên đối với một thay đổi của doanh nghiệp. Sự kháng cự này có thể xuất hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, có thể công khai hoặc kín đáo, có tổ chức hoặc không có tổ chức, bình tĩnh hoặc bất ổn từ nhân viên. Hiện tượng này là một thử thách lớn và đòi hỏi các nhà lãnh đạo sự thay đổi trong doanh nghiệp cần phải hiểu rõ để có những chiến lược phù hợp. | Sarkar và Ashraf (2023)   |
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi là sự miễn cưỡng chấp nhận cách làm việc mới, quy trình mới đòi hỏi thêm khối lượng công việc, thời gian, cản trở các hoạt động chuyển đổi, thường gây ra gián đoạn tạm thời trong công việc.   | Farouk và cộng sự (2025)  |

*(Nguồn: Tác giả tổng hợp)*

Khi xem xét về những nghiên cứu về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, một số nghiên cứu trước đây chỉ tập trung chủ yếu vào một trong ba khía cạnh bao gồm nhận thức, cảm xúc và hành vi của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi như một cấu trúc riêng lẻ (Sadiq và cộng sự, 2021). Ba khía cạnh của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi bao gồm nhận thức, cảm xúc và hành vi:

- Khía cạnh nhận thức: được phân tích dựa trên cách các cá nhân nghĩ thế nào về sự thay đổi của tổ chức, ví dụ như sự thay đổi có cần thiết không, có hữu ích không. Khía cạnh này của sự kháng cự đề cập đến quan điểm và nguyên tắc của nhân viên về sự thay đổi.

- Khía cạnh cảm xúc: phân tích và đo lường cảm xúc tích cực hoặc tiêu cực của các cá nhân đối với sự thay đổi của tổ chức, liên quan đến cách một người cảm nhận về sự thay đổi như lo lắng hay tức giận.

- Khía cạnh hành vi: hành vi xem xét mức độ cá nhân chấp nhận hay từ chối thực hiện khi sự thay đổi của tổ chức xuất hiện, bao gồm các hành động hoặc ý định hành động để đáp lại sự thay đổi, ví dụ như phàn nàn về sự thay đổi này để thuyết phục người khác rằng sự thay đổi đó là tiêu cực.

Để quản lý thành công những thay đổi trong doanh nghiệp, điều quan trọng trước tiên là cần phải hiểu toàn bộ hệ thống doanh nghiệp, cũng như hiểu được những thay đổi này sẽ ảnh hưởng thế nào đến nhân viên trong công ty (Shala và cộng sự, 2022). Thay đổi là một quá

trình khó khăn và không dễ dàng để dự đoán được phản ứng của nhân viên khi đối mặt với sự thay đổi. Sự kháng cự đối với thay đổi có thể xảy ra ở cấp độ cá nhân, nhóm hoặc tổ chức. Sự thay đổi được coi là khiến nhân viên phải bước ra khỏi vùng an toàn, đây là một trong những nguyên nhân chính gây căng thẳng cho nhân viên trong công ty (Shala và cộng sự, 2022).

Những thay đổi của tổ chức dưới hình thức này hay hình thức khác đều gây cảm giác lo sợ, bất an cho nhân viên, điều này còn dẫn khả năng họ có thể mất việc làm. Chính vì vậy, các nhà quản lý doanh nghiệp, người đang chịu áp lực phải thay đổi tổ chức để thích ứng với hoàn cảnh mới nhằm đảm bảo sự tồn tại của doanh nghiệp, phải cố gắng giảm nhẹ những cảm xúc tiêu cực của nhân viên và kiểm soát những nhân viên trong doanh nghiệp có thái độ chống lại những sự thay đổi này. Bên cạnh đó, các nhà tổ chức phải khách quan trong việc đánh giá sự thay đổi và có trình độ chuyên môn, phương pháp tiếp cận để xác định các sự cố trong tổ chức (Shala và cộng sự, 2022). Việc thực hiện kiểm soát và quản lý thành công sự thay đổi trong doanh nghiệp không những đem lại lợi ích trong hoạt động của doanh nghiệp, mà còn làm giảm thiểu tác động tiêu cực của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

Mặc dù sự kháng cự đối với sự thay đổi là một khái niệm đa diện được thảo luận rộng rãi với nhiều góc độ khác nhau trong giới học thuật (Farouk và cộng sự, 2025), luận án nhận thấy nghiên cứu của Shahbaz và cộng sự (2020) là nghiên cứu có định nghĩa về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi phù hợp với mục tiêu của luận án. Theo nghiên cứu của Shahbaz và cộng sự (2020), sự kháng cự của nhân viên là hành vi của nhân viên chống lại việc họ phải chấp nhận sự thay đổi để bảo vệ sự an toàn và thoải mái của họ từ trước tới nay trong doanh nghiệp. Cụ thể hơn, nhân viên luôn có sự kháng cự trong quá trình triển khai hệ thống cải tiến mới vì việc thay đổi này mâu thuẫn với thói quen và cách làm việc trước đây của họ (Shahbaz và cộng sự, 2020). Không những thế, nghiên cứu cũng cho rằng sự kháng cự này còn nên được nghiên cứu trong các lĩnh vực khác nhau, nền văn hóa, dân số và quy mô khác nhau để tăng tính tổng quát và góc nhìn về sự kháng cự của nhân viên trong doanh nghiệp. Điều đó cho thấy sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi là một phản ứng đa chiều, tự nhiên và phức tạp của con người, bao gồm cảm xúc, nhận thức, hành vi; thể hiện sự không đồng tình hay không sẵn lòng tham gia vào quá trình thay đổi của doanh nghiệp. Sự kháng cự thường biểu hiện dưới nhiều hình thức, từ sự phản đối công khai đến sự trì hoãn lặng lẽ và có thể gây ra nhiều hậu quả tiêu cực đến quá trình thay đổi của doanh nghiệp. Việc kháng cự lại với sự thay đổi là việc mà các nhà quản lý, lãnh đạo của công ty không mong muốn nhưng họ phải chấp nhận và coi sự kháng cự của nhân viên là một hiện tượng bình thường và cần có biện pháp để cải thiện tình trạng này. Để kiểm soát việc này dễ dàng, nhân viên có thể bày tỏ ý tưởng và quan điểm của mình một cách tích cực, từ đó, nhà quản lý thuyết phục nhân viên về sự thay đổi có lợi như thế nào và cần thiết ra sao đối với sự thành công của doanh nghiệp cũng như cá nhân của nhân viên đó. Không đáp ứng được quá trình thay đổi, sự kháng cự của nhân viên xảy ra sẽ làm giảm động lực, hiệu suất làm việc của nhân viên và từ đó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Tóm lại, luận án xác định định nghĩa của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay

đổi là phản ứng tâm lý và hành vi tự nhiên khi đối mặt với những thay đổi trong doanh nghiệp, thể hiện qua việc nhân viên từ chối, trì hoãn hoặc chống đối việc áp dụng những thay đổi, phương pháp làm việc mới, với mục đích bảo vệ những thói quen, vùng an toàn và lợi ích cá nhân đã có trước đó. Sự kháng cự này thường bắt nguồn từ sự lo lắng về những tác động tiêu cực của sự thay đổi và có thể gây ra nhiều trở ngại cho quá trình cải tiến và phát triển của công ty.

## 2.1.2 Hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết

### 2.1.2.1 Khái niệm về hiệu quả hoạt động

Hiệu quả hoạt động của công ty là khái niệm rất phổ biến và có rất nhiều định nghĩa khác nhau (Gavrea và cộng sự, 2011). Theo nghiên cứu của Cho và Dansereau (2010), hiệu quả hoạt động của công ty thể hiện thông qua việc so sánh với các mục tiêu và mục đích đã được đặt ra để đánh giá. Theo Chandrasekar (2011), môi trường làm việc thay đổi có thể gây ra sự kháng cự của nhân viên, dẫn đến việc giảm năng suất lao động của họ, từ đó dẫn đến hiệu quả hoạt động của tổ chức không được như mong muốn. Vì vậy, hiệu quả hoạt động là một tiêu chí quan trọng trong việc đánh giá một công ty.

Hiệu quả hoạt động của công ty chủ yếu tập trung vào năng lực và khả năng của công ty trong việc khai thác hiệu quả các nguồn lực sẵn có để đạt được thành tựu nhất quán với các mục tiêu đã đề ra trong công ty (Peterson và cộng sự, 2003). Những tài sản vô hình như phong cách lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp, động lực làm việc của nhân viên ngày càng được coi là nguồn sức mạnh chính trong quy trình làm việc và hiệu quả hoạt động của tổ chức (Verboncu và Zalman, 2005). Bên cạnh đó, hiệu quả hoạt động cũng đòi hỏi sự giải thích và phán đoán dựa trên mô hình xem kết quả trong tương lai có ảnh hưởng thế nào dựa trên hoạt động của hiện tại. Chavan (2009) cho rằng các doanh nghiệp phụ thuộc quá nhiều vào các thước đo hiệu quả tài chính mà lại không xem xét các thước đo phi tài chính mới là động lực thực sự của giá trị. Việc phụ thuộc quá nhiều vào các thước đo hiệu quả tài chính đã khiến các quản lý doanh nghiệp chỉ chú trọng vào kết quả của các hành động trong quá khứ thay vì tập trung vào các yếu tố dẫn đến thành công cho doanh nghiệp.

Bảng 2.2 đề cập đến các định nghĩa chính về hiệu quả hoạt động của công ty từ các nghiên cứu trước đây.

Bảng 2.2 Định nghĩa về hiệu quả hoạt động của công ty

| Định nghĩa  | Tác giả                  |
|---|--------------------------|
| Hiệu quả hoạt động của công ty là kết quả thu được từ sự hiệu quả trong hoạt động quản lý, tiếp thị, khả năng cạnh tranh với đối thủ cũng như cấu trúc hoạt động của công ty. Hiệu quả hoạt động đề cập đến khả năng một công ty đạt được lợi nhuận cao, sản phẩm chất lượng, thị phần lớn, kết quả tài chính tốt và khả năng tồn tại tại một thời điểm nhất định bằng cách sử dụng chiến lược phù hợp. | Zaltman và Duncan (1977) |

| <b>Định nghĩa</b>   | <b>Tác giả</b>                |
|---|-------------------------------|
| Hiệu quả hoạt động là tập hợp các chỉ số tài chính và phi tài chính cung cấp thông tin về mức độ hoàn thành các mục tiêu và kết quả   | Lebens và Euske (2006)        |
| Hiệu quả hoạt động biểu hiện trong cách mà doanh nghiệp tận dụng tối đa các nguồn lực hữu hình và vô hình để hoàn thành mục tiêu của mình và những nỗ lực của tổ chức   | Wheelen và Hunger (2010)      |
| Hiệu quả hoạt động của tổ chức là kết quả thực tế so với dự kiến của tổ chức trong kế hoạch được đề ra trước đó.  | Tomal và Jones (2015)         |
| Hiệu quả hoạt động là thành quả đạt được của tổ chức so với mục tiêu trước đó.  | Almatrooshi và cộng sự (2016) |
| Hiệu quả hoạt động được định nghĩa là sự kết hợp của các chỉ số tài chính và phi tài chính cung cấp thông tin về mức độ đạt được các mục tiêu và kết quả của tổ chức.   | Alaaraj và cộng sự (2018)     |
| Công ty hoạt động hiệu quả là khi đạt được các mục đích, sứ mệnh cũng như mục tiêu chiến lược của công ty.  | Zainon và cộng sự (2020)      |
| Hiệu quả hoạt động của công ty là sự đạt được và hoàn thành các mục tiêu của tổ chức liên quan đến lợi nhuận dài hạn, tốc độ tăng trưởng doanh thu, sự hài lòng của nhân viên, năng suất của nhân viên, thiện chí, danh tiếng và chất lượng dịch vụ hoặc sản phẩm | Singh và cộng sự (2021)       |
| Hiệu quả hoạt động của công ty là một bức tranh tổng thể phản ánh sự thăng trầm về tài chính trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp.  | Putri và cộng sự (2025)       |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bên cạnh đó, Ahmed (2018) cho rằng hiệu quả hoạt động là một hệ thống kết hợp các đầu ra của tổ chức, doanh nghiệp xét đến sự tương tác trong môi trường bên ngoài và bên trong, bao gồm ba khía cạnh: (1) hiệu suất của cá nhân trong các đơn vị tổ chức chuyên môn của họ trong doanh nghiệp; (2) hiệu quả hoạt động của các đơn vị tổ chức trong khuôn khổ chính sách của tổ chức; và (3) hiệu quả hoạt động của tổ chức trong khuôn khổ môi trường kinh tế, văn hóa và xã hội. Có hai cách tiếp cận để xác định hiệu quả hoạt động của công ty: dựa trên yếu tố con số tài chính, doanh số hoặc dựa trên yếu tố phi tài chính, tình hình doanh nghiệp (Paschal và Onuoha, 2019). Yếu tố phi tài chính ở đây bao gồm sự phát triển nhân viên, sự hài lòng của khách hàng, sự hạnh phúc trong công việc và sự hiệu quả trong các chính sách nội bộ trong doanh nghiệp. Yếu tố tài chính bao gồm các biến số như lợi nhuận, tăng trưởng, năng suất hoạt động của nhân viên, mức doanh thu bán hàng và thị phần doanh nghiệp.

Không những thế, hiệu quả hoạt động của công ty là một khái niệm đa chiều và luôn

được cập nhật trong các nghiên cứu học thuật. Theo Pratama và cộng sự (2025), hiệu quả hoạt động của công ty là thước đo mức độ thành công của lãnh đạo trong việc điều hành công ty. Thông tin này được đánh giá là cực kỳ hữu ích cho các bên liên quan bên ngoài công ty, đặc biệt là cổ đông. Cổ đông sử dụng thông tin về hiệu quả hoạt động để xác định xem lãnh đạo công ty có đang làm việc một cách hiệu quả, năng suất và phù hợp với các mục tiêu đã được đề ra hay không.

Chính vì vậy, từ những quan điểm trên, hiệu quả hoạt động của công ty trong nghiên cứu này được định nghĩa là khi công ty đó hoàn thành tốt được các mục tiêu về lợi nhuận, triển vọng tăng trưởng, sự hài lòng của nhân viên, năng suất của nhân viên, lợi thế thương mại, danh tiếng và chất lượng hàng hóa dịch vụ so với đối thủ cạnh tranh cùng ngành. Nói cách khác, theo quan điểm của luận án, hiệu quả hoạt động là khả năng cân bằng giữa các mục tiêu đa dạng, bao gồm mục tiêu tài chính như lợi nhuận, doanh thu và mục tiêu phi tài chính như chất lượng sản phẩm, sự hài lòng của khách hàng và sự phát triển bền vững của công ty.

### **2.1.2.2 Các tiêu chí đo lường hiệu quả hoạt động của công ty**

Theo nghiên cứu của Sihombing và cộng sự (2025), hiệu quả hoạt động của công ty trong một giai đoạn nhất định có thể được sử dụng làm tham chiếu để đo lường mức độ thành công của một tổ chức. Việc đo lường hiệu quả hoạt động rất quan trọng đối với ban lãnh đạo, nhằm đánh giá hiệu quả của công ty trong quá khứ và lập kế hoạch cho các mục tiêu trong tương lai. Hiệu quả hoạt động là thước đo xác định một cách định lượng và định tính kết quả đầu ra thu được trong khoảng thời gian nhất định, thường là sau một sự kiện được lên kế hoạch hoặc một sự thay đổi từ doanh nghiệp (Şimşek và Öztürk, 2021). Các thước đo được sử dụng để đo lường hiệu quả hoạt động doanh nghiệp được thực hiện dựa trên các yếu tố khách quan và chủ quan (Şimşek và Öztürk, 2021). Thông thường, để đo lường về hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, hầu hết các nghiên cứu đều tập trung vào lợi nhuận và doanh thu. Tuy nhiên, trong hoàn cảnh cạnh tranh toàn cầu hiện nay, hiệu quả hoạt động được đánh giá ở một góc độ rộng hơn. Hiệu quả hoạt động doanh nghiệp hiện nay được xác định một cách đa chiều, dựa trên các dữ liệu tài chính và phi tài chính của doanh nghiệp, đồng thời liên kết với các kết quả đánh giá hiệu quả trong chiến lược công ty đề ra từ ban lãnh đạo (Midovska-Petkoska và cộng sự, 2020). Vì việc đánh giá hiệu quả hoạt động doanh nghiệp có ảnh hưởng đến việc ra quyết định chiến lược của doanh nghiệp, nên việc chỉ đo lường hiệu quả tài chính là không đủ trong việc ra quyết định ở các tổ chức (Şimşek và Öztürk, 2021). Hiệu quả hoạt động không những cung cấp tình hình kinh doanh hiện tại về tài chính, nhân sự và quy mô hoạt động của doanh nghiệp mà còn là nguồn dữ liệu thiết thực để hoạch định chiến lược kinh doanh trong tương lai. Nói cách khác, liệu doanh nghiệp có những thay đổi và hành động phù hợp với thị trường và chiến lược có hiệu quả hay không sẽ phụ thuộc rất nhiều vào việc đo lường này (Şimşek và Öztürk, 2021). Vì vậy, các doanh nghiệp cần phải đo lường hiệu quả hoạt động của mình một cách toàn diện và có thể tự phân tích theo các tiêu chí đã được xác định. Cụ thể hơn, hiệu quả hoạt động doanh nghiệp được đánh giá là tổng hiệu quả hoạt động

của tất cả các bên liên quan của doanh nghiệp, bao gồm cả yếu tố khách hàng và xã hội - là nơi trực tiếp nhận sản phẩm và dịch vụ mà doanh nghiệp cung cấp.

Nghiên cứu của Delaney và Huselid (1996) đã đưa ra nhận định rằng thay vì sử dụng con số đo lường chính xác từ doanh thu và lợi nhuận, nghiên cứu sử dụng cách đánh giá tương đối được rút ra từ khảo sát yêu cầu người được khảo sát cung cấp thông tin đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty mình làm việc so với hiệu quả làm việc của các đối thủ cạnh tranh cùng ngành. Mặc dù dữ liệu thu thập được thông qua nhận thức của con người có những hạn chế nhất định vì không được đo lường và có khả năng sai lệch, nhưng việc sử dụng phương pháp này không phải là chưa từng có với các nghiên cứu trước đây của Dollinger và Golden (1992) hay của Powell (1992). Ngoài ra việc khảo sát trực tiếp này sẽ phân tích được hiệu quả hoạt động doanh nghiệp không chỉ qua con số mà còn một số yếu tố phi lợi nhuận khác. Theo Sawaeen và cộng sự (2020), không có một hệ thống đo lường hiệu quả hoạt động duy nhất nào có thể sử dụng cho tất cả các loại hình tổ chức trong mọi trường hợp; thay vào đó, hệ thống phải được điều chỉnh dựa vào bối cảnh cụ thể. Nhiều nghiên cứu cho thấy trong thời gian gần đây đã có rất nhiều sự đổi mới trong việc đo lường hiệu quả hoạt động doanh nghiệp liên kết chặt chẽ với chiến lược kinh doanh của doanh nghiệp đã được đề ra, từ đó điều chỉnh và đổi mới cho phù hợp với tương lai phát triển của doanh nghiệp (Endrikat và cộng sự, 2020; Asiaei và cộng sự, 2021; Hristov và cộng sự, 2021). Hơn nữa, hiệu quả hoạt động còn liên quan đến đầu ra thực tế của một doanh nghiệp, có thể được đo lường so với các mục tiêu và kế hoạch đã được đề ra bằng cách sử dụng các chiến lược hành động phù hợp (Hilton và cộng sự, 2021). Theo nghiên cứu của Jannopat và Phornlaphatrachakorn (2022), hiệu quả hoạt động của công ty phản ánh sự hiệu quả, hiệu suất và khả năng thích ứng của các hoạt động của doanh nghiệp trong nhiều bối cảnh kinh doanh. Các doanh nghiệp có hiệu quả hoạt động tốt có thể đạt được các mục tiêu và kết quả về lợi nhuận tăng, chất lượng sản phẩm nâng cao, thị phần lớn hơn, kết quả tài chính vượt trội và sự tồn tại lâu dài của doanh nghiệp. Họ có xu hướng đạt được mức độ cao về lợi nhuận, thị phần và chất lượng sản phẩm. Hiệu quả hoạt động của công ty là kết quả của các hoạt động được thực hiện tại doanh nghiệp, đề cập đến tổng thể hiệu quả và hiệu suất hoạt động (Ume và Agha, 2022). Nghiên cứu của Singh và cộng sự (2021) cũng ủng hộ quan điểm của các nghiên cứu trước đây, nhất là nghiên cứu của Delaney và Huselid (1996) và đưa ra định nghĩa hiệu quả hoạt động của công ty là sự đạt được và hoàn thành các mục tiêu của tổ chức liên quan đến lợi nhuận dài hạn, tốc độ tăng trưởng doanh thu, sự hài lòng của nhân viên, năng suất của nhân viên, thiện chí, danh tiếng và chất lượng dịch vụ hoặc sản phẩm. Từ đó, hiệu quả hoạt động của công ty bao gồm đánh giá năng suất của các thành viên trong tổ chức về thu nhập, lợi nhuận, tăng trưởng, phát triển và mở rộng của công ty, doanh nghiệp.

Từ việc tổng hợp và phân tích các cách tiếp cận và đo lường khác nhau về hiệu quả hoạt động của công ty từ các nghiên cứu trước đây, luận án sử dụng cách đo lường dựa trên nghiên cứu của Singh và cộng sự (2021) để đánh giá hiệu quả hoạt động của công ty thông qua nhận định của các lãnh đạo, quản lý trong công ty, là kết quả tổng hợp các khía cạnh như hiệu suất và kỹ năng của nhân viên, sự hợp tác giữa nhân viên với doanh nghiệp, doanh thu

và lợi nhuận của doanh nghiệp so với các doanh nghiệp cùng ngành, sự rõ ràng trong mục tiêu chiến lược, văn hóa tổ chức, quy trình tuyển dụng, nguồn lực quản lý và sự phát triển của nhân viên.

### **2.1.2.3 Hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Việt Nam**

Đối với các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán, hiệu quả hoạt động là một khái niệm phức tạp, không chỉ được đo lường bằng các chỉ số tài chính truyền thống như tỷ suất sinh lời trên tài sản, tỷ suất lợi nhuận trên vốn chủ sở hữu hay lợi nhuận, mà còn gắn liền với chất lượng quản trị công ty và sự minh bạch trong công bố thông tin. Các nghiên cứu thực nghiệm tại Việt Nam đã chứng minh rằng một hệ thống quản trị công ty hiệu quả, với các yếu tố như cơ cấu sở hữu và quy mô hội đồng quản trị phù hợp, có mối quan hệ tích cực với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp niêm yết (Nguyễn Thị Thu Thủy và Nguyễn Văn Thuận, 2021). Đặc biệt, việc minh bạch thông tin tài chính là một yếu tố then chốt giúp các công ty niêm yết xây dựng niềm tin với nhà đầu tư và gia tăng giá trị doanh nghiệp. Theo Hồ Thủy Tiên và Hoàng Mạnh Khánh (2020), các doanh nghiệp có mức độ minh bạch thông tin cao thường có khả năng sinh lời tốt hơn và có vị thế tài chính vững chắc hơn. Ngược lại, các hành vi điều chỉnh lợi nhuận hoặc thiếu minh bạch thông tin có thể làm giảm niềm tin của thị trường và tác động tiêu cực đến giá trị cổ phiếu.

Chính vì vậy, việc đánh giá hiệu quả hoạt động mang ý nghĩa đặc biệt quan trọng đối với các bên liên quan. Đối với các nhà đầu tư và cổ đông, hiệu quả hoạt động là yếu tố then chốt để đánh giá triển vọng và rủi ro của khoản đầu tư. Họ không chỉ quan tâm đến các chỉ số tài chính mà còn chú trọng đến các yếu tố phi tài chính như chất lượng quản trị công ty và sự minh bạch trong công bố thông tin. Đối với Hội đồng quản trị, việc đánh giá hiệu quả hoạt động là cơ sở để họ thực hiện vai trò giám sát và ra quyết định chiến lược, đảm bảo rằng các mục tiêu đã đề ra được hoàn thành và các nguồn lực được sử dụng hiệu quả.

## **2.2 Tổng quan về các lý thuyết có liên quan**

### **2.2.1 Lý thuyết sự thay đổi của Lewin**

#### **2.2.1.1 Thuyết trường lực về sự thay đổi của Lewin**

Theo thuyết trường lực về sự thay đổi (Three-step Change Theory) của Lewin (1951), sự thay đổi xảy ra theo ba bước: làm tan băng, thay đổi và đóng băng lại. Lewin đã xem thay đổi xuất phát từ hai lực lượng chính, những lực lượng bên trong được thúc đẩy từ nhu cầu bên trong nội bộ và những thứ bị áp đặt hoặc do môi trường bên ngoài gây ra. Kurt Lewin đã phát triển mô hình thay đổi bằng cách phân tích về trường lực, xem xét các lực tác động và kháng cự trong các tình huống thay đổi của doanh nghiệp. Các động lực tích cực khi thực hiện thay đổi sẽ thúc đẩy nhân viên đi đúng với hướng mong muốn của doanh nghiệp để chấp nhận các kế hoạch thay đổi. Mặt khác, các lực lượng hạn chế, tiêu cực có thể cản trở kế hoạch thay đổi vì những yếu tố này có thể đẩy nhân viên đi hướng ngược lại so với doanh nghiệp mong muốn, từ đó dẫn đến thất bại trong kế hoạch thay đổi (Tamunomiebi và Akpan, 2021). Các lực lượng này phải được phân tích và mô hình ba bước của Lewin có thể giúp chuyển sự cân

bằng theo hướng thay đổi đã hoạch định dựa trên kế hoạch chiến lược của doanh nghiệp, tổ chức (Okenda và cộng sự, 2017).

### **Bước 1: Làm tan băng**

Trước khi xây dựng một phương thức hoạt động mới, trạng thái hiện tại của doanh nghiệp cần phải được điều chỉnh. Bước này rất quan trọng vì liên quan mật thiết đến việc chuẩn bị cho doanh nghiệp chấp nhận sự thay đổi. Chìa khóa của bước này là đưa ra thông điệp hấp dẫn, truyền tải với các nhân viên rằng cách vận hành hiện tại không thể tiếp tục và sự thay đổi phải được thực hiện. Thông báo này có thể bao gồm một số yếu tố như doanh số giảm, hiệu quả tài chính kém, mức độ hài lòng của khách hàng kém. Doanh nghiệp có thể thực hiện và vượt qua giai đoạn này thông qua hoạt động giao tiếp hiệu quả, nhất là từ phía lãnh đạo, nếu không thì việc thay đổi của doanh nghiệp khó có thể thực hiện được. Nghiên cứu của Smith và cộng sự (2014) cho rằng có ba hoạt động cần thiết trong giai đoạn này, bao gồm:

1. Xác định rõ ràng tình hình của doanh nghiệp, tổ chức nhờ sự hợp tác giữa các phòng ban với nhau.
2. Có tầm nhìn rõ ràng và hấp dẫn về kết quả mong muốn sau khi thực hiện kế hoạch thay đổi.
3. Xác định rõ các nhân tố giúp giảm sự kháng cự của nhân viên và thúc đẩy quá trình thay đổi cho doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Tamunomiebi và Akpan (2021) cũng cho rằng làm tan băng là bước cần thiết để vượt qua những căng thẳng của sự kháng cự của cá nhân hoặc một nhóm từ đó hướng đến sự tuân thủ. Việc rũ đông làm tan băng này được thực hiện bằng ba phương pháp. Đầu tiên là tăng cường động lực để hướng hành vi của nhân viên ra khỏi tình hình hoặc hiện trạng hiện tại để hướng đến sự thay đổi. Thứ hai là giảm các lực cản ảnh hưởng tiêu cực đến chuyển động khỏi trạng thái cân bằng hiện có. Thứ ba là kết hợp hai phương pháp trên cùng lúc. Một số hoạt động có thể hỗ trợ bao gồm thúc đẩy nhân viên tham gia bằng cách chuẩn bị cho họ sự thay đổi, xây dựng niềm tin và sự công nhận về nhu cầu cần thay đổi của doanh nghiệp và tích cực tham gia vào việc nhận ra vấn đề từ nhân viên và tìm ra giải pháp cho họ.

### **Bước 2: Thay đổi**

Trong giai đoạn thay đổi này, các cá nhân bắt đầu chấp nhận sự thay đổi và ủng hộ hướng đi mới của doanh nghiệp. Tuy nhiên, quá trình chuyển đổi từ giai đoạn tan băng sang giai đoạn thay đổi không diễn ra một cách nhanh chóng, mà cần thời gian. Để xác định sự thành công của sự thay đổi, điều cần thiết là cá nhân mỗi nhân viên phải hiểu và biết tác động của sự thay đổi sẽ mang lại lợi ích cho họ như thế nào. Theo Mullins và Christy (2016), giai đoạn thay đổi này là sự phát triển những thái độ và hành vi mới của nhân viên đối với sự thay đổi. Raza (2019) cũng nhấn mạnh việc các doanh nghiệp, tổ chức nên tập trung vào việc truyền đạt về việc thực hiện thay đổi dựa trên kế hoạch hoạch định trước đó. Theo Tamunomiebi và Akpan (2021), để chuyển giao sang một mức cân bằng mới, điều cần thiết mà doanh nghiệp nên làm là thuyết phục nhân viên đồng ý rằng hiện trạng của doanh nghiệp

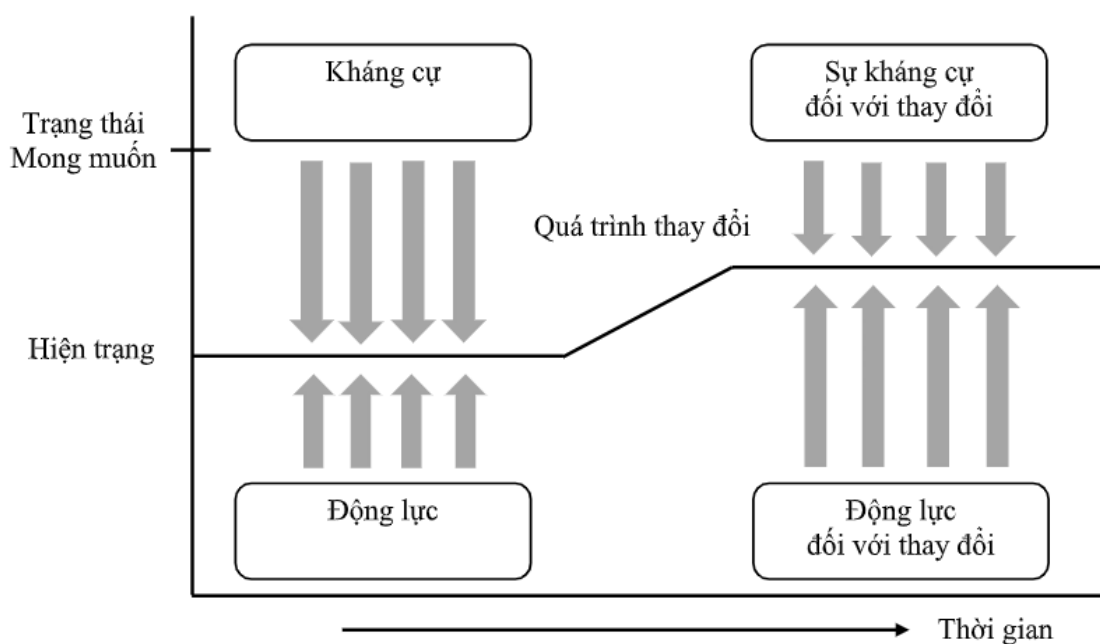


trước đó không có lợi cho họ và khuyến khích họ nhìn vấn đề từ góc nhìn mới mẻ; kết nối quan điểm của nhân viên đến với những lãnh đạo quyền lực, được kính trọng để cùng nhìn nhận về sự thay đổi.

### Bước 3: Đóng băng lại

Lewin nhận ra rằng một khi thay đổi đã được thực hiện, để duy trì sự thay đổi này theo thời gian thì việc đóng băng trở lại là rất quan trọng. Rất có thể sự thay đổi sẽ chỉ tồn tại trong thời gian ngắn và nhân viên sẽ quay trở lại hành vi trước đây nếu doanh nghiệp không thực hiện bước này. Đó là sự tích hợp thực tế của các giá trị mới sau thay đổi vào các giá trị và truyền thống trước đây của công ty. Ở giai đoạn thứ 3 này, sự thay đổi đã ổn định ở mức độ mới (Mullins và Christy, 2016). Smith và cộng sự (2014) cho rằng hiện trạng thay đổi đã trở thành thói quen làm việc mới trong giai đoạn này. Nhân viên hầu hết đã chấp nhận sự thay đổi, do đó việc khen thưởng những nỗ lực và hành vi hỗ trợ việc thực hiện thay đổi là điều phù hợp trong giai đoạn này. Hơn thế nữa, Lewin tuyên bố rằng bước thứ ba này cần thực hiện để thể chế hóa sự thay đổi thông qua các cơ chế chính thức và không chính thức, bao gồm các chính sách và thủ tục, là hành động quan trọng cần thực hiện để duy trì sự thay đổi (Franck E., 2018). Từ đó, sự thay đổi bền vững sẽ xảy ra khi sức mạnh tổng hợp của các lực lượng ủng hộ lớn hơn sức mạnh tổng hợp của nhóm lực lượng đối lập (Okenda và cộng sự, 2017).

Tuy nhiên, một số nghiên cứu đã đưa ra những hạn chế trong cách tiếp cận của Lewin với sự thay đổi theo mô hình 3 bước. Hạn chế quan trọng nhất là nghiên cứu này chỉ áp dụng cho các doanh nghiệp tổ chức được giả định là luôn hoạt động ở trạng thái ổn định mà bỏ qua các quyền lực chính trị (Dunphy và Stace, 1993). Ngoài ra, cách tiếp cận có kế hoạch của Lewin quá đơn giản và máy móc đối với một thế giới ngày càng phát triển và sự thay đổi ở tổ chức, doanh nghiệp là quá trình liên tục và có kết thúc mở (Boohene và Williams, 2012).



Hình 2.1 Mô hình thuyết trường lực của Lewin

Sau đó, Lewin đã phát triển thêm nghiên cứu của mình về sự thay đổi bằng việc đưa ra thuyết trường lực được viết bởi Lewin (1958). Theo đó, một vấn đề diễn ra được cân bằng bởi sự tương tác của hai nhóm lực lượng đối lập là lực lượng thúc đẩy và lực lượng hạn chế. Lực lượng thúc đẩy gồm những người tìm cách thúc đẩy sự thay đổi còn lực lượng hạn chế là những người cố gắng duy trì tình trạng hiện tại và không chấp nhận sự thay đổi. Tình huống cân bằng giữa hai lực lượng này xảy ra khi không có sự thay đổi nào diễn ra trong tổ chức. Nếu tổ chức muốn thay đổi, thì lực lượng thúc đẩy phải tích lũy để mạnh hơn so với lực lượng hạn chế chống lại sự thay đổi. Do đó, các nhà quản lý của tổ chức nên tập trung vào việc giảm bớt sự kháng cự và tăng cường các lực lượng thúc đẩy sự thay đổi. Hình 2.1 thể hiện mô hình phân tích trường lực của Lewin về sự thay đổi.

Cuối cùng, về điểm mạnh, lý thuyết cung cấp một khung lý thuyết trực quan và cụ thể để giải thích toàn bộ quá trình chuyển đổi. Nó làm nổi bật bản chất của sự kháng cự như một lực cản cần được quản lý trong giai đoạn "Làm tan băng", tạo cơ sở cho các nghiên cứu tập trung vào việc xác định và thay đổi quan điểm, hành vi của nhân viên (Ume và Agha, 2022). Về hạn chế, phương pháp tiếp cận này còn đơn giản và máy móc trong bối cảnh thay đổi liên tục của thế giới hiện đại. Hơn nữa, mô hình lại giả định rằng tổ chức luôn hoạt động ở trạng thái ổn định và bỏ qua các yếu tố chính trị nội bộ (Boohene và Williams, 2012).

### 2.2.1.2 Ứng dụng lý thuyết vào luận án

Lý thuyết của Lewin bắt đầu được sử dụng làm lý thuyết nền cho nhiều nghiên cứu vì lý thuyết làm nổi bật được sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và chú ý đến hiệu quả hoạt động của công ty khi thực hiện thay đổi. Lý thuyết này được chấp nhận là triết lý chung và tạo cơ sở cho việc nghiên cứu về sự kháng cự đối với sự thay đổi theo cách tiếp cận tập trung vào việc xác định và thay đổi quan điểm, hành vi cư xử của nhân viên, người lao động, theo nghiên cứu của Ume và Agha (2022).

Thuyết trường lực của Lewin, với ba giai đoạn cốt lõi "Làm tan băng - Thay đổi - Đóng băng lại", cung cấp một khung lý thuyết hữu ích và cụ thể để giải thích về quá trình chuyển đổi của các công ty, đồng thời là nền tảng để hiểu rõ các lực thúc đẩy và lực cản trong quá trình này.

Cụ thể hơn, giai đoạn "Làm tan băng" của Lewin nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chuẩn bị tâm lý và phá vỡ các thói quen cũ trước khi thay đổi thực sự diễn ra. Trong mô hình của Lewin, sự kháng cự được xem là một lực cản cần được giảm thiểu trong giai đoạn "Làm tan băng" để sự thay đổi có thể diễn ra. Mục tiêu chính là làm cho các lực đẩy mạnh hơn hoặc các lực cản yếu đi. Lý thuyết chủ yếu nhìn nhận sự kháng cự như một trở ngại cần phải vượt qua để quá trình thay đổi thành công và không nhấn mạnh vào những giá trị tích cực mà sự kháng cự có thể mang lại. Những học thuyết và nghiên cứu sau này trong lĩnh vực quản lý sự thay đổi cũng vượt ra ngoài khung lý thuyết ban đầu của Lewin và bắt đầu nhìn nhận sự kháng cự một cách đa chiều hơn. Tuy vậy, lý thuyết của Lewin vẫn là nền tảng cơ bản để nhận diện sự kháng cự là một yếu tố tồn tại và cần được quản lý trong bất kỳ quá trình thay đổi nào.

Tiếp theo, giai đoạn "Thay đổi" tập trung vào việc triển khai thực tế các ý tưởng hoặc quy trình mới. Tại đây, mức độ kháng cự xuất hiện là một yếu tố trung tâm cần được phân tích. Sự kháng cự, nếu không được quản lý hiệu quả, sẽ trở thành một lực cản lớn, làm gián đoạn hoặc thất bại quá trình thay đổi, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả. Khi sự kháng cự được kiểm soát hiệu quả trong giai đoạn "Làm tan băng", quá trình "Thay đổi" sẽ diễn ra suôn sẻ hơn. Ngược lại, nếu sự kháng cự cao, quá trình thay đổi sẽ gặp trở ngại, làm giảm hiệu quả hoạt động.

Cuối cùng, giai đoạn "Đóng băng lại" của Lewin là giai đoạn củng cố các thay đổi để chúng trở thành một phần ổn định của tổ chức. Sự thành công của giai đoạn này, được phản ánh qua các chỉ số hiệu quả hoạt động của công ty cải thiện hoặc được duy trì, phụ thuộc rất nhiều vào việc các lực cản như sự kháng cự đã được giải quyết hiệu quả như thế nào trong các giai đoạn trước.

Dựa trên cơ sở nền tảng lý thuyết trường lực về sự thay đổi của Lewin, luận án xây dựng mô hình nghiên cứu để phân tích các yếu tố tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và ảnh hưởng của sự kháng cự này đến hiệu quả hoạt động của công ty. Thuyết trường lực của Lewin, với ba giai đoạn cốt lõi "Làm tan băng - Thay đổi - Đóng băng lại", cung cấp một khung lý thuyết hữu ích và cụ thể để giải thích về quá trình chuyển đổi của các công ty, đồng thời là nền tảng để hiểu rõ các lực thúc đẩy và lực cản trong quá trình này.

Cụ thể hơn, giai đoạn "Làm tan băng" của Lewin nhấn mạnh tầm quan trọng của việc chuẩn bị tâm lý và phá vỡ các thói quen cũ trước khi thay đổi thực sự diễn ra. Trong mô hình nghiên cứu của luận án, lý thuyết này là cơ sở giúp định hình các tiền tố trong mô hình nghiên cứu như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch, cùng với nhận thức về sự hỗ trợ. Đây là những yếu tố có khả năng làm giảm các lực cản hoặc gia tăng các lực thúc đẩy sự thay đổi. Đây là nơi các biến như phong cách lãnh đạo, truyền thông minh bạch hay sự hỗ trợ từ tổ chức được xem xét, vì chúng được kỳ vọng là những lực thúc đẩy mạnh mẽ giúp "làm tan băng". Nếu các yếu tố này được thực hiện tốt, chúng có thể sẽ giúp giảm thiểu đáng kể các lực cản, tức là giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

Khi sự kháng cự được kiểm soát hiệu quả trong giai đoạn "Làm tan băng", quá trình "Thay đổi" sẽ diễn ra suôn sẻ hơn. Ngược lại, nếu sự kháng cự cao, quá trình thay đổi sẽ gặp trở ngại, làm giảm hiệu quả hoạt động.

Tiếp theo, giai đoạn "Thay đổi" tập trung vào việc triển khai thực tế các ý tưởng hoặc quy trình mới. Tại đây, mức độ kháng cự xuất hiện là một yếu tố trung tâm cần được phân tích. Sự kháng cự, nếu không được quản lý hiệu quả, sẽ trở thành một lực cản lớn, làm gián đoạn hoặc thất bại quá trình thay đổi, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả.

Cuối cùng, việc quản lý thành công sự kháng cự trong hai giai đoạn đầu sẽ dẫn đến việc "Đóng băng lại" thành công, nơi các hành vi và quy trình mới được củng cố và trở thành chuẩn mực. Điều này trực tiếp góp phần cải thiện và duy trì hiệu quả hoạt động của công ty. Nói cách khác, thuyết trường lực của Lewin không chỉ giải thích nguyên nhân và bản chất của sự kháng cự mà còn cung cấp cơ sở để các công ty đưa ra chiến lược phù hợp từ phía ban

lãnh đạo, kế hoạch truyền thông và nâng cao nhận thức nhằm giảm thiểu sự kháng cự, thúc đẩy thành công của thay đổi và nâng cao hiệu quả hoạt động. Hơn thế nữa, giai đoạn "Đóng băng lại" của Lewin còn là giai đoạn củng cố các thay đổi để chúng trở thành một phần ổn định của tổ chức. Sự thành công của giai đoạn này, được phản ánh qua các chỉ số hiệu quả hoạt động của công ty cải thiện hoặc được duy trì, phụ thuộc rất nhiều vào việc các lực cản như sự kháng cự đã được giải quyết hiệu quả như thế nào trong các giai đoạn trước. Chính từ những lý giải sâu sắc này, tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu của luận án, nhằm kiểm định một cách hệ thống các mối quan hệ giữa các yếu tố tác động bao gồm phong cách lãnh đạo, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ, sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động trong bối cảnh cụ thể của các công ty.

Tóm lại, luận án sử dụng lý thuyết trường lực về sự thay đổi của Lewin để định hình mối quan hệ trung tâm giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (lực cản) và hiệu quả hoạt động (thành công của giai đoạn "Đóng băng lại"). Lý thuyết này là cơ sở giúp định hình các tiền tố trong mô hình như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ. Đây được xem là các lực thúc đẩy mạnh mẽ, có khả năng làm giảm các lực cản như sự kháng cự hoặc gia tăng các lực thúc đẩy sự thay đổi trong giai đoạn "Làm tan băng". Chính từ lý giải này, luận án xây dựng giả thuyết về mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty, cùng các giả thuyết tiền tố liên quan, nhằm kiểm định một cách hệ thống các mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị, sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động.

## **2.2.2 Lý thuyết trao đổi xã hội**

### **2.2.2.1 Lý thuyết trao đổi xã hội**

Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory) được Blau (1964) cho ra đời nói về những tương tác xã hội mà tại đó các cá nhân hoặc các nhóm cá nhân tin rằng thông qua các hành vi trao đổi họ sẽ có được những lợi ích nhất định. Trong đó, trao đổi xã hội được định nghĩa là sự trao đổi các hoạt động hữu hình hoặc vô hình, liên quan trực tiếp đến quá trình cho và nhận giữa hai hoặc nhiều người (Blau, 1964). Nói cách khác, trao đổi xã hội đòi hỏi phải có sự kết nối giữa hai hoặc nhiều đối tượng, lý thuyết này khác với sự trao đổi về kinh tế, vì trao đổi xã hội dựa trên sự tin tưởng lẫn nhau và thiện chí giữa đôi bên. Lý thuyết cũng cho thấy cá nhân có xu hướng thể hiện hành động tương ứng với sự đối xử mà họ nhận được từ người khác hay từ phía công ty, từ đó sẽ có biểu hiện cụ thể chấp nhận hay kháng cự lại.

Lý thuyết trao đổi xã hội là tập hợp các trao đổi xã hội trong doanh nghiệp giữa lãnh đạo và nhân viên, những trao đổi này có thể là dài hạn hay ngắn hạn, là cơ sở để hiểu được vai trò của lãnh đạo và doanh nghiệp trong việc tạo ra nhận thức và nghĩa vụ của nhân viên, từ đó dẫn đến hiệu quả làm việc của nhân viên và thái độ tích cực hay kháng cự từ họ (Frieder, 2018). Lý thuyết cũng giải thích về việc nhân viên có xu hướng làm những gì mang lại lợi ích cho họ tại một thời điểm và một khoảng thời gian nhất định, sau khi đã cân nhắc giữa chi phí và lợi ích cá nhân (Harden và cộng sự, 2018). Theo Ojeda (2023), lý thuyết trao đổi xã hội là

sự trao đổi giữa nhà quản lý và nhân viên, những trao đổi này có thể bao gồm lòng trung thành, giao tiếp và sự tin tưởng.

Trong bối cảnh thay đổi, sự kháng cự sẽ phát sinh khi một cá nhân hoặc nhóm nhận thấy chi phí của sự thay đổi lớn hơn lợi ích mà họ mong đợi từ nó. Chẳng hạn như, một nhân viên có thể kháng cự sự thay đổi vì nó đòi hỏi họ phải học kỹ năng mới như chi phí về thời gian, công sức mà không đi kèm với phần thưởng xứng đáng như lợi ích về lương, sự thăng tiến, kỹ năng hữu ích. Sự kháng cự ở đây là một phản ứng hợp lý dựa trên sự tính toán lợi ích và chi phí của cá nhân. Như vậy, sự kháng cự có thể mang lại giá trị tích cực. Sự kháng cự của nhân viên báo hiệu cho tổ chức rằng điều khoản trao đổi mà sự thay đổi mang lại là không được chấp nhận. Sự kháng cự trở thành một tín hiệu quan trọng cho lãnh đạo để lãnh đạo có các phương án cải thiện hơn. Nếu lãnh đạo công ty phản ứng tích cực với tín hiệu này, họ có thể điều chỉnh kế hoạch thay đổi để công bằng hơn hoặc hấp dẫn hơn đối với nhân viên, từ đó tăng khả năng thành công của sự thay đổi và cải thiện mối quan hệ tổng thể giữa công ty và nhân viên. Trong trường hợp này, kháng cự không chỉ là rào cản mà còn là một cơ hội để tái cân bằng mối quan hệ trao đổi, dẫn đến kết quả tốt hơn cho cả hai bên.

Chính vì vậy, lý thuyết trao đổi xã hội là lý thuyết trong tâm lý học giải thích cách con người đánh giá và phản ứng với lãnh đạo, với doanh nghiệp dựa trên việc cân nhắc lợi ích và chi phí của bản thân. Lý thuyết này gắn liền với việc các cá nhân có xu hướng thể hiện hành động tương hỗ với cách đối xử mà họ nhận được từ lãnh đạo và doanh nghiệp, chẳng hạn như chấp nhận hoặc kháng cự lại. Do đó, lý thuyết này được sử dụng khi phân tích sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, cũng như được sử dụng làm nền tảng cho việc xem xét tác động của các yếu tố như truyền thông và lãnh đạo đến nhân viên khi doanh nghiệp thực hiện thay đổi như thế nào, có liên quan đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong doanh nghiệp hay không.

Rút ra từ lý thuyết này, theo nghiên cứu của Cropanzano và Mitchell (2005), cách truyền đạt thông tin đến nhân viên khi doanh nghiệp có sự thay đổi một cách rõ ràng, cụ thể, có kế hoạch sẽ giúp nhân viên có cái nhìn rõ ràng về sự thay đổi, hiểu được lý do thay đổi, từ đó tính toán được lợi ích của sự thay đổi đối với cá nhân, chẳng hạn như sự đảm bảo về công việc cho bản thân, lương thưởng, sự an toàn. Từ đó, nhân viên sẽ thể hiện hành vi biểu hiện ủng hộ sự thay đổi. Ngược lại, khi lợi ích của sự thay đổi ít hơn so với trước thay đổi, nhân viên sẽ thể hiện sự kháng cự đối với thay đổi đó.

Bên cạnh đó, lý thuyết trao đổi xã hội khẳng định việc chia sẻ thông tin, hiểu biết của mình cho người khác, ở đây cụ thể là lãnh đạo doanh nghiệp truyền đạt, trao đổi với nhân viên, dựa trên sự có đi có lại về mặt xã hội của học thuyết, việc này rất quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty (Maak và Pless, 2006). Hơn thế nữa, lý thuyết trao đổi xã hội là một lý thuyết hiệu quả để giải thích việc chia sẻ kiến thức, truyền thông thông tin là một quá trình giúp các nhà lãnh đạo thúc đẩy hiệu quả hoạt động của công ty thông qua việc truyền động lực cho nhân viên hoàn thành các mục tiêu chung của doanh nghiệp (Lin và cộng sự, 2020). Nhân viên có thể tiếp nhận thông tin, kiến thức một cách chính xác, đầy đủ,

rõ ràng thông qua việc chia sẻ và trao đổi cởi mở từ lãnh đạo để nâng cao nhận thức, từ đó giảm thiểu những phản ứng tiêu cực có thể xảy ra từ nhân viên (Iqbal và cộng sự, 2022). Chính vì vậy, lãnh đạo, quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc truyền đạt thông tin về sự thay đổi và cách áp dụng để nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty (Xuecheng và cộng sự, 2022).

Chính vì vậy, lý thuyết trao đổi xã hội cung cấp một khung lý thuyết hữu ích để hiểu rõ hơn về tầm quan trọng của truyền thông trong quá trình thay đổi. Lý thuyết trao đổi xã hội cho thấy việc truyền đạt thông tin một cách rõ ràng, cụ thể và có kế hoạch là yếu tố quan trọng để giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên khi doanh nghiệp có những thay đổi. Khi nhân viên hiểu rõ lý do và mục tiêu của sự thay đổi, họ sẽ có thái độ cởi mở và sẵn sàng hợp tác hơn. Việc chia sẻ kiến thức và truyền thông thông tin một cách hiệu quả là một quá trình tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên. Về điểm mạnh, lý thuyết cung cấp một khung giải thích mạnh mẽ về động lực hành vi của nhân viên dựa trên sự tính toán lợi ích và chi phí cá nhân, đặc biệt hữu ích trong việc lý giải thái độ chấp nhận hay kháng cự trong các tình huống không chắc chắn như thay đổi. Lý thuyết cũng mở rộng giá trị của sự kháng cự, xem đây là một tín hiệu quan trọng giúp tổ chức tái cân bằng và cải thiện điều khoản trao đổi (Cropanzano và Mitchell, 2005). Về hạn chế, mặc dù mạnh mẽ trong việc giải thích hành vi cá nhân, lý thuyết trao đổi xã hội bị hạn chế vì đôi khi quá nhấn mạnh vào yếu tố cá nhân mà chưa xem xét đầy đủ các yếu tố tổ chức vĩ mô hơn như văn hóa, quyền lực, hoặc các động lực phi vật chất khác như nghĩa vụ đạo đức, cảm xúc. Ngoài ra, việc xác định rõ ràng về lợi ích và chi phí trong các trao đổi vô hình như sự tin tưởng, lòng trung thành vẫn là một thách thức.

#### **2.2.2.2 Ứng dụng lý thuyết vào luận án**

Luận án sử dụng lý thuyết trao đổi xã hội làm cơ sở để phát triển các giả thuyết về tác động của các yếu tố tiền đề đến sự kháng cự thông qua lăng kính nguyên tắc đáp trả. Trong nghiên cứu này sử dụng lý thuyết trao đổi xã hội để giải thích cho mối quan hệ phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Cụ thể hơn, khi lãnh đạo tạo ra một môi trường làm việc khuyến khích sự trao đổi cởi mở, nhân viên sẽ dễ dàng tiếp cận thông tin, đặt câu hỏi và đưa ra ý kiến, giúp nhân viên hiểu sâu hơn về sự thay đổi, từ đó giảm thiểu những hiểu lầm và lo lắng không cần thiết. Không những thế, dựa trên lý thuyết này, khi lãnh đạo thể hiện phong cách chuyển đổi, họ đang cung cấp những lợi ích hoặc nguồn lực có giá trị cho nhân viên, nhân viên, nhận được những lợi ích này, sẽ cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại bằng cách đóng góp tích cực cho công ty. Việc kháng cự thay đổi sẽ được coi là hành vi đi ngược lại sự trao đổi công bằng này.

Bên cạnh đó, lý thuyết trao đổi xã hội còn cung cấp một khung lý thuyết hữu ích cho mối quan hệ giữa truyền thông minh bạch và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Lý thuyết trao đổi xã hội cho thấy việc truyền đạt thông tin một cách rõ ràng, cụ thể và có kế hoạch là yếu tố quan trọng để giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên khi doanh nghiệp có những thay đổi. Khi nhân viên hiểu rõ lý do và mục tiêu của sự thay đổi, họ sẽ có thái độ cởi mở và sẵn sàng hợp tác hơn. Việc truyền thông minh bạch khuyến khích nhân viên chấp nhận

sự thay đổi hơn là kháng cự lại, duy trì sự cân bằng trong việc trao đổi với công ty.

Không những thế, lý thuyết trao đổi xã hội còn là nền tảng để giải thích cho mối quan hệ giữa nhận thức về sự hỗ trợ và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Theo Rehman và cộng sự (2021), nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức bắt nguồn từ lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết cho rằng mối quan hệ tương hỗ giữa tổ chức và nhân viên trong tổ chức đó, cụ thể hơn, khi nhân viên nhận thấy rằng tổ chức đang hỗ trợ họ, họ sẽ hình thành mối liên hệ chặt chẽ với tổ chức của mình và làm việc nhiệt tình hơn, đóng góp cho tổ chức nhiều hơn. Khi nhân viên cảm thấy sự đóng góp của mình được lãnh đạo và doanh nghiệp đánh giá cao và công bằng, họ sẽ tin tưởng rằng doanh nghiệp quan tâm và hỗ trợ họ, từ đó nâng cao nhận thức của họ về sự hỗ trợ của tổ chức, doanh nghiệp. Điều này tạo ra một vòng tròn tích cực, nơi mà nhân viên cảm thấy được công nhận thì sẽ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, gắn bó với tổ chức hơn, từ đó giảm thiểu sự kháng cự hay khả năng rời bỏ công ty. Ngược lại, khi nhân viên cảm thấy không được đánh giá đúng mức, họ sẽ giảm lòng tin vào doanh nghiệp và cảm thấy không được hỗ trợ. Còn theo nghiên cứu của Jeong và Kim (2022), dựa trên nguyên tắc đáp trả, được xem là một nhân tố quan trọng trong lý thuyết trao đổi xã hội nhấn mạnh sự gắn kết, nghĩa vụ và đoàn kết giữa các thành viên, nghiên cứu cho rằng khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ công ty, họ có xu hướng thể hiện hành vi và thái độ tích cực đối với công ty. Khi tổ chức đối xử tốt với nhân viên, họ sẽ đáp lại bằng sự đánh giá cao, lòng tin và nỗ lực để đóng góp vào thành công của tổ chức. Nhận thức về sự hỗ trợ đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy thái độ và hành vi tích cực của nhân viên, góp phần vào thành tích chung của tổ chức, doanh nghiệp.

Tóm lại, lý thuyết trao đổi xã hội là lý thuyết nền tảng cực kỳ quan trọng để giải thích các giả thuyết về tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, thông qua lăng kính về lợi ích và chi phí mà nhân viên cảm nhận được trong mối quan hệ trao đổi với công ty.

### **2.2.3 Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức**

#### **2.2.3.1 Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức**

Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức (Theory of Organizational Excellence) dựa trên nghiên cứu của Peters và Waterman (1982) là một lý thuyết định hướng thực tiễn, tập trung vào việc xác định các đặc điểm chung của các công ty hoạt động xuất sắc. Lý thuyết đề cập đến việc văn hóa tổ chức có mối liên hệ chặt chẽ đến sự thành công trong hoạt động của các tổ chức bởi các thuộc tính như: cách nhân viên làm việc, sự gắn gũi với khách hàng, quyền tự chủ, tinh thần kinh doanh, sự nỗ lực của nhân viên. Nói cách khác, công ty nào xây dựng được nền văn hóa tổ chức thúc đẩy được tinh thần kinh doanh của nhân viên, dịch vụ khách hàng tốt, nỗ lực dựa trên giá trị cốt lõi, sử dụng tài nguyên một cách kinh tế, đội ngũ nhân viên tinh gọn sẽ có cơ hội thành công cao hơn. Văn hóa tổ chức cung cấp cho nhân viên những điều kiện mà họ yêu cầu để nhân viên thực hiện thường có hiệu suất công việc tốt hơn so với các công ty đối thủ cùng ngành. Sự xuất sắc từ tổ chức có thể bắt nguồn từ các thuộc tính trong

văn hóa doanh nghiệp mà tổ chức đang thực hiện. Một số thuộc tính bao gồm xu hướng liên tục phát triển đổi mới cách thức để đáp ứng nhu cầu khách hàng. Các thuộc tính khác đặc trưng cho văn hóa tổ chức thúc đẩy hiệu quả hoạt động cho doanh nghiệp bao gồm tạo điều kiện cho nhân viên thực hiện những cái mới và chấp nhận rủi ro. Ngoài ra, các tổ chức thành công có xu hướng cho nhân viên cơ hội thực hiện một số mức độ tự chủ và tham gia vào quá trình quyết định của tổ chức. Các tổ chức luôn cố gắng khuyến khích nhân viên đưa ra đề xuất của họ và áp dụng những đề xuất đó. Các tổ chức thành công được kỳ vọng sẽ tạo môi trường nội bộ tốt, khuyến khích nhân viên gắn kết và đánh giá cao sự đa dạng giữa các nhân viên (Akpa và cộng sự, 2021).

Đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp là sự cởi mở trong môi trường làm việc giữa các nhân viên, có ảnh hưởng tích cực đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên. Chính vì thế, sự phát triển trong hoạt động của các tổ chức, công ty nhằm tăng tính cạnh tranh với các đối thủ phụ thuộc nhiều vào văn hóa doanh nghiệp của công ty đó. Khi các nhân viên chia sẻ và truyền tải giá trị tổ chức đến các nhân viên khác, họ sẽ tạo thành một thể thống nhất, làm giảm sự phản ứng của nhân viên khi tổ chức thực hiện các chính sách thay đổi đổi mới, cũng như cải thiện được tình hình hoạt động của tổ chức, công ty.

Hơn thế nữa, văn hóa doanh nghiệp với các thuộc tính như cách nhân viên làm việc, sự gắn gũi giữa nhân viên với khách hàng, sự nỗ lực của nhân viên trong doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với hiệu quả hoạt động của công ty dựa trên lý thuyết về sự xuất sắc của tổ chức. Lý thuyết cho thấy tầm ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến nhân viên và hiệu quả hoạt động của công ty, tạo cho doanh nghiệp môi trường nội bộ tốt, khuyến khích nhân viên gắn kết làm việc từ đó tác động trực tiếp đến hoạt động của công ty.

Lý thuyết về sự xuất sắc của tổ chức được coi là lý tưởng để giải thích về tầm ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến nhân viên và hiệu quả hoạt động của công ty đó, là tiền đề giúp tổ chức, doanh nghiệp xác định và phát triển các chiến lược mới, định hướng mới cũng như nhấn mạnh đến thành tích của nhân viên trong doanh nghiệp (Kang'ethe và cộng sự, 2022). Về điểm mạnh, lý thuyết cung cấp một góc nhìn vĩ mô và định hướng chiến lược ở cấp độ tổ chức, khẳng định rõ ràng rằng các yếu tố phi cấu trúc như văn hóa doanh nghiệp là nguồn gốc của lợi thế cạnh tranh và đạt hiệu quả vượt trội. Lý thuyết giúp các tổ chức xác định các thuộc tính văn hóa cần thiết để đạt được thành công bền vững, thay vì chỉ tập trung vào các quy trình kỹ thuật. Về hạn chế, lý thuyết mang tính mô tả và định tính cao, tập trung vào việc mô tả các công ty thành công mà chưa giải thích sâu về cơ chế tác động vi mô giữa các đặc điểm văn hóa và hành vi cá nhân. Điều này khiến việc định lượng và kiểm chứng các mối quan hệ cụ thể giữa các thuộc tính văn hóa và các biến số như sự kháng cự trở nên cần thiết, đòi hỏi sự bổ sung từ các lý thuyết vi mô khác.

### **2.2.3.2 Ứng dụng lý thuyết vào luận án**

Các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu cho rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ có tác động cùng chiều đến hiệu quả hoạt động của công ty có thể được ủng hộ bởi các nguyên tắc của sự xuất sắc. Lý thuyết về sự xuất



sắc của tổ chức cung cấp một khung nhìn ở cấp độ tổ chức về các yếu tố đóng góp vào hiệu quả vượt trội của tổ chức, công ty đó. Hơn thế nữa, các nguyên tắc và đặc điểm của các công ty xuất sắc được đề cập trong lý thuyết có thể làm nền tảng cho việc giải thích hiệu quả hoạt động của công ty. Lý thuyết nhấn mạnh việc tin tưởng, đối xử tôn trọng và khuyến khích sự tham gia của nhân viên. Tóm lại, lý thuyết này gián tiếp khẳng định rằng các yếu tố tiền đề trong mô hình nghiên cứu như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ là những đặc điểm chung cốt lõi của các công ty hoạt động xuất sắc. Việc tích hợp các yếu tố này giúp tổ chức định hướng mục tiêu, tăng cường sự đồng thuận và gắn kết nhân viên, từ đó gián tiếp thúc đẩy hiệu quả. Bên cạnh đó, lý thuyết cũng giải thích cho mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty, cụ thể hơn, một tổ chức xuất sắc không thể duy trì hiệu quả hoạt động cao nếu nhân viên của họ liên tục kháng cự với sự thay đổi, gây cản trở đến sự đổi mới và thích nghi được xem là những yếu tố cốt lõi của sự xuất sắc.

Lý thuyết về sự xuất sắc của tổ chức là lý thuyết định hướng cho vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Một công ty có nền văn hóa hướng tới sự xuất sắc là một nền văn hóa linh hoạt, đề cao đổi mới, tin tưởng vào con người. Trong nền văn hóa này, sự kháng cự có thể được nhìn nhận như một phản hồi tích cực hơn là một rào cản tuyệt đối. Đây cũng là nhận định mà luận án muốn hướng đến. Các công ty, tổ chức có các cơ chế nội tại để giải quyết và chuyển hóa sự kháng cự thành hành động mang tính xây dựng. Do đó, tác động tiêu cực của sự kháng cự đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động tại một công ty xây dựng được nền văn hóa xuất sắc sẽ được giảm nhẹ hoặc thậm chí sự kháng cự có thể biến thành động lực cho sự cải tiến, so với một nền văn hóa kém xuất sắc hơn.

## **2.2.4 Lý thuyết khuếch tán đổi mới**

### **2.2.4.1 Lý thuyết khuếch tán đổi mới**

Lý thuyết khuếch tán đổi mới (Diffusion of Innovation) là lý thuyết do Rogers (1995) đưa ra, thường được sử dụng trong các nghiên cứu để kiểm tra các yếu tố ảnh hưởng đến việc thích ứng hay khả năng vận dụng của nhân viên trong bất kỳ thay đổi hoặc đổi mới nào trong doanh nghiệp. Rogers (1995) đã phát triển lý thuyết này để giải thích sự lan tỏa của quá trình đổi mới trong một doanh nghiệp hay một tập thể. Sự lan tỏa của sự đổi mới là một quá trình mà qua đó, thông qua các kênh nhất định, sự mới lạ được truyền đạt giữa các thành viên trong một nhóm người hoặc một doanh nghiệp theo thời gian (Rogers, 1995). Theo lý thuyết của Rogers, có bốn yếu tố liên quan đến quá trình truyền bá ý tưởng, thực hành hoặc áp dụng sự đổi mới này, bao gồm: (1) ý kiến hay quan điểm này phải được phân loại là đổi mới; (2) ý kiến hay quan điểm đó phải được truyền đạt qua các kênh nhất định; (3) ý kiến hay quan điểm đó phải được áp dụng giữa các thành viên trong tập thể hoặc doanh nghiệp và (4) cuối cùng là việc đổi mới này phải tính đến thời lượng hoặc yếu tố thời gian. Quá trình bắt đầu bằng sự đổi mới. Đổi mới có thể là một ý tưởng, thực hành hoặc đối tượng được những người có khả năng tiếp nhận coi là mới và nên được coi là mong muốn để thích ứng. Cụ thể, sự khuếch tán

đổi mới hoặc bất kỳ thay đổi nào trong các công ty có thể được nhận thức thông qua các nhà lãnh đạo và quản lý, sau đó đến nhân viên. Việc khuếch tán này được phân ở các cấp độ khác nhau dựa trên những đặc điểm như lợi thế tương đối, tính phức tạp, tính tương thích, khả năng thử nghiệm và khả năng quan sát.

- Lợi thế tương đối chỉ ra tính hữu ích của một sự đổi mới, là mức độ mà một nhóm nhân viên trong doanh nghiệp có thể nhận thức được sự đổi mới hay thay thế là tốt hơn so với những gì trước đây (Rogers, 1995). Lợi thế tương đối được nhận thức của sự đổi mới trong tổ chức, doanh nghiệp càng lớn thì mức độ áp dụng của sự đổi mới, thay đổi này sẽ càng nhanh (Rogers, 1995). Lợi thế tương đối có thể là tài chính hoặc phi tài chính. Mức độ lợi thế có thể được đo lường bằng các điều khoản kinh tế, uy tín xã hội, sự thoải mái và niềm vui. Tuy nhiên, việc có lợi thế tương đối hay không phụ thuộc vào nhận thức của từng cá nhân và nhu cầu của họ.

- Tính phức tạp là mức độ khó hiểu và khó áp dụng của một sự đổi mới. Sự đổi mới càng dễ hiểu thì càng sớm được tiếp thu. Sự đổi mới phức tạp sẽ yêu cầu những người tiếp thu phải phát triển các kỹ năng mới thì mới có thể hiểu và áp dụng.

- Tính tương thích là mức độ một sự đổi mới được coi là phù hợp với các giá trị hiện có cũng như kinh nghiệm trong quá khứ cùng tiềm năng áp dụng. Một ý tưởng không tương thích với các giá trị và chuẩn mực trước đây sẽ không được tiếp thu và vận dụng nhanh như sự đổi mới tương thích.

- Khả năng thử nghiệm là việc thử nghiệm và kiểm tra xem liệu sự đổi mới có ý nghĩa và mức độ áp dụng hợp lý đến nhân viên hay người sử dụng hay không. Nếu sự đổi mới không được thử nghiệm, thì không thể mong đợi nó sẽ thành công.

- Khả năng quan sát, chỉ mức độ mà kết quả của một sự đổi mới hay thay đổi của doanh nghiệp mà người khác có thể nhìn thấy được. Nếu cá nhân dễ nhận thấy kết quả của một đổi mới, thì họ có nhiều khả năng áp dụng đổi mới đó hơn.

Sau đó, lý thuyết khuếch tán đổi mới được nghiên cứu của Rogers (2003) phát triển hơn, với mục đích rộng hơn là nhằm mô tả về quá trình mà một ý tưởng mới, một sản phẩm mới hay một dịch vụ mới được chấp nhận và lan rộng trong một nhóm người hay cả một doanh nghiệp. Lý thuyết tập trung vào quá trình lan truyền sự đổi mới trong ý tưởng, sản phẩm đến các thành viên khác và được họ chấp nhận cũng như áp dụng hiệu quả. Khi áp dụng lý thuyết này trong nghiên cứu về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, quá trình nhân viên chấp nhận hay phản kháng lại với những thay đổi mới sẽ được phân tích kỹ hơn.

Lý thuyết khuếch tán đổi mới được xem là lý thuyết nền trong việc phân tích đa diện các chức năng và thuộc tính của truyền thông giao tiếp, việc truyền thông có thể ảnh hưởng thế nào đến việc áp dụng sự đổi mới. Lý thuyết đưa ra quan điểm về cách các ý tưởng và sự thay đổi lan truyền thông qua các kênh giao tiếp khác nhau trong doanh nghiệp. Theo lý thuyết của Rogers, việc áp dụng thực hiện thay đổi không diễn ra một cách đơn giản, việc các nhân viên đưa ra quyết định có thực hiện theo hay không bị tác động trực tiếp bởi loại thông tin được chia sẻ, cách thông tin được truyền tải, mối quan hệ của nhân viên đối với người truyền

đạt sự thay đổi, ở đây có thể là lãnh đạo và tương tác giữa lãnh đạo và nhân viên với nhau (Manojlovich và cộng sự, 2015). Lý thuyết nhân mạnh khi thực hiện thay đổi, cần phải minh bạch trong việc truyền đạt thông tin, cụ thể là về lý do tại sao tổ chức lại quyết định thực hiện thay đổi, việc thay đổi này sẽ tác động đến những thành viên nào trong tổ chức, doanh nghiệp và hậu quả tiềm ẩn khi sự thay đổi bị kháng cự lại. Lý thuyết cũng cho rằng các cá nhân trong doanh nghiệp thường không đồng nhất về tốc độ thực hiện cũng như thích nghi với sự thay đổi mới, do đó cần nhiều phương pháp trong việc truyền đạt thông tin cũng như đối tượng truyền đạt trong các giai đoạn khác nhau. Doanh nghiệp cần phải cung cấp thông tin phù hợp, rõ ràng, minh bạch để nhân viên đưa ra quyết định về việc có thực hiện thay đổi hay không. Hơn thế nữa, dựa trên lý thuyết này, việc truyền đạt thông tin về sự thay đổi cần có thời gian chuẩn bị đầy đủ bởi các cá nhân khác nhau, họ cần thời gian khác nhau để thực hiện quá trình thay đổi. Do đó, khi doanh nghiệp truyền thông về sự thay đổi, nhân viên cần được cung cấp đủ thời gian để tìm kiếm thông tin, tham khảo ý kiến của đồng nghiệp, thử nghiệm công việc dựa trên chính sách thay đổi mới và cung cấp phản hồi sớm cho doanh nghiệp trước khi việc thay đổi được thực thi và đưa vào hoạt động hàng ngày. Đối với những thay đổi phức tạp, việc có thời gian để lên kế hoạch truyền đạt thông tin minh bạch tới các bộ phận và các cấp nhân viên là rất quan trọng trong việc đánh giá thành công của sự thay đổi (Albright và cộng sự, 2022). Chính vì vậy, theo lý thuyết này, việc truyền đạt thông tin rõ ràng, chính xác và kịp thời sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về lý do và mục tiêu của sự thay đổi, đánh giá được những tác động của sự thay đổi này đến công việc và đời sống cá nhân của từng nhân viên (Albright và cộng sự, 2022).

Như vậy, dựa trên lý thuyết về khuếch tán đổi mới, sự kháng cự được xem là một rào cản đối với sự chấp nhận và lan tỏa của sự đổi mới trong công ty. Khi các cá nhân hoặc nhóm cá nhân không chấp nhận một đổi mới, điều này được xem là một trở ngại đối với quá trình khuếch tán. Các đặc điểm của sự đổi mới như tính ưu việt tương đối, tính tương thích, độ phức tạp, khả năng thử nghiệm, khả năng quan sát được và các đặc điểm của người chấp nhận đều ảnh hưởng đến tốc độ khuếch tán và nhóm người chấp nhận cuối cùng sự đổi mới là những người kháng cự mạnh mẽ nhất.

Không những thế, chỉ có lý thuyết về khuếch tán đổi mới này của Rogers là đưa ra hai khía cạnh bao gồm trách nhiệm của lãnh đạo trong việc chuyển đổi và quá trình trao đổi thông tin. Nghiên cứu của Anggreini và cộng sự (2022) cũng dựa trên lý thuyết về sự khuếch tán đổi mới để đề cập đến vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và truyền thông đến việc nhân viên có chấp nhận sự thay đổi mới trong tổ chức hay không. Lý thuyết này ngụ ý rằng nếu vai trò của lãnh đạo và truyền thông được thực hiện hiệu quả, khả năng chấp nhận thay đổi của nhân viên sẽ cao và ngược lại, sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi sẽ giảm. Do đó, lý thuyết về sự khuếch tán đổi mới là một trong những lý thuyết nền tảng để đưa nhân tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi và truyền thông minh bạch là tác nhân tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong luận án.

Tóm lại, lý thuyết khuếch tán đổi mới giả định một hướng rất mới so với các lý thuyết

về sự thay đổi khác. Về điểm mạnh, lý thuyết tập trung vào quá trình lan truyền thay vì chỉ tập trung vào sự thích nghi của cá nhân và có thể áp dụng cho các ý tưởng, sản phẩm, hay hành vi mới. Đây là lý thuyết duy nhất đưa ra hai khía cạnh quan trọng là trách nhiệm của lãnh đạo trong việc chuyển đổi và quá trình trao đổi thông tin, giúp giải thích rõ hơn vai trò của lãnh đạo và truyền thông đối với sự chấp nhận thay đổi của nhân viên (Anggreini và cộng sự, 2022). Về hạn chế, lý thuyết có xu hướng thiên về một chiều, ít chú trọng đến các yếu tố quyền lực hoặc cấu trúc tổ chức có thể cản trở sự khuếch tán. Ngoài ra, việc lý thuyết tập trung mạnh vào các đặc điểm của sự đổi mới có thể làm giảm sự chú ý đến các yếu tố hệ thống của tổ chức đã được thiết lập.

#### **2.2.4.2 Ứng dụng lý thuyết vào luận án**

Lý thuyết khuếch tán đổi mới làm nền tảng giải thích cho vai trò điều tiết của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Năng lực đổi mới của một công ty trên cơ sở lý thuyết này là một hệ thống có khả năng cao trong việc tạo ra, tiếp nhận và triển khai các ý tưởng mới. Trong một tổ chức có năng lực đổi mới cao, môi trường đã quen thuộc và khuyến khích việc áp dụng cái mới. Nhân viên có thể có kỹ năng thích ứng tốt hơn, quy trình nội bộ linh hoạt hơn và văn hóa tổ chức đã cởi mở với sự thay đổi. Do đó, ngay cả khi có sự kháng cự của nhân viên xảy ra, tác động tiêu cực của nó đến hiệu quả hoạt động của công ty có thể được giảm thiểu. Năng lực đổi mới giúp cho công ty, tổ chức xử lý sự kháng cự của nhân viên một cách hiệu quả hơn, chuyển hóa nó thành phản hồi mang tính xây dựng hoặc đơn giản là vượt qua nó nhờ các quy trình đổi mới mạnh mẽ. Ngược lại, trong một tổ chức có năng lực đổi mới thấp, sự kháng cự sẽ khó được xử lý hơn và tác động tiêu cực của nó đến hiệu quả hoạt động có thể bị khuếch đại. Hệ thống không có đủ nguồn lực hoặc sự linh hoạt để đối phó với sự trì hoãn hoặc từ chối đổi mới.

Do đó, dựa trên lý thuyết khuếch tán đổi mới về một hệ thống có năng lực đổi mới cao sẽ là một hệ thống mà tại đó sự kháng cự có ít khả năng gây tổn hại đến kết quả chung hơn, tác giả xây dựng giả thuyết nghiên cứu về vai trò điều tiết của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động chung. Ngoài ra, lý thuyết khuếch tán đổi mới còn củng cố thêm cơ sở lý thuyết cho việc đưa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và truyền thông minh bạch vào mô hình, vì đây là các yếu tố then chốt giúp thúc đẩy sự lan truyền và giảm thiểu sự phản kháng lại sự đổi mới hay sự thay đổi trong công ty.

### **2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan**

#### **2.3.1 Tổng quan nghiên cứu về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty**

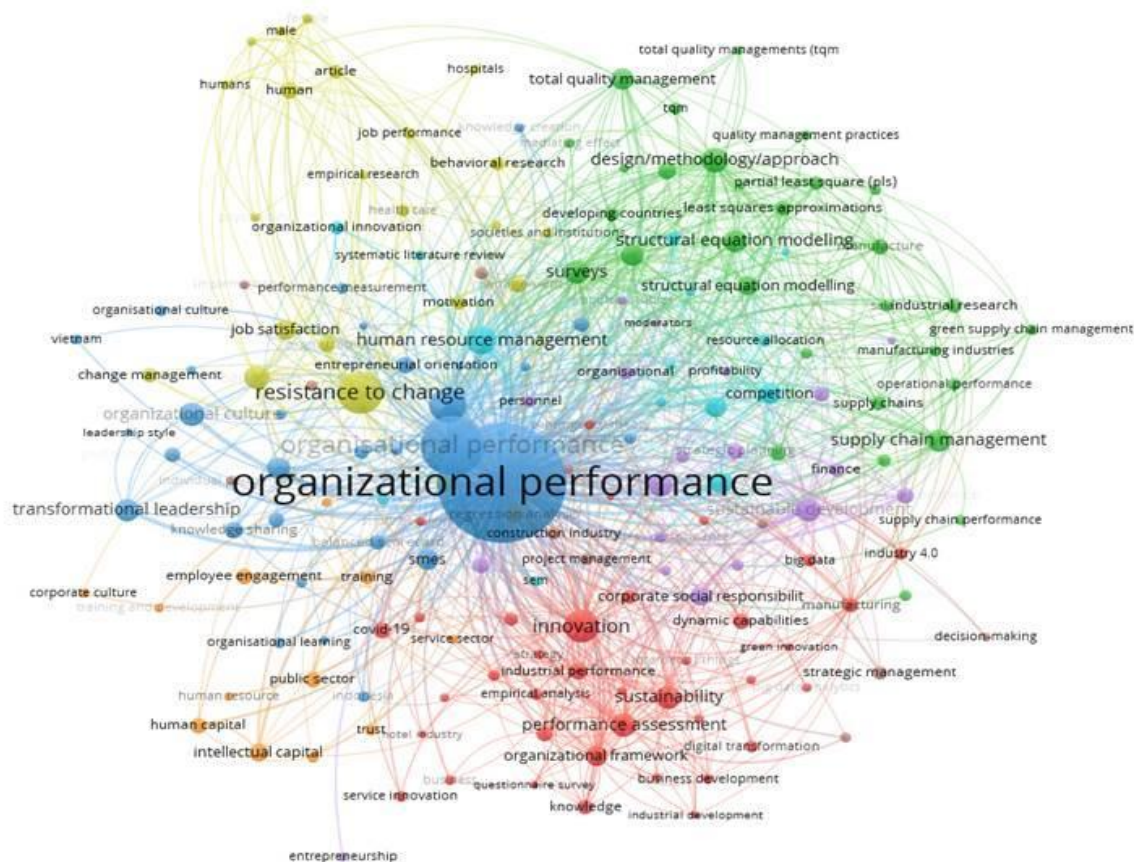
##### **2.3.1.1 Phương pháp phân tích trắc lượng thư mục**

Phân tích trắc lượng thư mục là phương pháp nghiên cứu khoa học mang lại độ tin cậy cao trong việc kiểm tra và phân tích khối lượng dữ liệu lớn, được ứng dụng hiệu quả để khắc phục những hạn chế vốn có của việc đánh giá tài liệu truyền thống. Kỹ thuật này đặc

biệt hữu ích trong việc khám phá mối quan hệ phức tạp giữa các trích dẫn tạp chí, đồng thời cung cấp một cái nhìn tổng quan về các chủ đề và xu hướng nghiên cứu nổi bật hiện nay.

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích bibliometric kết hợp với phân tích nội dung nhằm tổng quan có hệ thống các công trình nghiên cứu trước đây về hiệu quả hoạt động của công ty (organizational performance) và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (resistance to change). Nguồn dữ liệu trong nghiên cứu này được lấy từ cơ sở dữ liệu Scopus với từ khóa “organizational performance”, “resistance to change” trong tiêu đề, tóm tắt và từ khóa của bài báo, giới hạn trong các công bố khoa học bằng tiếng Anh từ năm 2015 đến 2024. Tác giả đã trích xuất các tệp văn bản dữ liệu chứa đầy đủ các thông tin như tên bài báo, tên tác giả, tóm tắt, năm xuất bản. Các bài báo được định dạng dưới dạng các giá trị được phân tách bằng dấu phẩy (\*.csv). Quá trình thu thập tài liệu được thực hiện, tác giả thu thập được 2507 tài liệu.

Phần mềm VOSviewer được sử dụng làm công cụ đo lường chính để phân tích cấu trúc tri thức và các chủ đề nghiên cứu chính về hiệu quả hoạt động của công ty, các nền tảng lý thuyết và trường phái nghiên cứu có ảnh hưởng, từ đó sơ đồ hóa sự phát triển lý thuyết và khoảng trống nghiên cứu cho luận án.



Hình 2.2 Bản đồ đồng xuất hiện từ khóa về sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty

Dựa vào màu sắc và sự tập trung của các từ khóa trên hình 2.2, có thể nhận diện các cụm chính sau:

- Cụm A: "Organizational Performance" và "Resistance to Change" - cụm xanh lam và xanh lục đậm. "Organizational performance" là một nút lớn màu xanh lam nằm ở trung tâm bản đồ. "Resistance to change" là một nút lớn màu xanh lục đậm, nằm gần và có liên kết mạnh với "organizational performance". Cụm này thể hiện một khu vực nghiên cứu cốt lõi tập trung vào sự kháng cự của nhân viên đối với thay đổi và tác động của nó đến hiệu quả hoạt động của công ty.

- Cụm B: Phương pháp nghiên cứu và quản lý – cụm xanh lục nhạt. Cụm này cho thấy các nghiên cứu trong lĩnh vực này thường sử dụng phương pháp định lượng, đặc biệt là mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và quan tâm đến các vấn đề quản lý chất lượng.

- Cụm C: Đổi mới, chiến lược và hiệu quả hoạt động – cụm đỏ/hồng. Cụm này tập trung vào các yếu tố liên quan đến đổi mới và năng lực chiến lược ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.

- Cụm D: Lãnh đạo, nguồn nhân lực và văn hóa – cụm vàng. Cụm này nhấn mạnh vai trò của quản trị nguồn nhân lực, yếu tố lãnh đạo và văn hóa trong các tổ chức, công ty.

Hình 1 cho thấy từ khóa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty đều là những nút lớn, có nhiều đường liên kết với nhau, cho thấy mối quan hệ này đã từng được nghiên cứu ở các quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, số lượng nghiên cứu tại Việt Nam trong tệp dữ liệu này cho thấy vẫn còn hạn chế và không phải là trọng tâm nghiên cứu chính. Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty có thể đã được thực hiện ở nhiều bối cảnh khác nhau, tuy nhiên việc thiếu từ khóa "Vietnam" cũng như liên kết mạnh mẽ từ mối quan hệ này cho thấy một khoảng trống đáng kể trong việc tìm hiểu, phân tích sâu sắc mối quan hệ này trong bối cảnh kinh tế đặc thù của Việt Nam. Luận án sẽ đi đến việc làm rõ những đặc điểm riêng biệt trong mối quan hệ này tại các doanh nghiệp Việt Nam, cụ thể hơn là các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán tại Việt Nam.

Yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) không có liên kết nổi bật trực tiếp với sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và cũng không phải là liên kết mạnh nhất với hiệu quả hoạt động của công ty (organizational performance). Điều này cho thấy vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc giảm thiểu trực tiếp sự kháng cự đối với sự thay đổi hay tầm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động có thể chưa được khám phá sâu sắc hoặc cụ thể hóa đầy đủ trong các nghiên cứu hiện tại. Yếu tố truyền thông (communication) và nhận thức về sự hỗ trợ (perceived support) hoàn toàn không xuất hiện trong hình 1, cho thấy đây là khoảng trống nghiên cứu lớn và rõ ràng nhất.

Yếu tố văn hóa doanh nghiệp (Organizational Culture) nằm trong cụm D, có liên kết gián tiếp đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (organizational performance) và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (resistance to change) thông qua các nút trung gian. Tuy nhiên, vai trò điều tiết của yếu tố này trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi

(resistance to change) và hiệu quả hoạt động (organizational performance) không được thể hiện rõ ràng qua các liên kết cụ thể hoặc các cụm chuyên biệt cho vai trò này, cho thấy văn hóa doanh nghiệp là một nhân tố quan trọng, tuy nhiên cách yếu tố này điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động vẫn chưa được kiểm định đầy đủ.

Cuối cùng, yếu tố năng lực đổi mới (innovation capability) có liên kết với sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động (organizational performance) tuy nhiên vẫn không thể hiện rõ ràng trên bản đồ, đồng nghĩa với việc các nghiên cứu trước đây không nhấn mạnh vai trò điều tiết của yếu tố này đến mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động, đây cũng là một khoảng trống nghiên cứu lớn cần được lấp đầy.

Ngoài phân tích bản đồ đồng xuất hiện từ khóa, nghiên cứu còn phân tích bản đồ đồng xuất hiện theo thời gian, bản đồ đồng trích dẫn tài liệu để đưa ra các nền tảng lý thuyết và trường phái nghiên cứu có ảnh hưởng. Bên cạnh đó, bằng phần mềm Vosviewer, nghiên cứu cũng phân tích xu hướng phát triển và các tài liệu mới nổi thông qua bản đồ mạng lưới ghép nối thư mục của tài liệu. Chi tiết về quy trình phân tích các bản đồ, phân tích chuyên sâu các cụm chủ đề, nền tảng lý thuyết sẽ được trình bày cụ thể trong Phụ lục 2.

### **2.3.1.2 Các phát hiện chính và khoảng trống nghiên cứu**

Sau khi tích hợp tất cả các phân tích bản đồ từ phương pháp trắc lượng thư mục, các khoảng trống nghiên cứu được tìm thấy bao gồm:

- Khoảng trống bối cảnh: Khẳng định rằng mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty là một chủ đề trung tâm và đã được nghiên cứu ở nhiều bối cảnh khác nhau, được thể hiện rõ qua sự xuất hiện nổi bật và liên kết mạnh mẽ của các từ khóa này trên bản đồ đồng xuất hiện. Mặc dù mối quan hệ này đã được nghiên cứu trên thế giới, nhưng vẫn còn khoảng trống lớn về các nghiên cứu chuyên sâu và cụ thể trong bối cảnh kinh tế đặc thù của Việt Nam, đặc biệt là đối với các công ty niêm yết.

- Khoảng trống về biến độc lập mới: Nêu rõ rằng "Truyền thông minh bạch" (Transparent Communication) và "Nhận thức về sự hỗ trợ" (Perceived Support) là những khía cạnh ít được khám phá khi nghiên cứu về sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động của công ty (organizational performance) dựa trên phân tích từ khóa cả trong bản đồ từ khóa và đồng trích dẫn.

- Khoảng trống về vai trò điều tiết chưa rõ ràng: Mặc dù "Văn hóa doanh nghiệp" (Organizational Culture) và "Năng lực đổi mới" (Innovation Capability) là các chủ đề được nghiên cứu, nhưng vai trò điều tiết cụ thể của chúng trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động không được thể hiện rõ ràng qua các liên kết cụm trên bản đồ từ khóa và đồng trích dẫn, đặc biệt là trong các nghiên cứu gần đây. Điều này tạo khoảng trống nghiên cứu cho luận án để kiểm định vai trò điều tiết của hai yếu tố này.

Chính vì vậy, luận án sẽ lấp đầy các khoảng trống này bằng cách xây dựng một mô

hình tích hợp, kiểm định tác động của các biến độc lập phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, cũng như tác động của những yếu tố này đến hiệu quả hoạt động của công ty, đồng thời làm rõ vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới trong mối quan hệ chính giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty.

### **2.3.1.3 Các nghiên cứu về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty**

Các nghiên cứu về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty đã được thực hiện ở nhiều doanh nghiệp hoạt động trong nhiều lĩnh vực, ngành nghề khác nhau tại các quốc gia khác nhau. Các nghiên cứu được tìm thấy như sau:

Nghiên cứu định lượng của Rastekenari và cộng sự (2013) được thực hiện nhằm lượng hóa mức độ ảnh hưởng của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động tại các ngân hàng tư nhân ở Rasht, Iran, trong bối cảnh tổ chức cần thay đổi nhanh chóng để thích nghi với môi trường cạnh tranh. Sử dụng phương pháp khảo sát bằng bảng câu hỏi trên mẫu 191 nhân viên, các nhà nghiên cứu đã phân tích dữ liệu và đi đến kết luận là sự kháng cự đối với sự thay đổi có mối quan hệ ngược chiều và có ý nghĩa thống kê đối với hiệu quả hoạt động của các ngân hàng. Kết quả này củng cố quan điểm sự kháng cự là một lực cản thực tế, làm giảm khả năng thành công của quá trình thay đổi. Tuy nhiên, tính khái quát hóa của nghiên cứu còn hạn chế do chỉ tập trung vào một ngành ngân hàng và một khu vực địa lý cụ thể.

Nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021) nhằm xây dựng và kiểm định mô hình định lượng và giải thích mối quan hệ giữa các yếu tố quản trị cốt lõi như phong cách lãnh đạo, truyền thông, sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu được thực hiện trên mẫu 352 nhân viên thuộc 5 công ty dịch vụ tại vùng đô thị Belo Horizonte, Brazil. Sau khi xử lý số liệu bằng phương pháp phân tích mô hình phương trình cấu trúc PLS-SEM, kết quả nghiên cứu đã khẳng định rằng sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Kết quả này củng cố bằng chứng thực nghiệm rằng sự kháng cự là một rào cản tiêu cực thực tế đối với hiệu quả kinh doanh. Tuy nhiên, hạn chế lớn nhất của nghiên cứu là tính khái quát hóa còn hạn chế do chỉ tập trung vào một số lượng nhỏ công ty dịch vụ trong một khu vực địa lý và văn hóa cụ thể.

Nghiên cứu định lượng của Ume và Agha (2022) nhằm mục đích xác định mức độ ảnh hưởng của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động tại các tổ chức giáo dục đại học ở Tây Nam, Nigeria. Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát trên mẫu 382 nhân viên, áp dụng các phân tích thống kê. Kết quả đã chứng minh rằng sự kháng cự đối với sự thay đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các trường đại học. Nghiên cứu cũng đề xuất rằng các tổ chức giáo dục nên chủ động thúc đẩy các yếu tố tổ chức như văn hóa, cơ cấu và con người để làm giảm thiểu sự kháng cự, từ đó cải thiện



hiệu quả. Tuy nhiên, nghiên cứu này có hạn chế về phương pháp khi sử dụng kiểm định mối liên hệ tuyến tính để kiểm tra mối quan hệ đơn giản giữa hai biến thứ bậc và tính khái quát hóa còn hạn chế do phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn trong lĩnh vực giáo dục đại học tại một khu vực địa lý cụ thể ở Nigeria.

Nghiên cứu định lượng của Agama và cộng sự (2023) được thực hiện nhằm khẳng định tầm quan trọng của việc đối mặt với sự kháng cự để duy trì tính cạnh tranh và cập nhật trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng. Nghiên cứu tập trung vào mối quan hệ trực tiếp giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Sử dụng phương pháp khảo sát trên mẫu 300 giám đốc điều hành và nhân viên tại các công ty xây dựng ở Nigeria và áp dụng kiểm định thống kê bằng hệ số tương quan, nghiên cứu đã cho thấy mối liên hệ ngược chiều đáng kể giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Kết quả này cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về tác động tiêu cực của sự kháng cự trong ngành xây dựng. Tuy nhiên, tính khái quát hóa của nghiên cứu còn hạn chế do chỉ tập trung vào lĩnh vực xây dựng.

Mặt khác, nghiên cứu của Elgohary và Abdelazyz (2020) tập trung vào bối cảnh triển khai hệ thống chính phủ điện tử, nhằm kiểm tra tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong công nghệ lên Hiệu quả của việc triển khai hệ thống tại Ai Cập. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc xem xét một loại hình kháng cự, cụ thể là kháng cự công nghệ, trong môi trường công, nơi nhân viên dễ nảy sinh cảm giác bất an, sợ hãi khối lượng công việc tăng lên khi công nghệ mới được áp dụng. Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát định lượng trên mẫu 400 người tại một số tổ chức công ở Ai Cập. Đáng chú ý là kết quả nghiên cứu lại cho thấy sự kháng cự của nhân viên đối với công nghệ mới lại không tác động đáng kể đến hiệu quả của việc triển khai hệ thống chính phủ điện tử tại đây. Kết quả này trái ngược với hầu hết các nghiên cứu khác, cho thấy vai trò của sự kháng cự có thể bị giảm nhẹ hoặc không phải là rào cản chính khi thay đổi công nghệ được thực hiện trong môi trường đặc thù của các tổ chức công. Tuy nhiên, tính khái quát hóa của nghiên cứu bị giới hạn do chỉ tập trung vào các tổ chức chính phủ ở Ai Cập.

Nghiên cứu của Olamilekan và Salam (2022) là một nghiên cứu định lượng tập trung vào tầm quan trọng của việc nhân viên sẵn sàng đối với sự thay đổi và giảm thiểu sự kháng cự trong việc thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nghiên cứu nhấn mạnh rằng sự sẵn sàng này là yếu tố quan trọng để duy trì sự cạnh tranh trong môi trường kinh doanh. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu này gián tiếp dựa trên các lý thuyết quản lý sự thay đổi cơ bản, nơi việc giảm thiểu lực cản là kháng cự được xem là điều kiện tiên quyết cho sự chuyển đổi thành công. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng hình thức khảo sát trên mẫu 150 nhân viên cấp cao của ba ngân hàng hàng đầu tại Nigeria. Kết quả đã chứng minh rõ ràng rằng việc nhân viên sẵn sàng đối với sự thay đổi, tức là giảm thiểu sự kháng cự đối với sự thay đổi, đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức. Đóng góp của nghiên cứu là cung cấp bằng chứng thực nghiệm cụ thể về tác động tích cực của việc quản lý sự thay đổi trong lĩnh vực tài chính. Tuy nhiên, tính khái quát hóa còn hạn chế do mẫu nghiên cứu chỉ

giới hạn ở một lĩnh vực là ngân hàng và một khu vực địa lý cụ thể tại Nigeria.

Nghiên cứu của Naveed và cộng sự (2022) đã khảo sát 280 lãnh đạo, nhân viên tại các ngân hàng ở Pakistan. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực trực tiếp đến hiệu quả hoạt động. Sự đổi mới có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động với vai trò điều tiết của sự kháng cự đối với sự thay đổi. Nghiên cứu khẳng định rằng tác động của văn hóa doanh nghiệp và đổi mới lên hiệu quả hoạt động có thể phụ thuộc vào tình huống và đặc biệt là các biến liên quan đến nhân viên như khả năng thích ứng với sự thay đổi của nhân viên, ở đây là yếu tố sự kháng cự đối với sự thay đổi. Nghiên cứu có điểm hạn chế khi mẫu nghiên cứu chỉ từ ngành ngân hàng ở Pakistan. Các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng mô hình để bao gồm các biến khác chưa được đề cập. Như vậy, mô hình trong nghiên cứu của Naveed và cộng sự (2022) đã cung cấp một cái nhìn sâu sắc về mối liên hệ phức tạp giữa văn hóa doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động thông qua vai trò trung gian của sự đổi mới tổ chức, đồng thời xác định sự kháng cự đối với sự thay đổi như một biến điều tiết quan trọng. Tuy nhiên, chính Naveed và cộng sự (2022) đã thừa nhận rằng các nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng khung lý thuyết để bao gồm các biến và mối quan hệ khác chưa được khám phá đầy đủ. Chính vì lý do đó, luận án đã tìm cách vượt qua một khoảng trống đáng kể trong tài liệu bằng cách đề xuất một góc nhìn mới về vai trò của yếu tố sự kháng cự đối với sự thay đổi. Mặc dù Naveed và cộng sự (2022) đã đặt sự kháng cự vào vai trò điều tiết, làm thay đổi cường độ của mối quan hệ giữa sự đổi mới và hiệu quả hoạt động, tác giả cho rằng sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi bản thân nó cũng có thể là một yếu tố tiền đề mạnh mẽ, tác động trực tiếp hoặc gián tiếp đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Các nghiên cứu trước đây về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty đã được tổng hợp tại Phụ lục 1. Mặc dù tầm quan trọng của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và ảnh hưởng của nó đến hiệu quả hoạt động đã được nghiên cứu và phân tích trước đây, tuy nhiên lại đưa đến nhiều kết quả trái chiều. Không những thế, các nghiên cứu trước đây về chủ đề này thường có xu hướng tập trung vào một quốc gia hoặc một ngành cụ thể, điều này tạo ra một khoảng trống đáng kể trong việc hiểu rõ hơn về mối quan hệ này trong các bối cảnh đa dạng. Chính vì vậy, luận án mong muốn khám phá một cách sâu sắc tác động của sự kháng cự đối với sự thay đổi lên hiệu quả hoạt động, thông qua vai trò mới là vai trò điều tiết của yếu tố văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới.

Nhằm lấp đầy khoảng trống đó, luận án này sẽ đi sâu phân tích tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động, cụ thể cho trường hợp các công ty niêm yết tại Việt Nam. Hơn nữa, nghiên cứu sẽ đặc biệt xem xét vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới, những khía cạnh mà các công trình trước đây còn chưa khai thác triệt để trong mối quan hệ phức tạp này. Cách tiếp cận này hứa hẹn mang lại những hiểu biết toàn diện và có giá trị thực tiễn cao, góp phần làm phong phú thêm kho tàng tri thức về quản trị thay đổi trong bối cảnh các thị trường mới nổi. Không những thế, nghiên cứu còn cung cấp những hàm ý thực tiễn có giá trị cho các nhà quản lý trong việc chủ động

quản lý sự kháng cự bằng cách nuôi dưỡng một nền văn hóa thích ứng và khuyến khích đổi mới như những chiến lược cốt lõi để nâng cao hiệu quả hoạt động của các công ty.

### **2.3.2 Tổng quan nghiên cứu về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

#### **2.3.2.1 Phương pháp phân tích trắc lượng thư mục các nhân tố tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi là một khái niệm nghiên cứu khá phức tạp, chịu ảnh hưởng bởi một loạt các yếu tố ở cả cấp độ cá nhân, nhóm và tổ chức. Nhằm có được cái nhìn tổng quan và hệ thống về các nhân tố chính đã được giới học thuật quan tâm trong thập kỷ gần đây liên quan đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, nghiên cứu này đã tiến hành phân tích thư mục học dữ liệu từ cơ sở dữ liệu Scopus (giai đoạn 2015-2024, với từ khóa "Resistance to change") thu được 237 bài báo. Kết quả phân tích đồng xuất hiện từ khóa bằng phần mềm VOSviewer (chi tiết xem tại Phụ lục 2) đã minh họa mạng lưới các khái niệm cốt lõi trong dòng nghiên cứu này.

Biểu đồ đồng xuất hiện từ khóa về "Resistance to Change" đã cung cấp một cái nhìn tổng quan về các nhóm yếu tố chính được nghiên cứu trong thập kỷ gần đây liên quan đến sự kháng cự. Biểu đồ này chỉ ra rằng các yếu tố về lãnh đạo, quản lý con người và văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng. Các nhân tố "phong cách lãnh đạo chuyển đổi", "truyền thông minh bạch" và "nhận thức về sự hỗ trợ" đều nằm trong hoặc có mối liên hệ chặt chẽ với các cụm chủ đề nổi bật trên bản đồ này, cho thấy chúng là những khía cạnh quan trọng và thường được nghiên cứu trong bối cảnh quản lý sự thay đổi.

(1) Về yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership), nút "leadership" (lãnh đạo) và "transformational leadership" đều hiện diện rõ ràng và có liên kết đáng kể với "resistance to change". Nút "leadership" nằm trong cụm màu xanh dương cho thấy tầm quan trọng của lãnh đạo trong việc định hình các yếu tố tâm lý của nhân viên và tác động ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên. Điều này chứng tỏ vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc quản lý và giảm thiểu sự kháng cự là một chủ đề được quan tâm rộng rãi trong học thuật.

(2) Về yếu tố truyền thông minh bạch (transparent communication), mặc dù "transparent communication" không xuất hiện như một nút riêng biệt có kích thước lớn, nhưng tầm quan trọng của nó được phản ánh thông qua sự nổi bật của nút "change management" (là một cụm lớn và có liên kết mạnh với "resistance to change"). Truyền thông minh bạch là một trụ cột không thể thiếu của quản lý thay đổi hiệu quả.

(3) Về yếu tố nhận thức về sự hỗ trợ (perceived support), nút "perceived organizational support" xuất hiện rõ ràng và có liên kết trực tiếp với "resistance to change" và nằm trong cụm với "leadership" và "trust". Điều này minh chứng cho sự công nhận của giới nghiên cứu về vai trò của nhận thức về sự hỗ trợ trong việc ảnh hưởng đến sự kháng cự.

Việc tập trung vào các yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ để nghiên cứu tác động của chúng đến sự kháng cự đối với sự thay đổi là một lựa chọn rất có cơ sở lý luận vững chắc và được hỗ trợ mạnh mẽ bởi các bằng

chứng từ phân tích thư mục học. Ba nhân tố này đại diện cho các khía cạnh quan trọng từ vai trò của lãnh đạo, quy trình thông tin và cảm nhận của nhân viên về tổ chức, tất cả đều có ảnh hưởng đáng kể đến thái độ và hành vi phản ứng của nhân viên trước sự thay đổi.

Đề tài tập trung xem xét tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, mà không mở rộng phạm vi sang các yếu tố khác, dựa trên những lý do cốt lõi sau:

(1) Định hướng phạm vi nghiên cứu: Nghiên cứu được thiết kế để đi sâu vào vai trò của lãnh đạo, quy trình thông tin và cảm nhận của nhân viên được xem là những nhân tố then chốt, đặc biệt khi được đánh giá dưới góc nhìn của đội ngũ lãnh đạo của công ty. Mặc dù có nhiều yếu tố khác cũng có thể ảnh hưởng đến sự kháng cự, nhưng việc tập trung vào ba nhân tố này giúp đề tài đạt được chiều sâu phân tích cần thiết, đặc biệt trong bối cảnh các công ty đang chủ động thực hiện sự thay đổi và cần những đòn bẩy quản lý rõ ràng.

(2) Phù hợp với hướng tiếp cận lý thuyết nền tảng: Việc lựa chọn các yếu tố này được dẫn dắt bởi các lý thuyết nền tảng quan trọng như lý thuyết về sự thay đổi của Lewin, tập trung vào các giai đoạn và yếu tố ảnh hưởng đến quá trình thay đổi; lý thuyết trao đổi xã hội, giải thích mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức dựa trên sự qua lại của lợi ích; lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức, nhấn mạnh vai trò của các yếu tố nội bộ trong việc tạo dựng thành công; và lý thuyết khuếch tán đổi mới, làm rõ quá trình chấp nhận các ý tưởng mới. Sự kết hợp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ phù hợp với các nguyên lý cốt lõi của những lý thuyết này, tạo nên một khung phân tích chặt chẽ và nhất quán.

(3) Tính phù hợp cao với bối cảnh các công ty niêm yết tại Việt Nam: Trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển và hội nhập sâu rộng của Việt Nam, đặc biệt là đối với các công ty niêm yết, các nhà lãnh đạo không chỉ cần liên tục cập nhật và điều chỉnh phong cách lãnh đạo để phù hợp với môi trường thay đổi, mà còn phải đặc biệt chú trọng tìm hiểu về các hành vi phản ứng của nhân viên, cụ thể là sự kháng cự. Đồng thời, việc đảm bảo truyền thông minh bạch và xây dựng nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức theo các nghiên cứu và lý thuyết trước đây là những công cụ thiết yếu để hóa giải kháng cự, duy trì sự gắn kết và thúc đẩy hiệu quả. Do đó, việc tập trung vào ba yếu tố này mang tính thực tiễn cao, trực tiếp giải quyết những thách thức mà các lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam đang đối mặt.

(4) Tránh trùng lặp và tối ưu hóa giá trị nghiên cứu: Mặc dù tài liệu học thuật trước đây đã chỉ ra một loạt các yếu tố liên quan đến sự kháng cự, từ các yếu tố tâm lý cá nhân như thói quen và nhận thức về rủi ro, đến các khía cạnh trong cơ cấu tổ chức, việc tích hợp quá nhiều biến có thể dẫn đến sự trùng lặp và chồng chéo, làm phức tạp hóa việc kiểm định mô hình mà không mang lại giá trị nghiên cứu gia tăng đáng kể. Thay vào đó, luận án tập trung nghiên cứu phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ như những đòn bẩy chiến lược quan trọng và khác biệt để quản lý hiệu quả sự kháng cự, từ đó tối ưu hóa đóng góp lý thuyết và thực tiễn.

(5) Quản lý nguồn lực nghiên cứu hiệu quả: Với nguồn lực nghiên cứu có giới hạn về

thời gian và chi phí, việc mở rộng phạm vi các yếu tố nghiên cứu một cách dàn trải có thể làm giảm tính tập trung và ảnh hưởng đến độ sâu của phân tích. Bằng cách lựa chọn ba yếu tố trọng tâm là phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ, nghiên cứu đảm bảo khả năng kiểm soát tốt các biến trong mô hình, tối ưu hóa quá trình phân tích

Như vậy, dựa trên kết quả phân tích này cùng với việc lược khảo các nghiên cứu trước đây về các nhân tố tác động đến sự kháng cự đối , luận án đã xác định được ba nhân tố chính có ảnh hưởng đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, bao gồm: (1) phong cách lãnh đạo chuyển đổi, (2) truyền thông minh bạch và (3) nhận thức về sự hỗ trợ. Việc lựa chọn các nhân tố này không chỉ dựa trên sự nổi bật của chúng trên bản đồ khoa học mà còn phù hợp với bối cảnh thực tiễn của các doanh nghiệp, nhất là các công ty niêm yết tại Việt Nam đang trải qua quá trình thay đổi.

### **2.3.2.2 Các nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi đóng vai trò cực kỳ then chốt, khác với các hình thức lãnh đạo truyền thống chỉ tập trung vào việc tuân thủ và kiểm soát, lãnh đạo chuyển đổi truyền cảm hứng, khuyến khích sự đổi mới và tạo dựng tầm nhìn chung. Sự hiện diện rõ ràng của yếu tố lãnh đạo, nhất là yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong các mạng lưới nghiên cứu cho thấy đây không chỉ là một khái niệm học thuật, mà còn là một cơ chế thực tiễn mạnh mẽ. Kiểu lãnh đạo này có khả năng định hình sâu sắc các yếu tố tâm lý của nhân viên, từ thái độ, mức độ cam kết, cho đến ý chí tham gia vào quá trình thay đổi. Khi nhân viên cảm thấy được truyền cảm hứng, được trao quyền và tin tưởng vào tầm nhìn của lãnh đạo, họ sẽ ít có xu hướng kháng cự và sẵn lòng chấp nhận những thay đổi, ngay cả khi chúng mang tính đột phá. Điều này chứng tỏ vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc quản lý và giảm thiểu sự kháng cự là một chủ đề được quan tâm rộng rãi và được chứng minh trong học thuật. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi của người đề xướng ra sự thay đổi có khả năng làm giảm các phản ứng tiêu cực đối với sự thay đổi, bao gồm cả sự kháng cự (Cocieru và cộng sự, 2019).

Nghiên cứu của Appelbaum và cộng sự (2015) trước đây là một bài đánh giá tài liệu chuyên sâu tập trung phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự kháng cự trong một thay đổi lớn của tổ chức. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc xây dựng một khung lý thuyết đa cấp độ và toàn diện về vai trò của lãnh đạo đối với sự kháng cự, thay vì chỉ giới hạn trong một mối quan hệ đơn lẻ. Kết quả chính của bài báo làm nổi bật vai trò đa chiều của lãnh đạo trong việc tác động đến sự kháng cự thông qua hai cơ chế chính, cụ thể là (1) lãnh đạo là đầu vào trực tiếp, đóng vai trò là yếu tố đầu vào ở nhiều cấp độ, ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả của việc thực hiện thay đổi bằng cách liên tục định hình thái độ của nhân viên trong suốt quá trình thay đổi. (2) lãnh đạo là tác nhân tác động gián tiếp, có khả năng tác động đến các yếu tố khác như văn hóa, truyền thông, sự hỗ trợ, vốn đã định hình sẵn khuynh hướng kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Đóng góp quan trọng nhất của nghiên cứu là cung cấp một

khung khái niệm mạnh mẽ giúp các nhà nghiên cứu tương lai hiểu rõ hơn về tính phức tạp của mối quan hệ giữa lãnh đạo và sự kháng cự, đồng thời là cơ sở lý thuyết để biện minh cho sự cần thiết của các biến trung gian trong mô hình nghiên cứu. Điểm hạn chế của nghiên cứu ở chỗ phương pháp của nghiên cứu là phân tích tài liệu học thuật, không phải là khảo sát thực nghiệm.

Nghiên cứu của Buick và cộng sự (2018) tập trung vào nguyên nhân phổ biến khiến các nỗ lực thay đổi trong công ty thất bại, mà nguyên nhân chính thường được quy kết là sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Tầm quan trọng của bài viết nằm ở việc chuyển trọng tâm sang vai trò và năng lực của quản lý cấp trung trong quá trình thay đổi. Nghiên cứu lập luận rằng sự thất bại hoặc thành công trong việc quản lý kháng cự phụ thuộc vào việc các quản lý cấp trung có tích cực tham gia với vai trò là tác nhân thay đổi hay không. Về mặt lý thuyết, nghiên cứu này nhấn mạnh vào lý thuyết trường lực để chỉ ra rằng sự thiếu năng lực, thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức dành cho quản lý cấp trung chính là nhân tố gây ra sự kháng cự từ nhân viên. Từ đó, các tác giả đề xuất rằng sự tham gia tích cực và hiệu quả của quản lý cấp trung, bao gồm việc định hình và giúp nhân viên hiểu rõ sự thay đổi, là nhân tố then chốt làm giảm sự kháng cự. Đóng góp chính của nghiên cứu là xác định vai trò kép của quản lý cấp trung: họ vừa là nhân tố gây ra, vừa là nhân tố làm giảm sự kháng cự, tùy thuộc vào năng lực và sự hỗ trợ mà họ nhận được từ công ty. Mặc dù là một bài báo mang tính lý luận mạnh mẽ, nghiên cứu cần được kiểm chứng thực nghiệm bằng các phương pháp định lượng hoặc định tính chuyên sâu để tăng tính thuyết phục.

Nghiên cứu của Peng và cộng sự (2021) là một phân tích tổng hợp nhằm tổng hợp và tóm tắt các phát hiện từ nhiều nghiên cứu thực nghiệm trước đây đã kiểm tra mối liên hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Tầm quan trọng của nghiên cứu này là cung cấp bằng chứng khoa học mạnh mẽ và có tính khái quát hóa cao về tác động của lãnh đạo chuyển đổi. Phương pháp của nghiên cứu là phân tích tổng hợp, một kỹ thuật thống kê giúp xác định hiệu ứng chung từ nhiều nghiên cứu độc lập. Kết quả chính của nghiên cứu này là tìm thấy rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có mối tương quan tiêu cực đáng kể và nhất quán với sự kháng cự đối với sự thay đổi. Đóng góp quan trọng nhất là đưa ra bằng chứng kết luận rằng lãnh đạo chuyển đổi là một nhân tố quan trọng và đáng tin cậy trong việc giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, điều này củng cố mạnh mẽ cơ sở lý thuyết cho các mô hình nghiên cứu trong tương lai. Hạn chế cố hữu của phương pháp này là phụ thuộc vào chất lượng và sự đa dạng của các nghiên cứu được tổng hợp.

Nghiên cứu của Anggreini và cộng sự (2022) được thực hiện trong bối cảnh cụ thể tại một bệnh viện tư nhân ở Indonesia đã trải qua nhiều thay đổi. Tầm quan trọng của nghiên cứu này nằm ở việc kiểm tra tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong môi trường y tế đầy biến động. Phương pháp nghiên cứu là khảo sát định lượng. Kết quả nghiên cứu là một phát hiện quan trọng và trái ngược với hầu hết các tài liệu học thuật trước đây: phong cách lãnh đạo chuyển đổi đã làm tăng sự kháng

cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Phát hiện bất thường này gợi mở cho việc nghiên cứu sâu hơn về các yếu tố đặc thù của môi trường làm việc như bệnh viện hoặc cách thức áp dụng phong cách lãnh đạo chuyển đổi tại đây đã dẫn đến kết quả này. Đóng góp chính là việc cung cấp một bằng chứng đối lập, thách thức giả định phổ biến và nhấn mạnh tính phụ thuộc ngữ cảnh của các lý thuyết quản trị. Hạn chế là nghiên cứu chỉ giới hạn trong một bệnh viện tư nhân, do đó không thể khái quát hóa kết quả cho các tổ chức khác.

Nghiên cứu của Hariadi và Muafi (2022) tập trung vào tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc quản lý sự thay đổi. Mục tiêu chính là xác định vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong việc giảm thiểu hoặc ngăn ngừa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi thông qua cơ chế sự sẵn sàng và động lực của nhân viên. Nghiên cứu cho rằng lãnh đạo chuyển đổi có thể gián tiếp làm giảm kháng cự bằng cách tăng cường động lực cho nhân viên, khiến họ xem sự thay đổi như một cơ hội để phát triển hoặc đạt được mục tiêu. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một nhân tố quan trọng giúp tăng cường sự sẵn sàng và giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Đặc biệt, nghiên cứu nhấn mạnh rằng nhân viên có động lực cao sẽ ít có xu hướng kháng cự hơn. Đóng góp của nghiên cứu là cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cơ chế gián tiếp mà qua đó lãnh đạo chuyển đổi tác động lên sự kháng cự. Tuy nhiên, nghiên cứu cần được kiểm chứng trong các bối cảnh ngành nghề và văn hóa khác nhau để tăng tính khái quát hóa.

Nghiên cứu của Sánchez và cộng sự (2023) tập trung vào việc làm rõ vai trò của niềm tin vào lãnh đạo và đặc điểm tính cách cá nhân trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của các yếu tố tâm lý và cá nhân trong việc hình thành thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng và tập trung vào việc kiểm định mô hình với biến trung gian là niềm tin vào lãnh đạo và điều tiết là đặc điểm tính cách của nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có mối quan hệ ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Yếu tố niềm tin vào lãnh đạo đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này, cụ thể là lãnh đạo chuyển đổi tăng niềm tin và niềm tin làm giảm sự kháng cự. Đặc điểm tính cách của nhân viên cũng được chứng minh là yếu tố điều tiết trong mối quan hệ này.

Nghiên cứu của Charoensukmongkol (2024) nhằm mục đích làm rõ vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đối với sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong lĩnh vực giáo dục đại học. Nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết phải hiểu rõ cơ chế tác động của lãnh đạo để giảm thiểu sự kháng cự trong bối cảnh tổ chức thường xuyên đổi mới. Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát định lượng, tập trung vào đối tượng là giảng viên và nhân viên làm việc tại ba trường đại học công lập ở Philippines. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi không ảnh hưởng trực tiếp đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Tuy nhiên, nó lại có tác động đáng kể thông qua yếu tố trung gian là sự đổi mới nơi làm việc. Điều này hàm ý rằng lãnh đạo chuyển đổi không trực tiếp làm giảm sự kháng cự, mà phải thông qua việc tạo ra một môi trường khuyến khích đổi mới, nơi nhân viên cảm

thấy được trao quyền và tham gia vào quá trình thay đổi. Nghiên cứu mở rộng hiểu biết về cơ chế tác động của lãnh đạo chuyển đổi, chỉ ra rằng sự đổi mới nơi làm việc là cơ chế then chốt để chuyển hóa nỗ lực lãnh đạo thành việc giảm thiểu kháng cự. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ giới hạn trong lĩnh vực giáo dục đại học và tại Philippines, do đó tính khái quát hóa cho các ngành nghề và quốc gia khác cần được kiểm chứng thêm.

Nghiên cứu của Chukwuma và Zondo (2024) được thực hiện nhằm khẳng định tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc quản lý sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm về tác động sâu sắc của lãnh đạo trong việc định hình thái độ, nhận thức và cam kết của nhân viên đối với công ty. Nghiên cứu được xây dựng dựa trên lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi, đặc biệt tập trung vào khía cạnh truyền cảm hứng của lãnh đạo trong việc giảm thiểu sự kháng cự. Phương pháp nghiên cứu là khảo sát định lượng, tập trung vào các tổ chức đại lý ô tô ở Nam Phi. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Cụ thể, khi lãnh đạo thực hiện tốt vai trò truyền cảm hứng, nhân viên giảm kháng cự, tăng cường cam kết và chấp nhận sự thay đổi. Đóng góp của nghiên cứu là cung cấp bằng chứng cụ thể về vai trò của khía cạnh truyền cảm hứng trong mô hình lãnh đạo chuyển đổi đối với việc quản lý kháng cự. Tuy nhiên, tính khái quát hóa còn hạn chế do phạm vi nghiên cứu chỉ giới hạn trong ngành đại lý ô tô tại Nam Phi.

Mặt khác, nghiên cứu của Abdalla và cộng sự (2018) khi đánh giá vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi của các cấp quản lý thấp và trung đối với sự kháng cự đối với sự thay đổi tại một ngân hàng tư nhân ở Ai Cập lại cho kết quả trái chiều. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra tính phổ quát của lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi trong bối cảnh văn hóa Trung Đông và ngành ngân hàng tư nhân. Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát định lượng. Kết quả nghiên cứu là một phát hiện quan trọng trái ngược với kỳ vọng phổ biến, đó là phong cách lãnh đạo chuyển đổi không có tác động đáng kể lên sự kháng cự đối với sự thay đổi của nhân viên. Phát hiện này cho thấy hiệu quả của phong cách lãnh đạo chuyển đổi không phải là luôn đúng, mà có thể bị phụ thuộc vào bối cảnh văn hóa hoặc cơ cấu tổ chức, văn hóa riêng biệt của các ngân hàng tư nhân. Đóng góp chính là cung cấp bằng chứng thách thức tính phổ quát của lý thuyết, đồng thời mở ra hướng nghiên cứu về vai trò của các yếu tố văn hóa trong việc điều tiết mối quan hệ giữa lãnh đạo và sự kháng cự. Hạn chế là kết quả chỉ có thể áp dụng cho các tổ chức trong bối cảnh văn hóa Ai Cập.

### **2.3.2.3 Các nghiên cứu về tác động của truyền thông minh bạch đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Nghiên cứu của Selvanathan và cộng sự (2019) tập trung vào tác động của sự kháng cự thay đổi đối với giảng viên tại trường đại học, nơi đối mặt với lượng thay đổi liên tục, buộc các giảng viên phải thay đổi theo. Nghiên cứu chỉ ra rằng truyền thông là một yếu tố quyết định đến sự kháng cự thay đổi của cá nhân, có mối quan hệ tích cực giữa nhận thức về truyền thông thay đổi và sự kháng cự thay đổi. Điều này có nghĩa là nhận thức càng cao về truyền



thông thay đổi thì sự kháng cự càng cao. Ngoài ra, sự cam kết chuẩn mực cũng có mối quan hệ tích cực đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

Nghiên cứu của Puyod và Charoensukmongkol (2021) tập trung phân tích tác động của truyền thông thông tin đến sự kháng cự đối với sự thay đổi của nhân viên các trường đại học ở Philippines trong bối cảnh đặc thù của đại dịch COVID-19. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra các yếu tố giao tiếp trong môi trường khủng hoảng và vai trò của hành vi công dân tổ chức như một biến điều tiết. Phương pháp nghiên cứu là khảo sát định lượng với dữ liệu được thu thập từ 522 nhân viên từ ba trường đại học công lập, sử dụng PLS-SEM để kiểm định giả thuyết. Kết quả nghiên cứu cho thấy truyền thông thông tin có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên, khẳng định truyền thông hiệu quả làm giảm sự kháng cự. Đặc biệt, nghiên cứu chứng minh hành vi công dân tổ chức cũng đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ này. Đóng góp chính là cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ củng cố vai trò của truyền thông và làm rõ thêm cơ chế điều tiết của OCB trong việc quản lý kháng cự. Hạn chế là kích thước và phạm vi mẫu nghiên cứu chỉ giới hạn ở ba trường đại học công lập tại Philippines, ảnh hưởng đến khả năng khái quát hóa kết quả.

Haqq (2021) đã nghiên cứu về tác động của truyền thông và niềm tin vào lãnh đạo đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội. Nghiên cứu khảo sát tại các ngân hàng nông thôn Hồi giáo ở Indonesia. Có tất cả 96 nhân viên đã trả lời bảng câu hỏi khảo sát trong nghiên cứu. Phần mềm PLS-SEM cũng đã được sử dụng làm phương pháp phân tích, kết quả nghiên cứu cho thấy truyền thông có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Mặt khác, niềm tin vào lãnh đạo lại không có ảnh hưởng đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Tuy nhiên, nghiên cứu tìm thấy tác động điều tiết của yếu tố lòng tin vào lãnh đạo trong mối quan hệ giữa truyền thông và sự kháng cự đối với sự thay đổi. Nghiên cứu có mặt hạn chế khi chỉ nghiên cứu trong bối cảnh ngành ngân hàng ở Indonesia. Điều này có thể làm giảm khả năng khái quát hóa các phát hiện của nghiên cứu sang các ngành hoặc quốc gia khác với văn hóa khác biệt.

Nghiên cứu của Ahmad và Chowdhury (2021) khám phá lý do đằng sau sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong bối cảnh đặc thù của đại dịch COVID-19, tập trung vào các tổ chức chăm sóc sức khỏe ở Bangladesh. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra tác động của sự kháng cự trong môi trường khủng hoảng và áp lực cao. Phương pháp tiếp cận hỗn hợp đã được sử dụng, bao gồm phỏng vấn bán cấu trúc với giám đốc điều hành, quản lý nhân sự và khảo sát định lượng với 300 nhân viên sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất cụm. Kết quả nghiên cứu cho thấy hai phát hiện quan trọng, đó là (1) truyền thông hiệu quả có tác dụng làm giảm đáng kể sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. (2) nghiên cứu bác bỏ giả thuyết sự kháng cự đối với sự thay đổi sẽ ảnh hưởng tiêu cực đáng kể đến quá trình quản lý thay đổi trong tổ chức. Đóng góp chính của nghiên cứu này là cung cấp bằng chứng thực nghiệm về các yếu tố tác động như truyền thông và một bằng chứng đối lập với lý thuyết và nghiên cứu trước đây về việc sự kháng cự không ảnh hưởng tiêu cực đến quá

trình quản lý thay đổi trong bối cảnh khủng hoảng. Nghiên cứu có điểm hạn chế khi kết quả bị giới hạn trong ngành chăm sóc sức khỏe và khu vực Bangladesh.

Nghiên cứu của Singh và cộng sự (2022) tập trung vào vai trò của truyền thông về sự thay đổi trong việc làm giảm sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong bối cảnh đặc thù là sáp nhập liên tục ở các ngân hàng nhà nước Ấn Độ. Tầm quan trọng của nghiên cứu là khẳng định vai trò sống còn của truyền thông trong việc quản lý sự bất ổn và lo lắng trong các tình huống thay đổi lớn như sáp nhập. Nghiên cứu nhấn mạnh sự cần thiết của việc truyền tải thông tin rõ ràng và nhất quán. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc truyền thông về sự thay đổi là một nhân tố rất quan trọng và có tác động mạnh mẽ trong việc làm giảm sự kháng cự của nhân viên. Đóng góp chính là cung cấp bằng chứng thực nghiệm cụ thể và xác nhận lại vai trò của truyền thông trong việc giảm thiểu kháng cự, đặc biệt trong môi trường ngân hàng nhà nước Ấn Độ đang trải qua quá trình tái cấu trúc lớn. Hạn chế là kết quả bị giới hạn trong ngành ngân hàng nhà nước và bối cảnh văn hóa Ấn Độ.

Nghiên cứu của Anggreini và cộng sự (2022) cho thấy việc truyền thông hiệu quả và minh bạch giúp giảm sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi bằng cách làm rõ thông tin, giảm sự mơ hồ và xây dựng lòng tin của nhân viên, hoàn toàn, phù hợp với nghiên cứu của McKay và cộng sự (2013) và Canning và Found (2015) trước đây đã đề cập rằng truyền thông tốt có tác động tiêu cực đến sự kháng cự đối với sự thay đổi).

Nghiên cứu của Anggreini và cộng sự (2022) còn tập trung khẳng định tầm quan trọng của truyền thông hiệu quả và minh bạch trong quá trình quản lý sự thay đổi. Nghiên cứu này nhằm kiểm chứng rằng truyền thông là yếu tố then chốt giúp giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc truyền thông hiệu quả và minh bạch giúp giảm đáng kể sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi bằng cách làm rõ thông tin, giảm sự mơ hồ và xây dựng lòng tin của nhân viên. Đóng góp chính là việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ củng cố tính phổ quát của vai trò truyền thông trong việc quản lý kháng cự. Hạn chế của nghiên cứu là tính khái quát hóa có thể bị giới hạn trong bối cảnh cụ thể của tổ chức.

Nghiên cứu định lượng của Paulikas (2022) được thực hiện nhằm kiểm tra tác động của truyền thông minh bạch đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong bối cảnh cụ thể của 7 công ty vận tải hành khách tại thành phố Klaipeda, cộng hòa Litva. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc khẳng định truyền thông minh bạch là một công cụ quản lý thay đổi hiệu quả trong ngành dịch vụ và vận tải. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát trên mẫu 316 nhân viên đang làm việc tại các công ty vận tải này. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc truyền đạt minh bạch thông tin tới nhân viên về sự thay đổi là một công cụ hiệu quả để làm giảm sự kháng cự của họ. Hơn nữa, nghiên cứu còn chỉ ra rằng nội dung, chất lượng rõ ràng và tính kịp thời của thông tin đều đóng vai trò quan trọng trong việc giảm bớt sự kháng cự. Đóng góp chính là cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ củng cố vai trò của truyền thông minh bạch như một yếu tố tiên đề quan trọng trong việc giảm thiểu kháng cự, đặc biệt là việc nhấn mạnh các khía cạnh chi tiết của thông điệp, chỉ hạn chế là kết quả bị giới hạn

trong ngành vận tải và khu vực địa lý cụ thể.

Nghiên cứu của Wahyunida và cộng sự (2022) nhằm phân tích mức độ ảnh hưởng của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức và truyền thông đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra các yếu tố hỗ trợ và giao tiếp trong một tổ chức công là Sở Môi trường thành phố Mataram, Indonesia. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng với mẫu khảo sát là 303 nhân viên, từ tổng số 784 người và sử dụng phần mềm SmartPLS để phân tích dữ liệu. Kết quả nghiên cứu cho thấy truyền thông có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Phát hiện này khẳng định truyền thông hiệu quả là một công cụ mạnh mẽ để giảm thiểu sự kháng cự ngay cả trong môi trường công. Nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm củng cố vai trò của truyền thông trong việc quản lý kháng cự, tuy nhiên, kết quả lại bị giới hạn trong bối cảnh cụ thể của tổ chức chính phủ tại Indonesia.

Nghiên cứu của Azouri và cộng sự (2022) đã đánh giá chiến lược các yếu tố tạo nên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong quá trình triển khai hệ thống hoạch định nguồn lực doanh nghiệp tại các tổ chức Lebanon, Trung Đông. Nghiên cứu đã khảo sát 100 người tại 10 công ty khác nhau hiện đang cùng sử dụng một phần mềm triển khai hệ thống hoạch định nguồn lực để thực hiện sự thay đổi trong doanh nghiệp bằng phương pháp nghiên cứu suy diễn, định lượng và thực chứng. Kết quả cho thấy sự truyền đạt thông tin không chính xác, yếu tố truyền thông minh bạch, là yếu tố then chốt ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên khi triển khai hệ thống mới trong doanh nghiệp. Yếu tố truyền thông giữa lãnh đạo, người đào tạo, nhà cung cấp và nhân viên đều có tầm quan trọng thiết yếu, giúp giảm sự khó khăn, mức độ phức tạp và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, từ đó giúp công ty giảm chi phí và tăng hiệu quả hoạt động trong doanh nghiệp. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ thu thập được 100 bảng câu hỏi được điền đầy đủ, trong khi thị trường công ty Lebanon có hơn 100.000 người dùng hệ thống ERP. Kích thước mẫu nhỏ này có thể ảnh hưởng đến độ chính xác và khả năng đại diện của nghiên cứu, cũng như khả năng khái quát hóa kết quả. Không những thế, nghiên cứu gợi ý việc thêm các biến số và giả thuyết mới có thể dẫn đến những kết quả mới liên quan đến sự kháng cự thay đổi. Điều này cho thấy rằng mô hình hiện tại của nghiên cứu có thể chưa bao gồm tất cả các yếu tố liên quan hoặc chưa khám phá hết các mối quan hệ phức tạp.

Nghiên cứu của Frima và Ardiyanti (2022) nhằm xác định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và truyền thông minh bạch lên sự cởi mở của nhân viên đối với sự thay đổi và từ đó làm giảm sự kháng cự của nhân viên. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm chứng kép vai trò của cả lãnh đạo và truyền thông như các yếu tố tiền đề quan trọng trong việc quản lý thay đổi. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 220 lãnh đạo và nhân viên tại Indonesia. Kết quả nghiên cứu cho thấy cả phong cách lãnh đạo chuyển đổi và truyền thông minh bạch đều có tác động cùng chiều đáng kể đến sự cởi mở của nhân viên và thông qua đó, làm giảm đáng kể sự kháng cự của nhân viên. Điều này khẳng định nhân viên sẵn lòng tham gia vào sự thay đổi khi họ nhận được thông tin kịp

thời, chính xác và được lãnh đạo truyền cảm hứng. Đóng góp chính là cung cấp bằng chứng thực nghiệm về mối liên hệ ba bên này, đồng thời xác nhận lại vai trò của lãnh đạo chuyển đổi và truyền thông minh bạch trong việc giảm thiểu kháng cự. Tuy nhiên, yếu tố lo lắng được kiểm tra lại không có ý nghĩa thống kê trong vai trò trung gian. Hạn chế là nghiên cứu giới hạn ở một quốc gia là Indonesia và một số ít đối tượng, ảnh hưởng đến tính khái quát hóa.

Zainab và cộng sự (2022) cũng nghiên cứu tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và truyền thông minh bạch đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong ngành ngân hàng tại Pakistan. Sau khi thực hiện khảo sát 543 nhân viên và chỉ thu về 260 kết quả phù hợp và thực hiện xử lý dữ liệu, kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi và truyền thông minh bạch tạo ra niềm tin giữa nhân viên và tổ chức, từ đó gia tăng đáng kể sự cởi mở và hạn chế sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Nghiên cứu này thể hiện những khoảng trống như chỉ giới hạn trong ngành ngân hàng tại Pakistan mà chưa tiến hành ở các lĩnh vực khác. Bên cạnh đó, nghiên cứu chỉ tập trung vào quan điểm của nhân viên mà chưa bao gồm quan điểm của những nhà lãnh đạo, rất có thể sẽ đưa ra những kết luận mới. Không những thế, nghiên cứu cũng chưa tập trung vào bối cảnh văn hóa của doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Jordan và Lašáková (2023) là một nghiên cứu tình huống tập trung vào một công ty công nghệ thông tin nhằm làm rõ vai trò của truyền thông minh bạch trong quá trình thay đổi. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc khẳng định rằng sự thiếu minh bạch, đặc biệt là trong các dự án tự động hóa, là nguồn gốc trực tiếp gây ra sự kháng cự. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự thiếu minh bạch, thiếu thông tin trong thông điệp từ ban lãnh đạo cấp cao về các dự án tự động hóa đã trực tiếp gây ra sự kháng cự của nhân viên. Đóng góp chính là cung cấp bằng chứng định tính chuyên sâu, nhấn mạnh tính thiết yếu của truyền thông minh bạch như một yếu tố tiền đề trực tiếp trong việc giảm thiểu kháng cự, đặc biệt trong bối cảnh thay đổi công nghệ. Hạn chế là kết quả chỉ có thể áp dụng cho bối cảnh cụ thể của công ty công nghệ thông tin được nghiên cứu.

Mặt khác, nghiên cứu của Selvanathan và cộng sự (2019) tập trung vào tác động của sự kháng cự đối với sự thay đổi đối với giảng viên tại các trường đại học, một môi trường đối mặt với lượng thay đổi liên tục. Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát định lượng. Kết quả nghiên cứu đưa ra một phát hiện đáng chú ý, trái ngược với xu hướng chung, có mối quan hệ tích cực giữa nhận thức về truyền thông thay đổi và sự kháng cự thay đổi. Điều này có nghĩa là nhận thức càng cao về truyền thông thay đổi thì sự kháng cự càng cao. Phát hiện này gợi ý rằng, trong bối cảnh cụ thể này, việc truyền thông, dù được nhận thức rõ ràng, có thể được coi là sự áp đặt hoặc làm tăng sự lo lắng về khối lượng công việc mới. Ngoài ra, sự cam kết chuẩn mực cũng được tìm thấy có mối quan hệ tích cực đến sự kháng cự. Đóng góp chính là việc thách thức giả định phổ biến về mối quan hệ giữa truyền thông và sự kháng cự đối với sự thay đổi, cung cấp bằng chứng cho thấy hiệu quả của các yếu tố này còn phụ thuộc vào ngữ cảnh nghiên cứu. Điểm hạn chế là nghiên cứu chỉ giới hạn trong lĩnh vực giáo dục đại học.

Ngoài ra, nghiên cứu định lượng của Akan và cộng sự (2016) trước đây nhằm kiểm

tra mối quan hệ giữa truyền thông và sự kháng cự đối với sự thay đổi trong lĩnh vực ngân hàng. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra tác động của truyền thông trong một ngành nghề thường xuyên thay đổi. Về phương pháp, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát trên mẫu 406 nhân viên ngân hàng. Kết quả nghiên cứu đưa ra một phát hiện quan trọng, trái ngược với xu hướng chung trong học thuật, đó là mối quan hệ giữa truyền thông và sự kháng cự đối với sự thay đổi không có ý nghĩa thống kê. Điều này gợi ý rằng, trong bối cảnh nghiên cứu này, truyền thông có vai trò rất hạn chế hoặc không đáng kể trong việc giải thích sự biến thiên của mức độ kháng cự. Ngoài ra, nghiên cứu còn quan sát thấy rằng nhân viên ngân hàng tư nhân kháng cự thay đổi nhiều hơn so với nhân viên ngân hàng nhà nước. Đóng góp của nghiên cứu là cung cấp bằng chứng đối lập, thách thức giả định về hiệu quả phổ quát của truyền thông và nhấn mạnh sự khác biệt về mức độ kháng cự giữa các loại hình ngân hàng, tuy nhiên, kết quả nghiên cứu bị giới hạn chỉ trong ngành ngân hàng.

#### **2.3.2.4 Các nghiên cứu về tác động của nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Nghiên cứu của Ming-Chu và Meng-Hsiu (2015) dựa trên lý thuyết sự hỗ trợ tổ chức đã khảo sát 288 nhân viên tại các công ty sản xuất điện tử tiêu dùng tại Đài Loan đang trong quá trình thay đổi tổ chức. Kết quả cho thấy nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi thông qua vai trò trung gian của yếu tố sẵn sàng cho sự thay đổi của nhân viên. Tuy nhiên, mẫu nghiên cứu là nhân viên trong ngành sản xuất điện tử tiêu dùng của Đài Loan làm giới hạn khả năng khái quát hóa kết quả sang các nền kinh tế phát triển hơn hoặc các ngành công nghiệp khác. Nghiên cứu khuyến khích các nhà nghiên cứu xem xét các yếu tố ngữ cảnh hoặc yếu tố điều tiết khác có thể ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

Nghiên cứu của Thakur và Srivastava (2018) tập trung vào việc xác định các yếu tố giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của sự kháng cự thay đổi trong quá trình chuyển đổi tổ chức. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc chuyển hướng từ việc đo lường kháng cự sang việc tìm kiếm các cơ chế tâm lý xã hội như sự sẵn sàng và sự hỗ trợ để quản lý nó. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự sẵn sàng thay đổi làm giảm tác động của sự kháng cự thay đổi trong quá trình chuyển đổi tổ chức. Đáng chú ý, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức đóng vai trò trung gian, giúp chuyển hóa từ sự kháng cự sang sự sẵn sàng đối với thay đổi. Điều này khẳng định rằng khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ cấp trên, họ sẽ ít có khả năng kháng cự hơn đối với sự thay đổi của công ty. Đóng góp chính là việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ về cơ chế mà qua đó sự hỗ trợ của tổ chức tác động đến sự kháng cự, mặc dù kết quả có thể bị giới hạn trong bối cảnh cụ thể của nghiên cứu.

Nghiên cứu của Ferreira và cộng sự (2018) tập trung làm rõ cơ chế mà qua đó nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức tác động đến sự kháng cự đối với sự thay đổi. Nghiên cứu đã tiến hành khảo sát trên mẫu 323 nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức không ảnh hưởng trực tiếp mà ảnh hưởng gián tiếp đến sự kháng cự đối với sự thay đổi, thông qua yếu tố khả năng phục hồi bản ngã của nhân viên. Điều này xác nhận

rằng các quá trình thay đổi của tổ chức bị ảnh hưởng bởi sự tương tác giữa các yếu tố ở cả cấp độ cá nhân, là khả năng phục hồi và cấp độ tổ chức là sự hỗ trợ. Đóng góp chính là việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cơ chế trung gian phức tạp này, giúp mở rộng hiểu biết về vai trò của các đặc điểm tâm lý cá nhân trong việc quản lý kháng cự. Hạn chế của nghiên cứu là kết quả bị giới hạn trong khu vực Baltic.

Nghiên cứu của Fernando và Fajrianthi (2019) dựa trên lý thuyết về sự hỗ trợ tổ chức và thuyết trường lực của Lewin đã thực hiện khảo sát lấy mẫu ngẫu nhiên 107 nhân viên của các công ty đang thực hiện thay đổi như thay đổi về cấu trúc tổ chức, hệ thống làm việc, phát triển đổi mới, thay đổi văn hóa, công nghệ tại Indonesia. Kết quả cho thấy nhận thức về sự hỗ trợ có ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi nhưng ảnh hưởng trực tiếp không đáng kể mà thông qua yếu tố trung gian là Vốn tâm lý. Nghiên cứu có mặt hạn chế khi đặc điểm mẫu nghiên cứu khi 107 nhân viên từ các công ty đang thay đổi được lấy mẫu ngẫu nhiên không thể đại diện hoàn toàn cho tất cả các bối cảnh tổ chức khác nhau.

Nghiên cứu của Raditya và cộng sự (2019) nhằm kiểm tra tác động của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức lên sự kháng cự đối với sự thay đổi của nhân viên. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc khẳng định cơ chế mà qua đó sự hỗ trợ của tổ chức tác động đến thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi. Về phương pháp, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát trên mẫu 86 nhân viên tại một công ty ở Indonesia. Kết quả nghiên cứu kết luận rằng nhận thức về sự hỗ trợ có tác động tiêu cực đến sự kháng cự đối với sự thay đổi của nhân viên, với yếu tố sự sẵn sàng thay đổi đóng vai trò trung gian. Điều này củng cố bằng chứng cho thấy khi nhân viên cảm thấy được tổ chức hỗ trợ, họ sẽ sẵn sàng hơn và ít kháng cự hơn đối với sự thay đổi. Về đóng góp, nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về cơ chế trung gian giữa sự hỗ trợ, sự sẵn sàng và kháng cự. Tuy nhiên, tính khái quát hóa của kết quả nghiên cứu bị hạn chế nghiêm trọng do cỡ mẫu nhỏ và phạm vi nghiên cứu chỉ tập trung vào một đơn vị duy nhất ở Indonesia.

Nghiên cứu của Rehman và cộng sự (2021) dựa trên lý thuyết về sự hỗ trợ tổ chức, lý thuyết trao đổi lãnh đạo - thành viên, lý thuyết về sự kháng cự đối với sự thay đổi đã thực hiện khảo sát ở 5 ngân hàng thương mại cổ phần lớn nhất ở Pakistan và dữ liệu thu thập được 372 khảo sát hợp lệ từ đối tượng là các quản lý cấp thấp và cấp trung. Nghiên cứu cho thấy nhận thức về sự hỗ trợ có tác động tích cực đến sự sẵn sàng thay đổi và tác động tiêu cực đến sự kháng cự đối với sự thay đổi. Nghiên cứu đã cung cấp một mô hình toàn diện, đa yếu tố, làm rõ các cơ chế chuyển hóa giữa các yếu tố tổ chức và thái độ của nhân viên đối với sự thay đổi, mặc dù kết quả bị giới hạn trong ngành ngân hàng và bối cảnh Pakistan.

Nghiên cứu của Syuhadah và cộng sự (2023) nhằm xác định các yếu tố gây ra sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong các tổ chức công và tư nhân tại Perlis, Malaysia. Nghiên cứu tập trung kiểm tra ba yếu tố: hành vi của nhân viên, văn hóa doanh nghiệp và nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng định lượng với bảng câu hỏi được gửi tới 100 nhân viên từ cả khu vực công và tư nhân, sử dụng phân tích tương quan và phân tích hồi quy. Kết quả nghiên cứu cho thấy hai phát hiện quan

trọng, (1) nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ có ảnh hưởng ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên, (2) hành vi của nhân viên và văn hóa doanh nghiệp không có tác động đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên. Tuy nhiên, cỡ mẫu nhỏ và phạm vi nghiên cứu giới hạn ở một khu vực địa lý cụ thể tại Malaysia là những điểm hạn chế của nghiên cứu.

### **2.3.2.5 Các nghiên cứu trong nước liên quan đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Nghiên cứu của Trịnh Quốc Thái và Phan Quốc Tấn (2023) sau khi khảo sát 235 nhân viên làm việc trong các doanh nghiệp tại TP.HCM theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện cho thấy sự kháng cự đối với sự thay đổi tác động cùng chiều đến ý định nghỉ việc, kiệt sức của nhân viên; và có tác động ngược chiều đến nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức từ nhân viên. Như vậy trong nghiên cứu này, sự kháng cự là biến độc lập, được xem là nguyên nhân dẫn đến các hệ quả tiêu cực như ý định nghỉ việc. Còn trong luận án, sự kháng cự sẽ được xem xét là biến phụ thuộc, tập trung vào việc tìm hiểu những yếu tố nào tác động và định hình nên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, thay vì chỉ nghiên cứu hậu quả của nó. Đây là một sự dịch chuyển quan trọng trong góc độ nghiên cứu, từ hậu quả của sự kháng cự sang nguyên nhân của sự kháng cự. Không những thế, đối tượng khảo sát trong nghiên cứu này là nhân viên, cung cấp góc nhìn từ những người kháng cự. Trong khi đó, đối tượng khảo sát là lãnh đạo doanh nghiệp. Sự thay đổi này mang lại một góc nhìn chiến lược và tổng thể hơn, bởi vì lãnh đạo là những người trực tiếp khởi xướng, quản lý quá trình thay đổi và cũng là người trực tiếp quan sát, cảm nhận và chịu trách nhiệm ứng phó với sự kháng cự từ nhân viên. Quan điểm của lãnh đạo giúp hiểu rõ hơn về cách các yếu tố quản lý cấp cao tác động đến sự kháng cự và hiệu quả hoạt động. Do đó, luận án không chỉ thay đổi vai trò của các biến mà còn dịch chuyển trọng tâm nghiên cứu sang việc lý giải các yếu tố định hình sự kháng cự từ góc độ quản lý, đồng thời khám phá các mối quan hệ phức tạp hơn như vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới mà nghiên cứu trước đây chưa đề cập.

Nghiên cứu của Lâm Hoàng Phương (2020) kiểm định sự tác động của yếu tố năng lực cá nhân, sự tham dự và truyền thông đến sự kháng cự của nhân viên tại các ngân hàng thương mại cổ phần trong khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu đã khảo sát 323 nhân viên tại các ngân hàng thương mại tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố năng lực có tác động ngược chiều với sự kháng cự của nhân viên trong khi yếu tố Sự tham dự lại có tác động cùng chiều với sự kháng cự của nhân viên. Yếu tố còn lại là truyền thông lại không có ý nghĩa thống kê và bị bác bỏ. Nghiên cứu để lại nhiều khoảng trống do dữ liệu thu thập để thực hiện nghiên cứu chỉ tập trung nhân viên làm việc tại các ngân hàng của TP.HCM. Không những thế, kết quả nghiên cứu của tác giả lại trái ngược với kỳ vọng về mặt suy luận lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, việc này có thể xuất phát từ việc đối tượng khảo sát là nhân viên tự đánh giá. Ngoài ra, còn có nhiều nhân tố khác tác động đến sự kháng cự của nhân viên mà chưa được đưa vào nghiên cứu này.

Nghiên cứu của Trần Đức Trọng và cộng sự (2020) nghiên cứu tại các nhà máy sản xuất trong ngành công nghiệp chế biến thực phẩm tại Việt Nam, đang triển khai một sự thay

đòi quy mô lớn từ trên xuống. Kết quả cho thấy có mối liên hệ ngược chiều giữa việc trao đổi thông tin và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Điều này củng cố quan điểm rằng khi nhân viên nhận được thông tin đầy đủ, kịp thời và hữu ích liên quan đến sự thay đổi ít có khả năng thể hiện hành vi kháng cự lại với sự thay đổi hơn. Không những thế, sự tham gia của nhân viên vào việc ra quyết định cũng có ảnh hưởng đáng kể khi giải quyết sự kháng cự với thay đổi của nhân viên. Với niềm tin vào quản lý từ nhân viên, nhân viên được đào tạo tốt, được trang bị đầy đủ công cụ và kiến thức về sự thay đổi sẽ ít có khả năng kháng cự hơn vì họ xem lợi ích của sự thay đổi quan trọng hơn rủi ro mà họ sẽ phải đối mặt. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng có những mặt hạn chế nhất định. Thiết kế nghiên cứu đặc thù khi chỉ tập trung vào ngành công nghệ chế biến thực phẩm đã hạn chế đáng kể khả năng khái quát hóa và tính đại diện của các phát hiện vào các bối cảnh tổ chức rộng lớn hơn hoặc các loại hình thay đổi khác. Hơn nữa, mặc dù đã xác định được một số yếu tố ngữ cảnh quan trọng, phạm vi của nghiên cứu vẫn chưa khám phá hết các khía cạnh khác của môi trường tổ chức và vai trò của lãnh đạo trong việc định hình sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

Nghiên cứu của Từ Thanh Hoài và cộng sự (2022) đã phân tích và cho thấy vai trò điều tiết của yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, làm cho tác động của năng lực đổi mới đến hiệu quả hoạt động trở nên mạnh mẽ hơn tại các tổ chức khu vực công ở Việt Nam. Tuy nhiên, nghiên cứu lại chưa nghiên cứu tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến năng lực đổi mới hay hiệu quả hoạt động của công ty. Chính khoảng trống về sự thiếu vắng nghiên cứu định lượng về tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả hoạt động kinh doanh tại các doanh nghiệp Việt Nam này mà luận án đặt mục tiêu lấp đầy khoảng trống đó, mang lại cái nhìn toàn diện hơn về vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng cung cấp bằng chứng thuyết phục về tác động tích cực của năng lực đổi mới đến hiệu quả hoạt động, tuy nhiên, một khía cạnh quan trọng khác của năng lực đổi mới là vai trò điều tiết lại chưa được làm rõ. Đặc biệt, trong bối cảnh các doanh nghiệp thường xuyên phải đối mặt với sự kháng cự đối với sự thay đổi từ phía nhân viên, câu hỏi đặt ra là liệu một cường độ đổi mới mạnh mẽ có thể đóng vai trò như một yếu tố giảm thiểu tác động tiêu cực của sự kháng cự này đến hiệu quả hoạt động của công ty hay không cũng cần được làm rõ. Không những thế, nghiên cứu đã thành công trong việc thu thập dữ liệu từ đại diện 319 tổ chức khu vực công, điều này cho thấy khả năng tiếp cận và thu thập thông tin từ các cấp quản lý là hoàn toàn khả thi và phù hợp với việc nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả hoạt động.

Lê Mộng Huyền và cộng sự (2020) đã tiến hành nghiên cứu nhằm kiểm định mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp với năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động của công ty. Về mặt phương pháp, nghiên cứu đã khảo sát 200 lãnh đạo cấp cao và cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Việt Nam. Kết quả chính cho thấy văn hóa doanh nghiệp có tác động tích cực đáng kể đến năng lực đổi mới và trực tiếp nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy nhiên, nghiên cứu này có hạn chế khi chỉ tập trung vào các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Việt Nam, làm giảm khả năng khái quát hóa cho các loại hình doanh nghiệp lớn hơn như các



công ty niêm yết. Hơn nữa, nghiên cứu cũng bỏ qua các yếu tố quan trọng khác vốn cũng ảnh hưởng mạnh mẽ đến hiệu quả và sự đổi mới trong tổ chức.

### **2.3.3 Tổng quan nghiên cứu về hiệu quả hoạt động của công ty**

Hiệu quả hoạt động của công ty không chỉ là một trong những khái niệm nghiên cứu phổ biến và trọng tâm bậc nhất trong lĩnh vực quản trị kinh doanh mà còn là một chủ đề vô cùng phức tạp, chịu ảnh hưởng bởi một mạng lưới rộng lớn các yếu tố đa chiều ở cả cấp độ cá nhân, nhóm, tổ chức và môi trường vĩ mô. Hiệu quả hoạt động của công ty là kết quả của sự tương tác phức tạp giữa nhiều yếu tố bên trong và bên ngoài. Không những thế, nghiên cứu về hiệu quả hoạt động cũng đã được thực hiện khá nhiều. McGivern và Tvorik (1997) đã tổng hợp khoảng 130 nghiên cứu để cho thấy hiệu quả hoạt động của công ty chịu tác động của 4 nhóm nhân tố: sự liên kết và văn hóa tổ chức, năng lực của tổ chức và học tập, cấu trúc ngành và nhóm chiến lược, nguồn lực của tổ chức, phong cách và tầm nhìn lãnh đạo. Hasani và O'Reilly (2021) khám phá 13 nhân tố tác động đến hiệu quả hoạt động. Ngoài ra, Pettey và cộng sự (1995) và Lee và Yu (2004) cho thấy yếu tố văn hóa doanh nghiệp có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động.

#### **2.3.3.1 Phương pháp phân tích trắc lượng thư mục các nhân tố tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty**

Nhằm có được cái nhìn tổng quan và hệ thống về các nhân tố chính đã được giới học thuật quan tâm trong thập kỷ gần đây liên quan đến hiệu quả hoạt động của tổ chức, nghiên cứu này đã tiến hành phân tích thư mục học dữ liệu từ cơ sở dữ liệu Scopus (giai đoạn 2015-2024, với từ khóa "Organizational Performance") thu được 2270 bài báo. Kết quả phân tích đồng xuất hiện từ khóa bằng phần mềm VOSviewer (chi tiết xem tại Phụ lục 2) đã minh họa rõ nét mạng lưới các khái niệm cốt lõi trong dòng nghiên cứu phong phú này. Dựa trên bản đồ đồng xuất hiện từ khóa, các khái niệm nghiên cứu như phong cách lãnh đạo, văn hóa doanh nghiệp, sự đổi mới đã được nghiên cứu khá rộng rãi và có mối liên hệ đến hiệu quả hoạt động của công ty. Bên cạnh việc tập trung phân tích các nghiên cứu trước đây về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động, luận án cũng sẽ tập trung phân tích các yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ, những yếu tố không chỉ tác động đến sự kháng cự đối với sự thay đổi mà còn được kỳ vọng có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của công ty dựa trên lý thuyết và các nghiên cứu trước đây.

Có rất nhiều yếu tố tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty đã được nghiên cứu trước đây, tuy nhiên, nhằm tích hợp các yếu tố trong một mô hình toàn diện, luận án tập trung xem xét tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ. Dưới đây là 4 lý do cốt lõi cho sự lựa chọn tập trung này:

1. Tối ưu hóa phạm vi nghiên cứu thông qua định hướng chiến lược: Luận án được thiết kế không chỉ để hiểu về sự kháng cự mà còn để cung cấp cái nhìn toàn diện về các đòn bẩy chiến lược có thể ảnh hưởng đến kết quả cuối cùng của công ty. Phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ là những nhân tố then chốt,

trực tiếp tác động đến cả hành vi nhân viên và rộng hơn là có thể tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của cả công ty. Việc mở rộng phạm vi phân tích từ sự kháng cự sang hiệu quả hoạt động cho phép nghiên cứu làm rõ vai trò tổng thể của các yếu tố này trong bối cảnh thay đổi, mang lại chiều sâu phân tích cần thiết cho các nhà lãnh đạo.

2. Mở rộng khung lý thuyết nền tảng và kiểm chứng liên kết: Việc lựa chọn các yếu tố này và kiểm định tác động của chúng đến hiệu quả hoạt động được dẫn dắt bởi các lý thuyết nền tảng quan trọng như lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức. Các lý thuyết này là cơ sở cho thấy các yếu tố lãnh đạo, truyền thông và hỗ trợ có thể ảnh hưởng đến kết quả hoạt động tổ chức. Do đó, việc xem xét tác động trực tiếp hoặc gián tiếp của chúng đến hiệu quả hoạt động là một bước kiểm chứng quan trọng, củng cố tính nhất quán của mô hình lý thuyết tổng thể của luận án.

3. Nâng cao tính phù hợp và hàm ý thực tiễn cho bối cảnh Việt Nam: Trong bối cảnh nền kinh tế đang phát triển và hội nhập sâu rộng của Việt Nam, đặc biệt là đối với các công ty niêm yết, các nhà lãnh đạo cần những hiểu biết thực tiễn về cách các yếu tố quản lý ảnh hưởng đến hiệu quả. Việc phân tích tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đến hiệu quả hoạt động mang tính thực tiễn cao, trực tiếp giải quyết những thách thức mà các lãnh đạo doanh nghiệp Việt Nam đang đối mặt trong việc tối ưu hóa hiệu quả hoạt động thông qua các chiến lược quản trị nội bộ.

4. Tối ưu hóa giá trị nghiên cứu, quản lý nguồn lực nghiên cứu hiệu quả và gia tăng đóng góp tổng thể: Với nguồn lực nghiên cứu có giới hạn, việc mở rộng phạm vi phân tích từ sự kháng cự sang hiệu quả hoạt động là một sự lựa chọn hợp lý để tối đa hóa giá trị từ cùng một bộ dữ liệu và quy trình thu thập thông tin. Nó cho phép nghiên cứu đạt được chiều sâu và phạm vi ảnh hưởng lớn hơn mà không cần mở rộng thêm các yếu tố độc lập hay làm phức tạp hóa quá mức mô hình. Điều này đảm bảo tính hiệu quả trong phân tích và đồng thời gia tăng đóng góp giá trị khoa học cũng như hàm ý thực tiễn cho cả lý thuyết về sự thay đổi và quản trị hiệu quả công ty.

### **2.3.3.2 Các nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty**

Nghiên cứu của Para-González và cộng sự (2018) nhằm xác định các cơ chế cụ thể giúp tối đa hóa tác động tích cực của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hiệu quả hoạt động của công ty. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc khẳng định rằng hiệu quả của lãnh đạo không chỉ là tác động trực tiếp mà còn phụ thuộc vào sự phối hợp với các hệ thống tổ chức. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 200 công ty công nghiệp ở Tây Ban Nha. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động cải thiện đáng kể đến hiệu quả hoạt động khi các hệ thống cụ thể về thực tiễn quản lý nhân sự, học tập và đổi mới được phát triển trong tổ chức. Điều này chỉ ra rằng, lãnh đạo chuyển đổi cần được hỗ trợ bởi các chính sách và quy trình tổ chức để phát huy tối đa hiệu quả. Tuy vậy, nghiên cứu chỉ tập trung trong ngành công nghiệp tại Tây Ban Nha.

Nghiên cứu của Nguyễn Thị Trang Nhung và Lưu Thị Minh Ngọc (2019) nhằm kiểm

tra cơ chế phức tạp mà qua đó phong cách lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy hiệu quả hoạt động của công ty. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra chuỗi tác động này thông qua các yếu tố tổ chức quan trọng là học tập, đổi mới và văn hóa doanh nghiệp, trong bối cảnh các công ty sản xuất tại Việt Nam. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 314 công ty sản xuất tại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể thúc đẩy hiệu quả hoạt động thông qua các yếu tố trung gian là học tập, đổi mới và văn hóa doanh nghiệp. Đặc biệt, văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động cả trực tiếp và gián tiếp thông qua đổi mới doanh nghiệp. Đồng thời, đổi mới doanh nghiệp cũng có mối quan hệ tích cực với hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu lại bị giới hạn trong ngành sản xuất.

Nghiên cứu của Cherian và cộng sự (2020) nhằm khẳng định tầm quan trọng của phong cách lãnh đạo đối với hiệu quả hoạt động của công ty. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra mối quan hệ này trong bối cảnh các tổ chức có trụ sở tại UAE. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 150 nhân viên. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo nói chung có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động, với việc phong cách lãnh đạo đã chịu trách nhiệm đến 25% sự biến thiên của hiệu quả hoạt động. Đặc biệt, nghiên cứu chứng minh phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động. Đóng góp chính là việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm về ảnh hưởng mạnh mẽ của lãnh đạo đến hiệu suất trong bối cảnh các tổ chức UAE. Tuy nhiên, hạn chế về phương pháp luận trong nghiên cứu là việc sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, điều này có thể ảnh hưởng đến khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu.

Nghiên cứu của Yulianeu và cộng sự (2021) nhằm xác định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hiệu quả hoạt động của tổ chức trong bối cảnh cụ thể của các khu du lịch sinh thái cộng đồng tại Indonesia. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra tính hiệu quả của lãnh đạo chuyển đổi trong ngành du lịch sinh thái đang phát triển. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 205 nhân viên làm việc trong ngành này. Kết quả nghiên cứu cho thấy có tác động tích cực đáng kể của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả hoạt động của tổ chức du lịch sinh thái cộng đồng. Phát hiện này củng cố bằng chứng thực nghiệm về vai trò của lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy hiệu suất. Đóng góp chính là cung cấp bằng chứng thực nghiệm trong một ngành nghề đặc thù và đang được quan tâm. Tuy nhiên, hạn chế là tính khái quát hóa bị giới hạn do mẫu nghiên cứu chỉ tập trung vào ngành du lịch sinh thái và chưa nghiên cứu đến các ngành công nghiệp khác tại Indonesia.

Nghiên cứu của Kartono và Bernato (2021) nhằm kiểm tra tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hiệu quả hoạt động và văn hóa doanh nghiệp. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra các tác động này trong toàn bộ ngành bảo hiểm phi nhân thọ đang hoạt động tích cực tại Indonesia. Về phương pháp, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát trên tất cả các công ty thuộc lĩnh vực này vào năm 2021. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều tích cực đến hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy

nhien, phong cách lãnh đạo chuyển đổi lại không có tác động đáng kể đến văn hóa doanh nghiệp. Ngoài ra, kết quả chỉ giới hạn trong ngành bảo hiểm phi nhân thọ và bối cảnh Indonesia.

Nghiên cứu của Soelton và cộng sự (2021) nhằm kiểm tra tác động gián tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra cơ chế tác động phức tạp này trong bối cảnh cụ thể của các tổ chức phúc lợi trẻ em tại Indonesia. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 185 lãnh đạo hàng đầu của các tổ chức này. Kết quả nghiên cứu cho thấy hiệu quả hoạt động của các tổ chức được tác động bởi phong cách lãnh đạo chuyển đổi và tác động này được truyền tải một cách đáng kể thông qua các yếu tố trung gian là sự cam kết và văn hóa doanh nghiệp. Điều này khẳng định lãnh đạo chuyển đổi đạt được hiệu suất cao hơn bằng cách xây dựng cam kết và định hình văn hóa tổ chức tích cực mặc dù kết quả bị giới hạn trong ngành phúc lợi trẻ em tại Indonesia.

Nghiên cứu của Bùi Thị Vân Anh và cộng sự (2021) nhằm xác định tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hiệu quả hoạt động của công ty, đồng thời làm rõ vai trò điều tiết của trình độ lãnh đạo. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm chuyên sâu trong ngành dệt may Việt Nam, một lĩnh vực kinh tế mũi nhọn. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng quy mô lớn với 562 bảng hỏi hợp lệ được thu thập từ gần 1000 doanh nghiệp dệt may Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động của công ty. Trình độ lãnh đạo có vai trò điều tiết đáng kể về mặt thống kê trong mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Mặc dù vậy, nghiên cứu cũng có mặt hạn chế khi chỉ giới hạn khảo sát ở các công ty ngành dệt may.

Nghiên cứu của Puni và cộng sự (2022) nhằm xác định tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hiệu quả hoạt động của công ty. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra tính hiệu quả của lãnh đạo chuyển đổi trong bối cảnh cụ thể của ngành sản xuất tại một quốc gia Châu Phi. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 400 nhân viên trong 10 công ty sản xuất tại Ghana. Kết quả nghiên cứu kết luận rằng yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động trực tiếp đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các công ty. Phát hiện này củng cố bằng chứng thực nghiệm về vai trò tích cực của lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy hiệu suất kinh doanh. Đóng góp chính của nghiên cứu là cung cấp bằng chứng thực nghiệm cụ thể cho ngành sản xuất ở Ghana, bổ sung vào kho tàng nghiên cứu về lãnh đạo ở các thị trường mới nổi. Tuy nhiên, hạn chế là nghiên cứu bị giới hạn khả năng khái quát hóa do chỉ tập trung vào ngành sản xuất và chưa khảo sát các cấp độ quản lý hoặc các ngành khác.

Nghiên cứu của Thapa và cộng sự (2023) nhằm kiểm tra tác động gián tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hiệu quả hoạt động của tổ chức thông qua vai trò trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) là yếu tố trung gian. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc làm rõ cơ chế mà qua đó lãnh đạo phi tài chính (như CSR) ảnh hưởng đến kết quả tài

chính/hoạt động trong ngành dược phẩm. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 300 lãnh đạo trong ngành dược phẩm tại Ấn Độ. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động thông qua yếu tố trung gian là trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là lãnh đạo chuyển đổi đạt được hiệu suất cao hơn bằng cách thúc đẩy và tham gia tích cực vào các hoạt động CSR, mặc dù kết quả giới hạn trong ngành dược phẩm và khu vực Ấn Độ.

Nghiên cứu của Andrej và cộng sự (2023) nhằm so sánh tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và phong cách lãnh đạo kiểu giao dịch lên hiệu quả hoạt động của công ty. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra tính hiệu quả của các phong cách lãnh đạo khác nhau trong bối cảnh các công ty vừa và lớn tại Slovenia, đồng thời làm rõ vai trò của các yếu tố tổ chức như nguồn gốc vốn. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 135 công ty vừa và lớn ở Slovenia. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty, mặt khác, phong cách lãnh đạo kiểu giao dịch không xác nhận có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động. Yếu tố nguồn gốc vốn và loại hình sở hữu đóng vai trò điều tiết, cho thấy chúng có ảnh hưởng khác nhau đến mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả hoạt động. Nghiên cứu góp phần so sánh tính ưu việt của lãnh đạo chuyển đổi so với lãnh đạo giao dịch trong bối cảnh này và làm rõ sự tương tác giữa phong cách lãnh đạo với các đặc điểm tổ chức cơ bản mặc dù kết quả bị giới hạn trong bối cảnh của các công ty vừa và lớn tại Slovenia.

Nghiên cứu của Nguyễn Phong Nguyên và cộng sự (2023) nhằm kiểm tra tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hiệu quả hoạt động, đồng thời làm rõ vai trò của văn hóa doanh nghiệp như một yếu tố trung gian. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc cung cấp bằng chứng thực nghiệm từ một quốc gia mới nổi như Việt Nam, đặc biệt trong lĩnh vực sản xuất. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng quy mô lớn trên mẫu 903 nhân viên tại các công ty sản xuất ở Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả hoạt động. Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp không chỉ tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động mà còn đóng vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và hiệu quả hoạt động của các công ty. Nghiên cứu có mặt hạn chế khi kết quả bị giới hạn trong ngành sản xuất và nghiên cứu cũng lưu ý rằng kết quả có thể khác nhau tùy theo bối cảnh nghiên cứu.

Nghiên cứu của Aslam và Sahibzada (2024) nhằm kiểm tra tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên định hướng thị trường, lợi thế cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của các công ty. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra vai trò chuỗi của lãnh đạo trong việc thúc đẩy các kết quả chiến lược và hoạt động trong ngành khách sạn. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 354 quản lý và nhân viên hành chính khách sạn tại Trung Quốc. Kết quả nghiên cứu cho thấy có tác động đáng kể của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên định hướng thị trường, lợi thế cạnh tranh và hiệu quả hoạt động. Điều này khẳng định lãnh đạo chuyển đổi là một nhân tố quan trọng giúp các khách sạn đạt được lợi thế cạnh tranh và hiệu suất cao. Tuy nhiên, việc sử dụng chọn mẫu thuận tiện và bối cảnh

cụ thể tại các khách sạn ở Trung Quốc làm giảm tính khái quát hóa của nghiên cứu.

Nghiên cứu của Aldhaferi và Ahmad (2024) sau khi khảo sát 270 lãnh đạo ở các ngân hàng thuộc UAE đã đưa ra kết luận rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các ngân hàng. Ngoài ra, lãnh đạo chuyển đổi cũng ảnh hưởng đáng kể đến khả năng quản lý tri thức của công ty. Nghiên cứu cũng có mặt hạn chế khi chỉ tập trung vào ngành ngân hàng tại một vùng lãnh thổ nên có thể bị giới hạn khả năng khái quát hóa sang các ngành khác cũng như các vùng quốc gia, lãnh thổ khác.

Nghiên cứu của Huỳnh Anh Nguyệt và cộng sự (2024) nhằm kiểm tra tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi cùng với hành vi công dân tổ chức và cam kết tổ chức lên hiệu quả hoạt động của tổ chức. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra mô hình ba nhân tố này trong bối cảnh các trường đại học tại TP.HCM, Việt Nam. Sau khi thực hiện khảo sát định lượng, kết quả nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động tích cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các trường đại học được khảo sát. Điều này khẳng định vai trò tích cực của lãnh đạo chuyển đổi trong việc thúc đẩy hiệu suất làm việc trong môi trường giáo dục đại học Việt Nam. Hạn chế của nghiên cứu là kết quả bị giới hạn trong lĩnh vực giáo dục đại học và khu vực TP.HCM.

Mặt khác, nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021) nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả hoạt động của công ty. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra giả định về tác động trực tiếp của lãnh đạo trong lĩnh vực dịch vụ. Về phương pháp, nghiên cứu đã tiến hành khảo sát trên các nhân viên làm việc tại 5 công ty dịch vụ. Kết quả nghiên cứu đưa ra một phát hiện đáng chú ý, trái ngược với nhiều tài liệu học thuật, phong cách lãnh đạo không có mối quan hệ trực tiếp đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Phát hiện này gợi ý rằng, trong bối cảnh cụ thể của ngành dịch vụ, tác động của lãnh đạo có thể không trực tiếp mà cần thông qua các cơ chế phức tạp hơn mới có thể ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động. Nghiên cứu còn hạn chế khi kết quả bị giới hạn trong ngành dịch vụ và chỉ khảo sát 5 công ty, ảnh hưởng đến tính khái quát hóa.

Không những vậy, nghiên cứu của Laohavichien và Weerasai (2024) tập trung kiểm tra tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Sở giao dịch chứng khoán Thái Lan trong bối cảnh đặc thù là đại dịch COVID-19. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra tính hiệu quả của lãnh đạo chuyển đổi trong môi trường khủng hoảng toàn cầu và trong lĩnh vực công ty đại chúng. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng dữ liệu định lượng của các công ty niêm yết. Kết quả nghiên cứu là một phát hiện quan trọng, trái ngược với lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi phổ biến, cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi không có ảnh hưởng trực tiếp hay gián tiếp nào đến hiệu quả hoạt động của các công ty được khảo sát trong thời kỳ đại dịch. Đóng góp chính của nghiên cứu cho thấy trong những giai đoạn khủng hoảng thị trường rộng lớn, các yếu tố vĩ mô và tính linh hoạt tài chính có thể lấn át vai trò của phong cách lãnh đạo trong việc quyết định hiệu suất. Tuy nhiên, hạn chế là nghiên cứu chỉ giới hạn ở các công ty niêm yết tại Thái Lan và trong khung thời gian của đại dịch.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của Peña và Caruajulca (2024) sau khi khảo sát 276 lãnh đạo cấp cao tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ từ các ngành thương mại, dịch vụ, sản xuất, xây dựng và nông nghiệp ở Peru đã kết luận rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi không có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động, mà thông qua yếu tố trung gian là văn hóa doanh nghiệp. Nghiên cứu có điểm hạn chế khi mẫu nghiên cứu chỉ tập trung vào các giám đốc điều hành cấp cao của các doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Peru. Điều này có thể hạn chế khả năng khái quát hóa sang các doanh nghiệp lớn hơn ở các vùng lãnh thổ khác nhau. Mặc dù mô hình đã kiểm định vai trò trung gian của văn hóa doanh nghiệp, có thể còn các biến trung gian hoặc điều tiết khác tác động mối quan hệ này.

### **2.3.3.3 Các nghiên cứu về tác động của truyền thông minh bạch đến hiệu quả hoạt động của công ty**

Nghiên cứu của Emueje và Tochi (2020) nhằm xác định tác động của thông tin minh bạch lên hiệu quả hoạt động của công ty. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc khẳng định vai trò của sự minh bạch trong việc xây dựng lòng tin, tính đáng tin cậy của tổ chức và thúc đẩy hiệu suất trong ngành bảo hiểm. Về lý thuyết, nghiên cứu khẳng định sự minh bạch và tuân thủ các giá trị rõ ràng sẽ tạo được sự tin tưởng, khiến tổ chức trở nên đáng tin cậy hơn, từ đó tác động đến hiệu quả hoạt động. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 200 nhân viên tại 4 công ty bảo hiểm thuộc bang Lagos, Nigeria. Kết quả nghiên cứu cho thấy việc công bố thông tin minh bạch có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Tuy nhiên, nghiên cứu chỉ được thực hiện tại một số công ty bảo hiểm được chọn ở bang Lagos, Nigeria, điều này hạn chế khả năng khái quát hóa kết quả cho các ngành nghề và khu vực khác.

Nghiên cứu của Kimathi và Kinyua (2021) nhằm xác định tác động của truyền thông lên hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra vai trò của truyền thông trong ngành tài chính, một lĩnh vực đòi hỏi sự minh bạch và phối hợp cao. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 130 nhân viên bao gồm quản lý cấp cao, cấp trung và cấp chức năng tại một ngân hàng ở Kenya. Kết quả nghiên cứu cho thấy truyền thông có tác động tích cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của ngân hàng. Phát hiện này củng cố bằng chứng thực nghiệm về tầm quan trọng của các kênh giao tiếp nội bộ trong việc thúc đẩy hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, các phát hiện chỉ tập trung tại một ngân hàng duy nhất, khiến nghiên cứu không thể khái quát hóa rộng rãi cho các ngân hàng hoặc các ngành khác.

Nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021) bên cạnh việc kiểm tra vai trò của lãnh đạo còn nhằm xác định tầm quan trọng của truyền thông đối với hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu nhấn mạnh cơ chế mà qua đó giao tiếp nội bộ tác động trực tiếp đến hiệu suất trong ngành dịch vụ. Nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng, được thực hiện tại 5 công ty dịch vụ, kết quả nghiên cứu cho thấy truyền thông có ảnh hưởng tích cực trực tiếp và đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Điều này khẳng định rằng trong các công ty dịch vụ được khảo sát, việc giao tiếp nội bộ tốt là một yếu tố độc lập, mạnh mẽ thúc đẩy hiệu suất. Giống

như các phát hiện khác của nghiên cứu này, tính khái quát hóa bị hạn chế do mẫu nghiên cứu chỉ giới hạn ở 5 công ty dịch vụ.

Nghiên cứu của Mehmood (2022) nhằm đánh giá tác động của các yếu tố tổ chức lên hiệu quả hoạt động và xác định vai trò của truyền thông như một cơ chế chuyển giao. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra sự tương tác của văn hóa doanh nghiệp, cấu trúc và chiến lược đổi mới đối với hiệu suất, trong bối cảnh cụ thể là ngành khách sạn. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng, thu thập dữ liệu từ hơn 340 nhà quản lý cấp cao, mỗi khách sạn một phản hồi. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp, cấu trúc và chiến lược đổi mới đều có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Ngoài ra, truyền thông hiệu quả đóng vai trò trung gian một phần giữa tất cả các yếu tố trên và hiệu quả hoạt động, có nghĩa là một phần tác động của văn hóa, cấu trúc và chiến lược đến hiệu quả hoạt động được truyền tải thông qua truyền thông hiệu quả. Tuy nhiên, nghiên cứu có mặt hạn chế khi chỉ tập trung ở ngành khách sạn và có thể không khái quát hóa được cho các ngành nghề khác.

#### **2.3.3.4 Các nghiên cứu về tác động của nhận thức về sự hỗ trợ đến hiệu quả hoạt động của công ty**

Nghiên cứu của Imran và Aldaas (2020) nhằm xác định tác động của nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức lên hiệu quả hoạt động, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của lãnh đạo khởi nghiệp. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra các mối quan hệ này trong bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Oman. Nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 216 doanh nghiệp vừa và nhỏ ở Oman. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhận thức về sự hỗ trợ có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu quả hoạt động của tổ chức. Hơn nữa, vai trò trung gian của lãnh đạo khởi nghiệp trong mối quan hệ giữa nhận thức về sự hỗ trợ và hiệu quả hoạt động cũng được ủng hộ. Điều này khẳng định sự hỗ trợ của tổ chức được chuyển hóa hiệu quả thành hiệu suất thông qua sự lãnh đạo mang tính đổi mới và chấp nhận rủi ro. Kết quả nghiên cứu có điểm hạn chế khi chỉ tập trung vào các SME, do đó có thể không khái quát hóa được cho các loại hình doanh nghiệp khác.

Nghiên cứu của Jeong và Kim (2022) nhằm kiểm tra tác động của nhận thức về sự hỗ trợ lên hiệu quả hoạt động của các công ty và làm rõ cơ chế tác động thông qua yếu tố đối xử khác biệt. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra các mối quan hệ này trong bối cảnh các công ty tại Hàn Quốc. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng, thu thập dữ liệu từ nhiều doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhận thức về sự hỗ trợ tác động tích cực đến hiệu quả hoạt động, với yếu tố đối xử khác biệt đóng vai trò trung gian hoàn toàn. Điều này khẳng định rằng sự hỗ trợ của tổ chức có thể cải thiện hiệu quả hoạt động, nhưng chỉ khi nó được chuyển hóa thông qua cách mà tổ chức đối xử khác biệt với nhân viên. Tuy nhiên, hạn chế của nghiên cứu là việc đánh giá hiệu quả hoạt động cần được khảo sát từ những người ở vị trí cấp cao hơn và tính đại diện của mẫu khảo sát chưa được đảm bảo hoàn toàn, ảnh hưởng đến khả năng khái quát hóa kết quả..

Nghiên cứu của Utomo và cộng sự (2023) nhằm xác định tác động của nhận thức về



sự hỗ trợ của tổ chức lên hiệu quả hoạt động của công ty. Tầm quan trọng của nghiên cứu nằm ở việc kiểm tra cơ chế tác động này trong bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp vừa và nhỏ tại Indonesia. Về phương pháp, nghiên cứu sử dụng khảo sát định lượng trên mẫu 546 chủ doanh nghiệp vừa và nhỏ và sử dụng phương pháp PLS-SEM để phân tích dữ liệu. Kết quả nghiên cứu cho thấy nhận thức về sự hỗ trợ có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp, không những thế, nhận thức về sự hỗ trợ còn tác động đến hiệu quả hoạt động thông qua yếu tố trung gian là niềm tin tổ chức. Nghiên cứu có hạn chế khi chỉ tập trung vào một số biến nhất định, có thể bỏ qua các yếu tố quan trọng khác có ảnh hưởng đến vấn đề nghiên cứu.

#### ***Nhận xét:***

Lược khảo các nghiên cứu trước đây về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động, kết quả cho thấy tác động ngược chiều của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty được khẳng định trong các nghiên cứu Rastekenari và cộng sự (2013), Ume và Agha (2022). Tuy nhiên, sau khi lược khảo các nghiên cứu cũng cho thấy vẫn còn khan hiếm các nghiên cứu đánh giá vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới ảnh hưởng đến tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Qua lược khảo các nghiên cứu liên quan đến các nhân tố tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, luận án tìm thấy đa phần là những nghiên cứu riêng lẻ kiểm tra tác động của một hoặc hai nhân tố đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi dựa trên lý thuyết nền về sự thay đổi của Lewin, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết trao đổi lãnh đạo - thành viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu chỉ tập trung vào một số ngành riêng lẻ nhất định và tại một số quốc gia nhất định, như nghiên cứu của Rehman và cộng sự (2021) khảo sát tại các ngân hàng ở Pakistan, Syuhadah và cộng sự (2023) tại các tổ chức ở Malaysia, Chukwuma và Zondo (2024) ở Nam Phi, Puyod và Charoensukmongkol (2021) tại trường đại học ở Phillipines, Ahmad và Chowdhury (2021) tại các tổ chức chăm sóc sức khỏe ở Bangladesh. Chính vì vậy, luận án làm rõ các mối quan hệ của các nhân tố này trong mô hình lý thuyết và kiểm định tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các doanh nghiệp niêm yết trên sàn chứng khoán, nơi đa dạng ngành nghề kinh doanh là việc có ý nghĩa về cả lý thuyết lẫn thực tiễn.

Hơn thế nữa, việc nghiên cứu tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty thông qua vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới từ phía lãnh đạo doanh nghiệp và từ góc nhìn của các nhà lãnh đạo, quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp vẫn còn hạn chế, chưa có nhiều nghiên cứu. Chính vì vậy, đây là một khoảng trống nghiên cứu để tác giả có thể tìm ra được những điểm mới trong nghiên cứu so với các nghiên cứu trước đây.

#### **2.3.4 Tổng hợp khoảng trống nghiên cứu**

Sau khi hoàn thành quá trình lược khảo chuyên sâu các công trình nghiên cứu trước đây, bao gồm các nghiên cứu về mối quan hệ trung tâm giữa sự kháng cự của nhân viên đối

với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty; các nghiên cứu về tác động của các yếu tố tiền đề, cụ thể là phong cách lãnh đạo chuyên đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Đồng thời, kết quả lược khảo được tích hợp với các phân tích bản đồ từ phương pháp trắc lượng thư mục. Luận án đã thu thập được cơ sở vững chắc để xác định các khoảng trống nghiên cứu cần được lấp đầy.

Về khoảng trống bối cảnh, phân tích đồng xuất hiện từ trắc lượng thư mục cho thấy mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty là một chủ đề trung tâm và đã được nghiên cứu ở nhiều bối cảnh quốc tế khác nhau. Tuy nhiên, từ góc độ tổng quan tài liệu, vẫn còn khoảng trống lớn về các nghiên cứu chuyên sâu và cụ thể trong bối cảnh kinh tế đặc thù của Việt Nam, đặc biệt là đối với các công ty niêm yết.

Về khoảng trống vai trò điều tiết, văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới là các chủ đề được nghiên cứu rộng rãi, nhưng vai trò điều tiết cụ thể của chúng trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động không được thể hiện rõ ràng qua các liên kết cụm trên bản đồ trắc lượng thư mục. Điều này cung cấp luận cứ định lượng mạnh mẽ để luận án tiến hành kiểm định và làm rõ vai trò điều tiết của hai yếu tố này, đặc biệt trong việc biến đổi tác động tiêu cực của sự kháng cự thành phản hồi mang tính xây dựng.

Về khoảng trống biến độc lập, các từ khóa như truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ có xuất hiện, nhưng tần suất và liên kết của chúng với các cụm sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động chưa thực sự nổi bật trên bản đồ trắc lượng thư mục. Phát hiện định lượng này củng cố cho luận điểm từ tổng quan tài liệu rằng hai khía cạnh này còn là những biến độc lập ít được khám phá một cách hệ thống trong các mô hình tích hợp về sự kháng cự và hiệu quả hoạt động, do đó, chúng tạo ra cơ hội để khám phá chiều sâu trong mối quan hệ trao đổi xã hội giữa nhân viên và công ty.

Chính vì vậy, luận án sẽ lấp đầy các khoảng trống này bằng cách xây dựng một mô hình nghiên cứu tích hợp, kiểm định tác động của các biến độc lập như phong cách lãnh đạo chuyên đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, cũng như tác động của những yếu tố này đến hiệu quả hoạt động của công ty. Đồng thời, luận án sẽ làm rõ và kiểm chứng vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới trong mối quan hệ chính giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty.

## **2.4 Điểm mới của nghiên cứu**

Dựa trên lược khảo và phân tích sâu sắc các công trình nghiên cứu trước đây về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động, luận án kỳ vọng mang đến những đóng góp mới mẻ và ý nghĩa, cụ thể như sau:

1. Nghiên cứu thực hiện xem xét tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty trong bối cảnh đặc thù của Việt Nam và công ty niêm yết trên sàn chứng khoán. Trước đây, trong khi phần lớn các nghiên cứu về sự kháng

cự đối với sự thay đổi được thực hiện tại các quốc gia và ngành nghề cụ thể, các nghiên cứu tương tự tại Việt Nam còn rất hạn chế, đa phần là các nghiên cứu về các nhân tố tác động đến sự kháng cự đối với sự thay đổi như nghiên cứu của Trịnh Quốc Thái và Phan Quốc Tấn (2023). Luận án sẽ thu hẹp khoảng trống đó bằng cách kiểm định mô hình lý thuyết tại các doanh nghiệp Việt Nam, đặc biệt là các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán, cụ thể là tại Sở GDCK TP.HCM (HOSE) với đa dạng ngành nghề kinh doanh. Việc khảo sát trong một bối cảnh thị trường đang phát triển như Việt Nam có ý nghĩa lý luận và thực tiễn đặc biệt, nâng cao khả năng khái quát hóa và ứng dụng của kết quả nghiên cứu.

2. Khám phá vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động. Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu khẳng định tác động ngược chiều của sự kháng cự của nhân viên đến hiệu quả hoạt động, văn hóa doanh nghiệp là một chủ đề phổ biến khi xem xét về hiệu quả hoạt động doanh nghiệp như nghiên cứu của Peña và Caruajulca (2024), Nguyễn Thị Trang Nhung và Lưu Thị Minh Ngọc (2019), Kartono và Bernato (2021), Soelton và cộng sự (2021); nhưng các bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động vẫn còn chưa được nghiên cứu. Luận án này là một trong những nghiên cứu tiên phong đánh giá một cách toàn diện và sâu sắc cơ chế mà văn hóa doanh nghiệp có thể làm thay đổi cường độ hoặc hướng tác động của sự kháng cự đến hiệu quả hoạt động. Luận án không chỉ dừng lại ở việc kiểm định các mối quan hệ trực tiếp, mà còn mở rộng hiểu biết bằng cách đi sâu vào vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp. Mặc dù văn hóa doanh nghiệp đã được thừa nhận rộng rãi về tầm quan trọng và các nghiên cứu trước đây có thể đã xem xét nó như một biến độc lập hoặc trung gian, nhưng lại có sự thiếu vắng rõ rệt các công trình thực nghiệm chuyên biệt kiểm định cách thức văn hóa doanh nghiệp làm thay đổi bản chất mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên và hiệu quả hoạt động. Việc làm sáng tỏ liệu rằng bối cảnh văn hóa doanh nghiệp có làm gia tăng hay giảm thiểu tác động của sự kháng cự đến hiệu quả hoạt động sẽ mang lại một cái nhìn đa chiều và tinh tế hơn về quản trị thay đổi. Đây là một điểm mới, cung cấp những hàm ý chiến lược có giá trị, giúp các nhà quản lý xây dựng và duy trì một nền văn hóa tổ chức phù hợp để tối ưu hóa quá trình thay đổi.

3. Khám phá vai trò điều tiết của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động. Trong bối cảnh các công ty liên tục phải đối mặt với sự thay đổi và thúc đẩy đổi mới, việc nghiên cứu về vai trò điều tiết của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa sự kháng cự và hiệu quả hoạt động là một khoảng trống cần được làm rõ. Các nghiên cứu trước đây như của Lê Mộng Huyền và cộng sự (2020) năng lực đổi mới chỉ đóng vai trò trung gian, hay trong nghiên cứu của Từ Thanh Hoài và cộng sự (2022) năng lực đổi mới lại là 1 biến độc lập khi nghiên cứu về hiệu quả hoạt động. Chính vì vậy, điểm mới của nghiên cứu này sẽ đi sâu vào việc nghiên cứu năng lực đổi mới có thể ảnh hưởng như thế nào đến tác động của sự kháng cự đối với sự thay đổi lên hiệu quả hoạt động của công ty.

4. Tiếp cận tích hợp các nhân tố ảnh hưởng đến sự kháng cự đối với sự thay đổi. Các nghiên cứu trước đây thường có xu hướng phân tích riêng lẻ tác động của một hoặc hai nhân tố đến sự kháng cự của nhân viên. Chẳng hạn như nghiên cứu của Ferreira và cộng sự (2018), hMing-Chu và Meng-Hsiu (2015), Fernando và Fajrianthi (2019), Raditya và cộng sự (2019) chỉ tập trung vào yếu tố nhận thức về sự hỗ trợ tác động đến sự kháng cự đối với thay đổi. Hay nghiên cứu của Akan và cộng sự (2016), Azouri và cộng sự (2022) chỉ tập trung vào yếu tố truyền thông tác động đến sự kháng cự. Luận án này sẽ xây dựng một mô hình lý thuyết tích hợp, xem xét đồng thời tác động của phong cách lãnh đạo, truyền thông và nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự, dựa trên nền tảng của các lý thuyết đã được công nhận như lý thuyết sự thay đổi của Lewin, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức và lý thuyết khuếch tán đổi mới. Sự tích hợp này hứa hẹn mang lại một hiểu biết toàn diện hơn về các yếu tố hình thành sự kháng cự trong môi trường tổ chức, đặc biệt là khi được đánh giá từ góc độ của những người lãnh đạo.

## 2.5 Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

### 2.5.1 Cơ sở xây dựng mô hình

Trước môi trường kinh doanh ngày càng khắc nghiệt như hiện nay, các doanh nghiệp tại Việt Nam đều phải đối mặt với sự thay đổi, đổi mới liên tục để tăng sự cạnh tranh và duy trì sự phát triển bền vững. Trong bối cảnh đó, việc nghiên cứu về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi là vô cùng cần thiết, nhất là các yếu tố ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi liên quan đến lãnh đạo, truyền thông nội bộ hay nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ là vô cùng quan trọng. Tại nước ngoài, đã có rất nhiều nghiên cứu liên quan đến sự kháng cự, nhưng ở Việt Nam thì việc nghiên cứu về đề tài này còn rất khan hiếm. Bên cạnh đó, hiệu quả hoạt động của công ty cũng được quan tâm đáng kể, nhất là các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán, nơi thu hút vốn của các nhà đầu tư trong nước lẫn nước ngoài.

Trên cơ sở tổng hợp và phân tích chuyên sâu các lý thuyết nền tảng bao gồm lý thuyết sự thay đổi của Lewin, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức và lý thuyết khuếch tán đổi mới, cùng với việc xác định các khái niệm nghiên cứu từ tổng quan tài liệu, nghiên cứu đã tổng hợp các biến số và mối quan hệ giữa chúng được tóm tắt chi tiết trong Bảng 2.3 dưới đây.

Bảng 2.3 Bảng tổng hợp các khái niệm nghiên cứu và lý thuyết nền

| STT | Biến độc lập                                  | Biến điều tiết | Biến phụ thuộc                 | Lý thuyết nền chính             | Lý thuyết phụ                     |
|-----|---|----------------|--------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|
| 1   | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi |                | Hiệu quả hoạt động của công ty | Lý thuyết sự thay đổi của Lewin | Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức |

| STT | Biến độc lập                                  | Biến điều tiết       | Biến phụ thuộc                                | Lý thuyết nền chính               | Lý thuyết phụ                   |
|-----|---|----------------------|---|-----------------------------------|---------------------------------|
| 2   | Phong cách lãnh đạo chuyển đổi                |                      | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi | Lý thuyết trao đổi xã hội         | Lý thuyết sự thay đổi của Lewin |
|     |   |                      |   |                                   | Lý thuyết khuếch tán đổi mới    |
| 3   | Truyền thông minh bạch                        |                      | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi | Lý thuyết trao đổi xã hội         | Lý thuyết sự thay đổi của Lewin |
|     |   |                      |   |                                   | Lý thuyết khuếch tán đổi mới    |
| 4   | Nhận thức về sự hỗ trợ                        |                      | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi | Lý thuyết trao đổi xã hội         | Lý thuyết sự thay đổi của Lewin |
| 5   | Phong cách lãnh đạo chuyển đổi                |                      | Hiệu quả hoạt động của công ty                | Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức |                                 |
| 6   | Truyền thông minh bạch                        |                      | Hiệu quả hoạt động của công ty                | Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức |                                 |
| 7   | Nhận thức về sự hỗ trợ                        |                      | Hiệu quả hoạt động của công ty                | Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức |                                 |
| 8   | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi | Văn hóa doanh nghiệp | Hiệu quả hoạt động của công ty                | Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức |                                 |
| 9   | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi | Năng lực đổi mới     | Hiệu quả hoạt động của công ty                | Lý thuyết khuếch tán đổi mới      |                                 |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bên cạnh đó, qua lược khảo các nghiên cứu cho thấy có sự tồn tại trong mối quan hệ

giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty như các nghiên cứu của Agama và cộng sự (2023) hay của Elgohary và Abdelazyz (2020). Tuy nhiên, các nghiên cứu lại cho nhiều kết quả hỗn hợp về mối quan hệ này. Chẳng hạn như Agama và cộng sự (2023) cho thấy tác động ngược chiều đáng kể giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Mặt khác, Nghiên cứu của Elgohary và Abdelazyz (2020) lại cho thấy tác động của sự kháng cự của nhân viên là không đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty khi thực hiện chính sách thay đổi. Các nghiên cứu về tác động này chỉ dựa trên một số doanh nghiệp ở những ngành nhất định mà nghiên cứu tập trung khảo sát tại các quốc gia khác nhau, nơi có nền văn hóa và con người khác nhau. Tại Việt Nam, tác giả vẫn chưa tìm thấy nghiên cứu nào đánh giá tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty tại Việt Nam. Chính vì vậy, với một nước đang phát triển và cần thu hút vốn đầu tư như Việt Nam, những nghiên cứu liên quan đến sự kháng cự của nhân viên cần được quan tâm nhiều hơn và được phân tích ở nhiều khía cạnh hơn để đánh giá về hành vi và thái độ của nhân viên khi doanh nghiệp thực hiện chính sách thay đổi.

Không những thế, mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp thông qua vai trò điều tiết của yếu tố văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới thì chưa được thực hiện trước đây, mặc dù có rất nhiều nghiên cứu về tác động của văn hóa doanh nghiệp trực tiếp đến hiệu quả doanh nghiệp như nghiên cứu của Imran và cộng sự (2022), Ardianti và cộng sự (2023) hay mối quan hệ trực tiếp ảnh hưởng của năng lực đổi mới đến hiệu quả hoạt động của công ty như nghiên cứu của Rajapathirana và Hui (2018), Ali và cộng sự (2020). Chính vì vậy, luận án của tác giả sẽ lấp đầy khoảng trống nghiên cứu này và được trình bày chi tiết trong mô hình nghiên cứu.

## **2.5.2 Phát triển giả thuyết nghiên cứu**

### **2.5.2.1 Giả thuyết về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty**

Nghiên cứu của Sangperm và Chienwattanasook (2019) cũng cho thấy khi nhân viên không được khuyến khích để sáng tạo những ý tưởng hay giải quyết những vấn đề phát sinh trong công việc khi thực hiện thay đổi sẽ kích thích nhân viên có hành vi kháng cự lại với sự thay đổi, từ đó sự thay đổi được là rất cần thiết cho tổ chức sẽ không diễn ra thành công, gây ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty cũng như không thể cạnh tranh với các đối thủ khi họ liên tục thay đổi và phát triển.

Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có thể cản trở thành công trong hoạt động của tổ chức, ngay cả khi sự thay đổi ấy có lợi cho nhân viên thì sự kháng cự vẫn có thể xảy ra (Chalakani, 2020). Theo nghiên cứu của Furxhi (2021), hầu như trong mọi tình huống, nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp đều nhận định sự thay đổi của doanh nghiệp là điều khá mới với họ. Những thay đổi này sẽ có tác động trực tiếp đối với nhân viên, bởi vì họ là người thi hành chúng. Nhân viên sẽ có thái độ tích cực hoặc tiêu cực, hay còn gọi là sự kháng cự của nhân viên khi thực hiện những thay đổi này. Phản ứng tiêu cực xuất hiện là khi những

nhân viên không đồng ý với những thay đổi mà doanh nghiệp đưa ra và đôi khi họ còn bày tỏ thái độ phản đối và từ chối chúng. Những nhà quản lý đều rất thích việc nhân viên của họ cảm thấy có động lực và sẵn sàng cho sự thay đổi; trong khi sự phản kháng đối với những thay đổi lại khiến công ty phải tốn thêm nhiều chi phí và nhiều kế hoạch bị trì hoãn, ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Hầu hết các nghiên cứu đều kết luận rằng sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp như nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021) thực hiện tại Brazil, nghiên cứu của Olamilekan và Salam (2022) tại Nigeria, Agama và cộng sự (2023) tại các công ty xây dựng ở Nigeria. Tuy nhiên, nghiên cứu của Elgohary và Abdelazyz (2020) lại cho thấy sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi về mặt công nghệ lại không có tác động đáng kể đến hiệu quả của việc triển khai hệ thống mới.

Dựa trên lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, tác giả đưa ra giả thuyết H1: Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty.

### **2.5.2.2 Phong cách lãnh đạo chuyển đổi và các giả thuyết nghiên cứu**

#### **Định nghĩa và vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi**

Lãnh đạo là hoạt động trong đó nhà lãnh đạo áp dụng các kỹ năng và kiến thức để định hướng tập thể nhân viên, đảm bảo hành động của họ phù hợp với mục tiêu của tổ chức, đặc biệt trong giai đoạn tổ chức có sự thay đổi (Mansaray, 2019). Phong cách lãnh đạo là sự kết hợp của đặc điểm, hành vi và kỹ năng mà các nhà lãnh đạo sử dụng khi kết nối và gây ảnh hưởng đến cấp dưới (Mitonga-Monga và cộng sự, 2012). Phong cách lãnh đạo là huyết mạch của mọi tổ chức, thể hiện qua việc lãnh đạo làm rõ mục tiêu, động viên và giúp đỡ nhân viên thích nghi với những thay đổi (Ozturk và cộng sự, 2021). Sự thành công hay thất bại của doanh nghiệp phụ thuộc rất lớn vào người lãnh đạo và khả năng họ đưa ra những cam kết hoàn thành mục tiêu (Nabella và cộng sự, 2022).

Phong cách lãnh đạo được đánh giá dựa trên cách các lãnh đạo chỉ đạo, tổ chức, hướng dẫn và gây ảnh hưởng đến nhân viên; sự hiệu quả của phong cách này phụ thuộc vào mức độ phù hợp với tình hình và điều kiện của doanh nghiệp (Schwepker và Dimitriou, 2021; Korzynski và cộng sự, 2021). Nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh phong cách lãnh đạo doanh nghiệp có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu quả hoạt động của tổ chức (Sawaeen và cộng sự, 2020).

Trong các phong cách lãnh đạo, lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership) được định nghĩa là khi người lãnh đạo không chỉ quan tâm đến lợi ích của nhân viên mà còn nâng cao tầm nhìn của họ, giúp họ hiểu rõ mục tiêu và sứ mệnh của doanh nghiệp (Bass và Riggio, 2006). Phong cách này tập trung vào việc phát triển hệ thống giá trị, tăng động lực và khuyến khích nhân viên vượt qua lợi ích cá nhân để hướng tới mục tiêu cao cả hơn. Lãnh đạo chuyển đổi khuyến khích cấp dưới suy nghĩ chín chắn, tìm kiếm cách tiếp cận công việc mới, từ đó tạo ra sự tin tưởng, ngưỡng mộ và động lực để nhân viên làm nhiều hơn những gì dự

kiến. Phong cách này đóng vai trò then chốt trong việc chuyển đổi các khía cạnh của sự thay đổi. Nếu tổ chức không có lãnh đạo chuyển đổi thì những thay đổi trong tổ chức sẽ rất khó khăn trong việc triển khai và thực hiện (Mohsen và Mohammad, 2011). Lãnh đạo chuyển đổi sẽ dẫn dắt tổ chức thích ứng với môi trường thay đổi (Nuch và Attaphon, 2016) và lãnh đạo chuyển đổi là yếu tố then chốt để đưa tổ chức đến thành công và đem lại hiệu quả trong hoạt động của tổ chức (Arunrung và Thirawat, 2017).

Luận án định nghĩa lãnh đạo chuyển đổi dựa trên nghiên cứu của Bakker và cộng sự (2023), lãnh đạo chuyển đổi là một phong cách lãnh đạo mà người lãnh đạo tập trung vào việc phát triển và trao quyền cho nhân viên. Họ nhận ra và đánh giá cao kiến thức, khả năng và kỹ năng độc đáo của từng cá nhân nhân viên được thể hiện qua sự quan tâm cá nhân là một trong những đặc điểm của lãnh đạo chuyển đổi. Không những thế, lãnh đạo theo phong cách lãnh đạo chuyển đổi còn truyền cảm hứng và động lực bằng cách đặt ra kỳ vọng cao, thể hiện sự tự tin và đóng vai trò là hình mẫu tích cực cho nhân viên, thể hiện qua động lực truyền cảm hứng và ảnh hưởng lý tưởng. Hơn nữa, họ khuyến khích nhân viên tư duy sáng tạo và thách thức các phương pháp làm việc truyền thống, thể hiện qua sự kích thích trí tuệ, thúc đẩy những người theo dõi sử dụng điểm mạnh của họ theo những cách mới. Tóm lại, lãnh đạo chuyển đổi tạo ra một môi trường mà ở đó nhân viên được trao quyền để phát triển và phát huy hết tiềm năng của mình.

Quan niệm về lãnh đạo đã phát triển qua nhiều năm, thoát khỏi các lý thuyết lấy người lãnh đạo làm trung tâm để hướng tới các phong cách hiệu quả hơn. Sau khi xem xét các đặc điểm khác nhau, lãnh đạo chuyển đổi được công nhận là một trong những phong cách hiệu quả nhất (Thomson và cộng sự, 2016). Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi mô tả một quá trình mà người lãnh đạo và nhân viên thúc đẩy lẫn nhau ở mức độ động lực và hiệu suất cao hơn, tạo ra sự kết nối nhằm nâng cao đạo đức và mục tiêu chung (Harrison, 2011; Northouse, 2016). Phong cách này nhấn mạnh vào việc phát triển hệ thống giá trị và truyền cảm hứng để nhân viên vượt qua lợi ích cá nhân, làm việc vì tầm nhìn chung của tổ chức (Nguyen và cộng sự, 2017). Nhờ đó, lãnh đạo chuyển đổi giúp nhân viên đạt được sự hài lòng công việc và hiệu suất cao nhất. Lý thuyết này được khẳng định là có thể áp dụng và phát triển khả năng lãnh đạo trong mọi loại hình tổ chức (Rattana và cộng sự, 2016).

Lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi được phân biệt thông qua bốn thành phần hành vi chính: (1) bằng sự hấp dẫn, ảnh hưởng lý tưởng hóa: người lãnh đạo đóng vai trò là hình mẫu, được nhân viên tin cậy, tôn trọng và ngưỡng mộ, củng cố niềm tin của cấp dưới vào tầm nhìn và mục đích chung của công ty; (2) bằng nguồn cảm hứng: lãnh đạo tạo ra động lực bên trong và truyền sự nhiệt tình bằng cách cung cấp những thử thách ý nghĩa, khiến nhân viên sẵn sàng hành động vì tầm nhìn của tổ chức; (3) bằng kích thích trí tuệ: lãnh đạo khuyến khích nhân viên nghi ngờ các phương pháp cũ, nhận thức các vấn đề mới và tìm ra những cách thức sáng tạo hơn để giải quyết vấn đề, từ đó kích thích trí tuệ và sự đổi mới; (4) bằng quan tâm đến từng cá nhân: lãnh đạo đóng vai trò là người cố vấn và huấn luyện viên, đặc biệt chú ý đến nhu cầu và khả năng khác nhau của từng nhân viên để giúp họ phát triển tiềm năng cá nhân



và đạt được thành tích cao nhất. Thuyết lãnh đạo chuyển đổi hoạt động ở ba cấp độ: cá nhân (động viên, truyền cảm hứng), nhóm (xây dựng nhóm, quản lý xung đột) và tổ chức (tạo ra văn hóa chung), cho thấy tầm quan trọng toàn diện của người lãnh đạo đối với doanh nghiệp.

Nghiên cứu này sẽ tập trung vào phong cách lãnh đạo chuyển đổi để xem xét mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Lý do chỉ tập trung vào phong cách lãnh đạo chuyển đổi vì chức năng mạnh mẽ của lãnh đạo chuyển đổi, nhiều học giả trước đây đã giới thiệu lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi vào tài liệu về thay đổi tổ chức (Abrell-Vogel và Rowold, 2014; Conway và Monks, 2008). Các nghiên cứu này đã kiểm tra tác động của lãnh đạo chuyển đổi đối với phản ứng của nhân viên đối với sự thay đổi. Hơn thế nữa, trong nghiên cứu của Peng và cộng sự (2021) cũng đề cập rằng lý thuyết lãnh đạo chuyển đổi nên được đưa vào nghiên cứu áp dụng để hiểu rõ hơn về cách mà các lãnh đạo hành động để thực hiện thành công sự thay đổi của doanh nghiệp. Hành vi của những nhà lãnh đạo là đều mong muốn cải thiện hoạt động của nhân viên và thúc đẩy sự cam kết gắn bó, giảm tối đa sự kháng cự của nhân viên cũng như tăng mức độ hài lòng của nhân viên đối với doanh nghiệp của mình; từ đó góp phần cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty (Al-Khaled và cộng sự, 2020; Hariswaran và cộng sự, 2020).

### **Giả thuyết về tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Nhà lãnh đạo là người có sức ảnh hưởng, chỉ đạo và thúc đẩy người khác thực hiện các nhiệm vụ, đồng thời truyền cảm hứng cho cấp dưới của mình để thực hiện hiệu quả công việc nhằm hoàn thành các mục tiêu và kế hoạch công ty đề ra (Abdulkadir và cộng sự, 2021). Mối quan hệ giữa người lãnh đạo và nhân viên, cũng như chất lượng hiệu quả làm việc của nhân viên, bị ảnh hưởng đáng kể bởi phong cách lãnh đạo mà người lãnh đạo áp dụng (Ojokuku và cộng sự, 2012).

Theo Khaw và cộng sự (2023), phong cách của các lãnh đạo trong doanh nghiệp, tổ chức đóng góp đến 71% vào sự thành công trong các tổ chức khi thực hiện sự thay đổi. Vì vậy, phong cách lãnh đạo là yếu tố quan trọng liên quan đến phản ứng của nhân viên đối với sự thay đổi. Sự cởi mở của người lãnh đạo làm tăng phản ứng tích cực của nhân viên trước sự thay đổi. Ngược lại, sự phản kháng của người lãnh đạo sẽ kích thích những phản ứng tiêu cực về sự thay đổi từ nhân viên. Mối quan hệ của lãnh đạo với nhân viên là yếu tố quan trọng trong việc quyết định việc lãnh đạo thực hiện thay đổi thành công trong tổ chức (Alnoor và cộng sự, 2022). Phong cách lãnh đạo ảnh hưởng đến nhân viên theo những cách khác nhau, chẳng hạn như uy tín và sự tin cậy của nhân viên đến lãnh đạo là động lực quan trọng khi doanh nghiệp thực hiện sự thay đổi. Vì thế, phong cách lãnh đạo là nghệ thuật gây ảnh hưởng đến người khác thông qua quyền lực, kết hợp với các đặc điểm riêng biệt của từng nhà lãnh đạo về tính cách, năng lực, sự phân quyền. Từ đó đưa ra phương hướng để hỗ trợ nhân viên đạt được mục tiêu của doanh nghiệp, ra quyết định khi cần thiết, khen thưởng, xử phạt nghiêm minh và minh bạch thông tin. Một trong những chìa khóa của quá trình thay đổi nằm ở phong cách lãnh đạo. Phong cách lãnh đạo cần thiết, cụ thể là phong cách lãnh đạo chuyển đổi, là

một tác nhân ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, trong trường hợp này là một nhà lãnh đạo nhất quán và tham gia vào mọi quá trình thay đổi (Nugroho, 2020).

Gareth và Gill (2012) đã nghiên cứu về tác động của phong cách lãnh đạo tại các doanh nghiệp sản xuất ở Anh thông qua việc khảo sát 367 lãnh đạo. Một trong những kết luận nổi bật nhất của nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi là hiệu quả nhất trong các doanh nghiệp tại đây. Phong cách lãnh đạo này hiệu quả nhờ khả năng truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân viên của các nhà lãnh đạo chuyển đổi phù hợp với nhu cầu phát sinh trong thời kỳ thay đổi của các doanh nghiệp. Nghiên cứu của Savovic (2017) về tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi khi xem xét các hoạt động đổi mới, mở rộng và thay đổi của doanh nghiệp. Kết quả cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng tích cực đến công việc của các nhân viên thông qua việc truyền cảm hứng và lạc quan của các lãnh đạo, quản lý, khiến nhân viên dễ thích nghi và giảm sự kháng cự đối với sự thay đổi. Các nghiên cứu gần đây như nghiên cứu của Muchiri và cộng sự (2022) cũng đưa ra nhận định rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi là một chiến lược tốt làm giảm sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Chính vì vậy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi mặc dù được đề xuất từ nhiều thập kỷ qua, nhưng trong thời gian gần đây, phong cách này được các nhà nghiên cứu chú trọng nhờ khả năng cải thiện sự cam kết đối với sự thay đổi và hiệu suất công việc của nhân viên thông qua động lực truyền cảm hứng hiệu quả từ phía lãnh đạo doanh nghiệp (Chukwuma và Zondo, 2024).

Nghiên cứu của nghiên cứu của Sánchez và cộng sự (2023) và nghiên cứu của Chukwuma và Zondo (2024) cho thấy tác động ngược chiều của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Nghiên cứu của Peng và cộng sự (2021) cũng nhận định rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có mối tương quan tiêu cực với sự kháng cự đối với sự thay đổi. Nghiên cứu của Zainab và cộng sự (2022) cũng cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi giúp gia tăng sự cởi mở của nhân viên đối với sự thay đổi, từ đó giảm thiểu sự kháng cự. Tuy nhiên, nghiên cứu của Anggreini và cộng sự (2022) lại cho thấy phong cách lãnh đạo có tác động đáng kể cùng chiều với sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Ngoài ra, nghiên cứu của Abdalla và cộng sự (2018) lại đưa ra kết quả là không có mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

Dựa trên lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, tác giả đưa ra giả thuyết H2: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

### **Giả thuyết về tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty**

Một trong những yếu tố then chốt quyết định sự thành công của một tổ chức là phong cách lãnh đạo của tổ chức đó. Nghiên cứu của Lee và Chuang (2009) cho rằng một lãnh đạo xuất sắc không chỉ khơi dậy tiềm năng của cấp dưới để nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức, doanh nghiệp mà còn giúp đạt được các mục tiêu mà tổ chức đặt ra. Nghiên cứu của

Mehra và cộng sự (2006) cũng nhận định rằng tác động của phong cách lãnh đạo được chú trọng khi một số tổ chức, doanh nghiệp tìm kiếm những cách thức hiệu quả để vượt trội hơn so với đối thủ cạnh tranh của họ. Lãnh đạo được cho là đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành các chuẩn mực tập thể, giúp các nhân viên thích nghi với môi trường làm việc và điều phối hành động tập thể nhân viên. Quan điểm lấy lãnh đạo làm trung tâm đã cung cấp những hiểu biết quan trọng về mối quan hệ giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả hoạt động của công ty.

Phong cách lãnh đạo có tác động đa dạng đến các biến số như tính linh hoạt, tiêu chuẩn, phần thưởng, sự rõ ràng, tạo ra cơ chế động lực cho các nhân viên trong tổ chức. Vì vậy, phong cách lãnh đạo để hiệu quả thì người lãnh đạo phải liên tục thay đổi và có khả năng chỉ đạo nhân viên của mình hướng tới hiệu quả hoạt động của công ty (Abdulkadir và cộng sự, 2021). Phong cách lãnh đạo là điều kiện tiên quyết để đạt được thành tựu hiệu quả trong các tổ chức, doanh nghiệp. Vấn đề của hầu hết các doanh nghiệp là người lãnh đạo chưa dân chủ trong quan hệ với cấp dưới và thường có phong cách lãnh đạo độc đoán (Uchenwamgbe, 2013). Nghiên cứu của Uchenwamgbe (2013) tại Nigeria cho thấy phong cách lãnh đạo tốt sẽ nâng cao tinh thần của nhân viên, từ đó tác động tích cực đến sự phát triển của tổ chức. Nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021) cho thấy phong cách lãnh đạo có tác động đến hiệu quả hoạt động thông qua yếu tố trung gian là sự kháng cự đối với sự thay đổi. Nghiên cứu của Cherian và cộng sự (2020) cũng cho thấy phong cách lãnh đạo, cụ thể là phong cách lãnh đạo chuyển đổi, có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động của tổ chức và chỉ riêng phong cách lãnh đạo đã chịu trách nhiệm đến 25% hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nghiên cứu của Andrej và cộng sự (2023) cũng cho thấy phong cách lãnh đạo có khả năng cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty. Chính vì vậy, luận án sẽ tập trung vào phân tích tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi.

Hầu hết các nghiên cứu như nghiên cứu của Yulianeu và cộng sự (2021), Kartono và Bernato (2021), Soelton và cộng sự (2021), Puni và cộng sự (2022), Aldhaheri và Ahmad (2024), Aslam và Sahibzada (2024) và các nghiên cứu trong nước của Bùi Thị Vân Anh và cộng sự (2021), Nguyễn Thị Trang Nhung và Lư Thị Minh Ngọc (2019) đều nhận định rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các công ty.

Tuy nhiên, nghiên cứu của Laohavichien & Weerasai (2024), Peña và Caruajulca (2024) và Thapa và cộng sự (2023) lại cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động đến hiệu quả hoạt động nhưng thông qua các yếu tố trung gian khác nhau. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021) cũng cho thấy không có mối tương quan giữa phong cách lãnh đạo và hiệu quả hoạt động của công ty.

Dựa trên lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, tác giả đưa ra giả thuyết H5: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty.

### **2.5.2.3 Truyền thông minh bạch và các giả thuyết nghiên cứu**

### **Định nghĩa truyền thông minh bạch**

Truyền thông là quá trình truyền tải thông điệp hay ký hiệu chứa đựng ý nghĩa từ một nguồn hoặc từ một người truyền đạt đến người nhận với một mục đích cụ thể (Wahyunida và cộng sự, 2022). Trong khi đó, Mufid (2005) lại cho rằng truyền thông là truyền tải thông tin, ý tưởng từ nơi này sang nơi khác, từ người này đến người khác bằng cách sử dụng các ký hiệu như từ ngữ, hình ảnh, đồ họa cũng như lời nói và văn viết thuyết phục. Một cách nói khác, truyền thông là quá trình truyền tải thông điệp tin nhắn từ người gửi đến người nhận thông qua một phương tiện truyền thông nhất định. Theo Davis (2012), truyền thông là yếu tố quan trọng trong việc quản trị sự thay đổi, nhất là việc đưa ra chiến lược mới và thực hiện thay đổi từ các công ty đang có hiệu quả hoạt động không cao so với các công ty cùng ngành trong bối cảnh môi trường đầy cạnh tranh. Chính vì vậy, truyền thông trong doanh nghiệp cần phải có chủ ý và chuẩn bị đầy đủ, nhất là khi doanh nghiệp có sự thay đổi.

Truyền thông bắt nguồn từ khái niệm về tính minh bạch của tổ chức, truyền thông cung cấp thông tin tích cực hay tiêu cực đến nhân viên một cách kịp thời và chính xác (Khaw và cộng sự, 2023). Việc truyền thông đầy đủ, rõ ràng, chính xác thông tin được coi là công cụ để thông báo và giải thích thông tin, là sự chuẩn bị cho mọi người về kết quả tích cực và tiêu cực có thể xảy ra khi tổ chức thực hiện thay đổi, qua đó giảm thiểu lo lắng và căng thẳng đến nhân viên (Kuzior và Lobanova, 2020). Điều này chỉ ra rằng truyền thông đóng một vai trò quan trọng trong việc thực hiện thay đổi từ trong nội bộ tổ chức đến môi trường bên ngoài (Mirbabaie và cộng sự, 2021), cùng với việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên hoặc các nhân viên với nhau giúp nâng cao khả năng nhận thức của nhân viên về hoạt động và chính sách liên quan đến sự thay đổi trong doanh nghiệp (Li và cộng sự, 2021). Tuy nhiên, sự thay đổi trong doanh nghiệp, tổ chức có thể được lên kế hoạch hoặc không được lên kế hoạch. Thay đổi có kế hoạch là việc phát hiện ra các vấn đề cần cải tiến một cách chủ động. Thay đổi không có kế hoạch được áp đặt bởi các yếu tố bên ngoài như tình hình kinh tế, chính trị. Do đó, các tổ chức, doanh nghiệp phải phản ứng linh hoạt và nhanh chóng để duy trì sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp mình (Alnoor và cộng sự, 2022).

Truyền thông nội bộ từ lâu đã được công nhận là cách cơ bản nhất để quyết định cách nhân viên hiểu, diễn giải khi doanh nghiệp thực hiện thay đổi (Barrett, 2018). Mặc dù tính không thể thiếu của truyền thông đã được công nhận rộng rãi ở rất nhiều nghiên cứu về chủ đề sự thay đổi của các doanh nghiệp, tổ chức. Nhưng vai trò cụ thể trong chiến lược truyền thông nội bộ để kiểm soát sự kháng cự của nhân viên lại chưa thật sự rõ ràng (Yue và cộng sự, 2019), nhất là những thay đổi lớn và khẩn cấp từ doanh nghiệp. Cơ chế mà chiến lược truyền thông nội bộ hoạt động để tạo điều kiện cho nhân viên chủ động ứng phó với các sự kiện thay đổi trong doanh nghiệp dường như chưa được lên kế hoạch kỹ lưỡng trước đó dẫn đến tình huống nhân viên chưa tích cực và mối quan hệ giữa nhân viên đối với doanh nghiệp cũng chưa được thắt chặt trong thời điểm doanh nghiệp gặp khó khăn. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần phải chú trọng vào truyền thông nội bộ để giao tiếp tốt hơn với nhân viên và thúc đẩy tính hiệu quả trong việc nhân viên thực hiện những chính sách thay đổi của doanh nghiệp.

Truyền thông minh bạch là hình thức giao tiếp mà thông tin được chia sẻ một cách rõ ràng, trung thực, đầy đủ và dễ hiểu. Việc truyền thông này không chỉ ở góc độ cung cấp thông tin mà còn đi sâu vào việc giải thích lý do, mục đích và tác động của thông tin đó đến nhân viên cũng như doanh nghiệp. Truyền thông minh bạch nhấn mạnh về những nỗ lực của doanh nghiệp để cung cấp thông tin trung thực, đáng tin cậy và có giá trị cho nhân viên, giúp nhân viên tránh nhầm lẫn và cải thiện đáng kể hiệu quả truyền thông nội bộ trong công ty. Điều quan trọng cần lưu ý là minh bạch về thông tin khác với việc đơn giản là tiết lộ tất cả thông tin cho nhân viên (Yue và cộng sự, 2019). Truyền thông minh bạch yêu cầu doanh nghiệp cung cấp cho nhân viên thông tin quan trọng, giúp nhân viên hiểu rõ mục đích, quá trình và nội dung của sự thay đổi. Tuy nhiên, việc tiết lộ thông tin đơn thuần có thể làm nhân viên bị quá tải với thông tin dư thừa, không liên quan hoặc trùng lặp, có thể tạo ra sự không chắc chắn, nhầm lẫn và dẫn đến việc nhân viên phản kháng lại. Do đó, thay vì chia sẻ tất cả thông tin có thể tiết lộ với nhân viên, các doanh nghiệp nên thực hiện tính minh bạch về thông tin, cung cấp thông tin tích cực lẫn tiêu cực nhưng có liên quan và cần thiết đối với nhân viên, giúp họ hiểu rõ những gì đang xảy ra và sẽ thay đổi trong doanh nghiệp (Yue và cộng sự, 2019).

Truyền thông minh bạch là chất xúc tác trong việc xây dựng và duy trì lòng tin giữa nhân viên và lãnh đạo, giữa mọi người với nhau trong khuôn khổ tổ chức, doanh nghiệp. Khi các hoạt động của doanh nghiệp đều được truyền thông một cách minh bạch, nhân viên sẽ coi doanh nghiệp là trung thực và đáng tin cậy, từ đó niềm tin được củng cố (Raza và cộng sự, 2023). Không những thế, truyền thông minh bạch còn nâng cao sự gắn kết của nhân viên bằng cách cung cấp cho họ thông tin rõ ràng về tầm nhìn, giá trị và kỳ vọng của doanh nghiệp. Khi nhân viên cảm thấy được nhận thông tin đầy đủ, họ sẽ trở thành những người đóng góp tích cực vào thành công của tổ chức, doanh nghiệp (Raza và cộng sự, 2023). Theo Li và cộng sự (2021), truyền thông minh bạch nhấn mạnh chất lượng và số lượng thông tin phù hợp, giúp nhân viên tránh nhầm lẫn, tăng hiệu quả giao tiếp, xây dựng lòng tin, tăng cường sự gắn kết và quản lý sự không chắc chắn, đặc biệt trong các tình huống thay đổi đột ngột hoặc khủng hoảng.

Truyền thông minh bạch trong luận án được định nghĩa chủ yếu dựa trên nghiên cứu của Li và cộng sự (2021). Ở đó, truyền thông minh bạch là nỗ lực của doanh nghiệp trong việc cung cấp thông tin trung thực, đầy đủ và có giá trị cho nhân viên. Việc này không hẳn là doanh nghiệp phải cung cấp tất cả thông tin, mà là phải chọn lọc và truyền đạt những thông tin quan trọng, liên quan, giúp nhân viên hiểu rõ mục đích, quá trình và nội dung của các thay đổi trong doanh nghiệp, tổ chức.

### **Giả thuyết về tác động của truyền thông minh bạch đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Truyền thông minh bạch được coi là một trong những công cụ mạnh mẽ mà doanh nghiệp nên thực hiện trong quá trình thay đổi (Schulz-Knappe và cộng sự, 2019). Truyền thông minh bạch cũng là yếu tố quan trọng trong quá trình quản lý sự thay đổi của các doanh

nghiệp (Jiang và Luo, 2018). Truyền thông nội bộ hiệu quả giúp nhân viên hiểu rõ hơn về sự thay đổi của doanh nghiệp. Một lý do khác trong việc áp dụng truyền thông minh bạch là giúp các nhà lãnh đạo xây dựng mối quan tâm cụ thể trong việc thực hiện sự thay đổi thành việc phát triển, duy trì và củng cố mối quan hệ của họ với nhân viên (Yue và cộng sự, 2019). Từ đó, việc truyền thông giao tiếp minh bạch giúp nhân viên hiểu hơn về sự thay đổi của doanh nghiệp.

Dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội, truyền thông đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của việc thay đổi trong tổ chức nhờ khả năng giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên trước thay đổi này. Hơn thế nữa, trên phương diện lý thuyết về các bên liên quan, truyền thông còn thu hút các bên liên quan tham gia trao đổi tương tác tích cực vào quá trình thay đổi trong việc thông báo và động viên nhân viên, từ đó giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với thay đổi (Herold và cộng sự, 2008). Hệ thống truyền thông kém, không minh bạch trong doanh nghiệp được coi là một trong những trở ngại trên con đường thực hiện sự thay đổi (Kotter và Schlesinger, 2008). Không những thế, Hayton (2015) còn cho rằng việc truyền thông kém, không minh bạch và rõ ràng có thể dẫn đến xung đột trong tổ chức trong quá trình thực hiện thay đổi, có thể coi là rào cản cho sự thay đổi. Nghiên cứu của Tamunomiebi và Akpan (2021) chỉ ra rằng nhân viên, người quản lý, lãnh đạo cần giao tiếp hiệu quả để có thể trao đổi thông tin về mục tiêu, kỳ vọng và hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, những thay đổi có kế hoạch và không có kế hoạch của tổ chức đều làm gia tăng sự nhầm lẫn và nhận định không chắc chắn của nhân viên. Do đó, sự hiểu biết của nhân viên về những thay đổi thông qua giao tiếp giữa họ là rất quan trọng đối với sự thành công trong thay đổi của tổ chức (Gillet và cộng sự, 2013).

Hơn thế nữa, nghiên cứu của Li và cộng sự (2021) cho rằng truyền thông đóng vai trò then chốt trong việc xác định phản ứng của nhân viên xuyên suốt quá trình tổ chức thực hiện thay đổi. Cụ thể hơn, các tổ chức nên thực hành việc truyền thông minh bạch trong nội bộ, cung cấp thông tin trung thực, chính xác về sự thay đổi và khuyến khích nhân viên tham gia vào quá trình thực hiện sự thay đổi. Bên cạnh đó, việc hiểu biết rõ về sự thay đổi, giao tiếp minh bạch, hiệu quả trong việc truyền đạt thông tin có thể giúp giảm bớt sự nhầm lẫn và nghi ngờ của nhân viên về quy trình và tác động của sự thay đổi (Rogiest và cộng sự, 2015).

Ngoài ra, nghiên cứu của Kulkarni (2016) cho rằng thông tin bị hiểu sai có thể gây ra phản ứng tiêu cực từ nhân viên đối với sự thay đổi, ngay cả khi nhân viên không gặp vấn đề gì khi sự thay đổi được đề xuất trước đó. Nhân viên không coi hành động của mình là sự kháng cự mà biện minh cho hành vi của mình với lý do vì lợi ích lâu dài của tổ chức. Schulz-Knappe và cộng sự (2019) cũng cho rằng sự minh bạch trong truyền thông giao tiếp và đối thoại với nhân viên là chìa khóa chính để khiến nhân viên chấp nhận sự thay đổi mà không có kháng cự.

Xét về tác động của truyền thông minh bạch đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, kết quả trong nghiên cứu của Paulikas (2022) cũng khẳng định yếu tố truyền thông minh bạch, nhất là nội dung thông tin được truyền đến nhân viên là một trong những nhân tố quan trọng, có tác động đáng kể trong việc làm giảm sự kháng cự của nhân viên đối

với sự thay đổi trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Wahyunida và cộng sự (2022) cho thấy truyền thông có tác động ngược chiều với mức độ đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Khi việc giao tiếp giữa doanh nghiệp và nhân viên ngày càng được cải thiện và ngày càng hiệu quả thì sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi sẽ nhỏ đi. Nghiên cứu của Zainab và cộng sự (2022) cho rằng việc truyền thông minh bạch có tác động tích cực đáng kể đến sự cởi mở của nhân viên đối với sự thay đổi, từ đó làm giảm sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi này. Kết quả này cũng đồng nhận định với nghiên cứu của Ahmad và Chowdhury (2021), Puyod và Charoensukmongkol (2021), Haqq (2021) là truyền thông minh bạch có tác động ngược chiều và đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Nghiên cứu trước đây như nghiên cứu được thực hiện bởi McKay và cộng sự (2013), Canning và Found (2015) cũng cho kết quả tương tự. Tuy nhiên, nghiên cứu của Akan và cộng sự (2016) nhận định rằng mối quan hệ giữa truyền thông và sự kháng cự đối với sự thay đổi không có ý nghĩa thống kê.

Dựa trên lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, tác giả đưa ra giả thuyết H3: Truyền thông minh bạch có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

#### **Giả thuyết về tác động của truyền thông minh bạch đến hiệu quả hoạt động của công ty**

Truyền thông minh bạch với mục đích nâng cao tính hiệu quả trong việc truyền tải thông tin cũng là một nhân tố đóng vai trò tích cực, giúp công ty cải thiện hiệu quả hoạt động, đây là kết quả trong nghiên cứu của Kimathi và Kinyua (2021) sau khi thực hiện khảo sát 130 người bao gồm tất cả các quản lý cấp cao, quản lý cấp trung và quản lý cấp chức năng. Nghiên cứu của Kalogiannidis (2020) cũng có nhận định việc truyền thông hiệu quả có vai trò quan trọng để cải thiện doanh số và thúc đẩy tăng trưởng kinh doanh. Các doanh nghiệp được khuyến khích duy trì luồng thông tin tốt trong toàn tổ chức để cải thiện hiệu quả hoạt động và duy trì lợi nhuận kinh doanh lâu dài. Nghiên cứu của Emueje và Tochi (2020) cũng cho thấy tác động cùng chiều của việc công bố thông tin minh bạch đến hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021) cũng cho thấy truyền thông có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động.

Dựa trên lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, tác giả đưa ra giả thuyết H6: Truyền thông minh bạch có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty.

#### **2.5.2.4 Nhận thức về sự hỗ trợ và các giả thuyết nghiên cứu**

##### **Định nghĩa nhận thức về sự hỗ trợ**

Nhận thức về sự hỗ trợ được định nghĩa là mức độ nhận thức và nhận biết của nhân viên khi được doanh nghiệp, tổ chức trân trọng và đánh giá cao sự đóng góp và quan tâm đến hạnh phúc của họ, từ đó nhân viên sẽ có sự đóng góp, cống hiến nhiều hơn cho tổ chức nơi mình làm việc (Eisenberger và cộng sự, 1986). Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức là khái

niệm được phát triển dựa trên lý thuyết cơ bản do Eisenberger và các cộng sự đề xuất cũng như dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội giữa người lao động và người sử dụng lao động, cụ thể là nhận thức của nhân viên về mức độ tổ chức đánh giá cao sự đóng góp của nhân viên và mối quan tâm của tổ chức đối với nhu cầu của nhân viên (Sharma và Dhar, 2016). Khái niệm này cho thấy nhận thức của nhân viên về việc tổ chức có đánh giá cao những đóng góp, lắng nghe khiếu nại, quan tâm đến đời sống và phúc lợi của nhân viên hay có đối xử công bằng với nhân viên không. Sheikh (2023) định nghĩa nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức là nhận thức của nhân viên về mức độ tổ chức đánh giá cao sự đóng góp, hỗ trợ và quan tâm đến hạnh phúc của họ. Theo Lumineau và cộng sự (2023) định nghĩa nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức là nhận thức của nhân viên về mức độ tổ chức cung cấp hỗ trợ cho nhân viên và mức độ sẵn sàng hỗ trợ của tổ chức khi cần thiết. Patnaik và cộng sự (2023) lại cho rằng nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức là mức độ mà nhân viên tin rằng tổ chức coi trọng sự đóng góp và quan tâm đến phúc lợi của họ. Nhân viên nhận thức được tổ chức, doanh nghiệp của mình là nơi cung cấp cho họ các nhu cầu, tình cảm xã hội như sự đánh giá cao từ lãnh đạo, sự quan tâm và lợi ích hữu hình cho nhân viên như tiền lương hay phúc lợi. Ngoài ra, khi nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức cao sẽ khiến nhân viên có động lực để hoàn thành vượt hơn kỳ vọng trong công việc và trách nhiệm được giao phó, cũng như giúp đỡ đồng nghiệp làm việc, đưa ra lời khuyên mang tính xây dựng và có lợi cho tổ chức, doanh nghiệp của mình (Wahyunida và cộng sự, 2022). Lý thuyết về sự hỗ trợ tổ chức cho thấy nhân viên phát triển thái độ tích cực khi họ nhận thấy tổ chức coi trọng những đóng góp của họ và quan tâm đến chất lượng cuộc sống của họ (Kurtessis và cộng sự, 2017). Không những thế, lý thuyết còn tập trung vào cách tổ chức ghi nhận sự đóng góp của nhân viên và cách tổ chức quan tâm đến phúc lợi của nhân viên (Eisenberger và cộng sự, 2020). Theo Jeong và Kim (2022), nhận thức về sự hỗ trợ là phản ánh cảm nhận của nhân viên về việc tổ chức đánh giá cao những nỗ lực của họ và quan tâm đến sự an toàn, hạnh phúc của họ.

Từ những nghiên cứu trên có thể khái quát rằng nhận thức về sự hỗ trợ là khái niệm đề cập đến nhận thức của nhân viên về cách tổ chức, doanh nghiệp nơi họ làm việc đánh giá những nỗ lực của họ và sự quan tâm đến phúc lợi, nhu cầu xã hội và phát triển nghề nghiệp của họ.

### **Giả thuyết về tác động của nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Sự hỗ trợ của tổ chức làm rõ khái niệm nhân viên sẽ đóng góp cho tổ chức dựa trên nhận thức của họ về cách tổ chức, doanh nghiệp đối xử thuận lợi hay bất lợi đối với họ. Nếu nhận thức thể hiện sự thuận lợi, nhân viên sẽ tăng cường nỗ lực để giúp tổ chức, doanh nghiệp đạt được mục tiêu (Eisenberger và cộng sự, 2020). Nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ cao từ tổ chức có xu hướng cống hiến hết mình và sẵn sàng hơn cho các sáng kiến thay đổi. Hơn thế nữa, họ sẵn lòng tham gia vào quá trình thay đổi khi họ nhận thấy sự thay đổi đó mang lại giá trị cho họ (Rehman và cộng sự, 2021). Nghiên cứu của Kraimer và cộng sự (2011) đề xuất rằng một tổ chức thể hiện sự thuận lợi trong việc tương tác với nhân viên bằng cách nhân



manh nhu cau nghe nghiêp, nhu cau tai chinh cua nhan vien va su quan tam den nhan vien cua ho. Đa phần các nghiên cứu như nghiên cứu của Rehman và cộng sự (2021), nghiên cứu của Fernando và cộng sự (2019) và nghiên cứu của Raditya và cộng sự (2019) đều đưa ra nhận định rằng nhận thức về sự hỗ trợ có tác động đáng kể và ngược chiều đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, mặc dù cả hai nghiên cứu này đều có xét đến yếu tố trung gian.

Mặt khác, nghiên cứu của Wahyunida và cộng sự (2022) lại cho thấy sự tác động không đáng kể của yếu tố nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

Dựa trên lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, tác giả đưa ra giả thuyết H4: Nhận thức về sự hỗ trợ có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

#### **Giả thuyết về tác động của nhận thức về sự hỗ trợ đến hiệu quả hoạt động của công ty**

Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, doanh nghiệp đối với nhân viên, đơn giản là cảm giác được quan tâm, được tin tưởng và được hỗ trợ khi làm việc, đóng vai trò vô cùng quan trọng trong việc thúc đẩy hiệu quả hoạt động của công ty.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu ở Châu Á cũng cho thấy những kết quả tương tự. Nghiên cứu của Utomo và cộng sự (2023) cũng cho thấy nhận thức về sự hỗ trợ có tác động tích cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Nghiên cứu của Jeong và Kim (2022) dựa trên 1206 nhân viên tại 67 công ty ở Hàn Quốc cũng cho thấy hiệu quả hoạt động của công ty chịu ảnh hưởng trực tiếp đáng kể bởi nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức từ người lao động.

Dựa trên lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, tác giả đưa ra giả thuyết H7: Nhận thức về sự hỗ trợ có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty.

#### **2.5.2.5 Văn hóa doanh nghiệp và giả thuyết nghiên cứu**

##### **Định nghĩa văn hóa doanh nghiệp**

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống giá trị được chia sẻ trong tổ chức, doanh nghiệp; là tài liệu tham khảo về cách nhân viên thực hiện các hoạt động, thi hành các chính sách nhằm đạt được mục tiêu hoặc lý tưởng của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, văn hóa doanh nghiệp được phát triển từ tập hợp các chuẩn mực, giá trị, niềm tin, kỳ vọng, giả định và triết lý của những người trong tổ chức, doanh nghiệp. Vì vậy, hành vi của cá nhân và tập thể trong doanh nghiệp được thể hiện rõ qua văn hóa doanh nghiệp (Widarko và Anwarodin, 2022). Văn hóa có thể được định nghĩa là kiến thức thu được để diễn giải kinh nghiệm từ trước đến nay và tạo ra hành vi xã hội trong doanh nghiệp (Saraswati, 2022). Văn hóa doanh nghiệp là những chuẩn mực và giá trị định hướng hành vi của nhân viên. Mỗi nhân viên sẽ hành xử dựa trên nền văn hóa chung để tồn tại được trong môi trường làm việc doanh nghiệp (Azizah và cộng sự, 2022). Việc hình thành hành vi của mỗi nhân viên trong doanh nghiệp sẽ chịu ảnh hưởng ít hoặc

nhiều từ văn hóa doanh nghiệp, tùy thuộc vào nền văn hóa ở nơi đó mạnh hay yếu. Văn hóa mạnh là khi văn hóa được hầu hết các nhân viên trong doanh nghiệp giữ vững và được hướng dẫn mọi hành động. Từ đó, nhân viên sẽ gắn kết với doanh nghiệp nhiều hơn hoặc ít hơn, tùy thuộc vào một số yếu tố như năng lực tổ chức của doanh nghiệp, thời gian tồn tại của doanh nghiệp và nguồn gốc của văn hóa doanh nghiệp (Marpaung và cộng sự, 2021).

Các chiều hướng và thuộc tính của văn hóa doanh nghiệp được các nghiên cứu định nghĩa trong nhiều bối cảnh khác nhau. Văn hóa doanh nghiệp bao gồm các quy tắc ngầm định và bất thành văn mà nhân viên được kỳ vọng phải biết để áp dụng trong công việc hàng ngày (Schein, 2010). Trong nghiên cứu của Chen và Huang (2012), văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa là thiết kế các giả định cơ bản do cộng đồng lao động tạo ra để phát triển hệ thống tích hợp các phương án xử lý các yếu tố bên ngoài cũng như điều phối các mối quan hệ nội bộ trong doanh nghiệp. Một nghiên cứu khác từ Hofstede (2015) mô tả văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các nhận thức chung, đóng vai trò hướng dẫn, định hướng cho suy nghĩ, nhận thức và ngôn ngữ của các thành viên trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021), văn hóa doanh nghiệp được định nghĩa là các đặc điểm nội tại của một doanh nghiệp, đóng vai trò quyết định trong quá trình phát triển lâu dài của doanh nghiệp. Hơn thế nữa, văn hóa doanh nghiệp còn thể hiện cách các thành viên trong doanh nghiệp tương tác với nhau và cách doanh nghiệp liên kết với các bên liên quan như khách hàng, đối tác và nhà đầu tư. Văn hóa doanh nghiệp còn là sự hướng dẫn chỉ đạo hoạt động, quy trình làm việc và quản lý khách hàng trong một doanh nghiệp (Lam và cộng sự, 2021). Văn hóa doanh nghiệp liên quan đến các giá trị, thói quen, cách làm việc, truyền thống được các thành viên trong doanh nghiệp chấp nhận như một hệ thống có ý nghĩa chung, là tập hợp các đặc điểm được sử dụng như những quy tắc bất thành văn nhưng được lưu giữ và thực hiện hàng ngày, một số đặc điểm sẽ mang tính bản sắc của doanh nghiệp (Widarko và Anwarodin, 2022).

Văn hóa doanh nghiệp có thể hoạt động như một sự ràng buộc đến các nhân viên vì bản chất văn hóa được hình thành dựa trên nhiều quy tắc và quy định trong doanh nghiệp (Vito, 2020). Theo Hapsari và cộng sự (2021), việc hình thành văn hóa doanh nghiệp với những giá trị và ý nghĩa lớn sẽ nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty dựa vào việc truyền tải những giá trị văn hóa này đến nhân viên. Văn hóa đem lại ý nghĩa lớn trong việc giúp nhân viên định hình được doanh nghiệp mình đang làm việc và làm tăng sự cam kết của họ với doanh nghiệp, khi nhân viên hiểu rõ được bản chất thực sự của công việc mình đang làm. Từ đó, động lực làm việc sẽ tăng lên, hiệu suất cải thiện và làm giảm sự kháng cự của họ đối với sự thay đổi (Virgiawan và cộng sự, 2021; Riyanto và Herlisha, 2021). Văn hóa doanh nghiệp là việc tạo ra ý nghĩa được chia sẻ rộng rãi giữa các nhân viên, thúc đẩy giá trị văn hóa trong doanh nghiệp và đóng vai trò là cơ chế kiểm soát sắc bén của doanh nghiệp, tổ chức (Isensee và cộng sự, 2020).

Đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp là sự cởi mở trong giao tiếp và sự hiệu quả trong cách làm việc nhóm (Zanon và cộng sự, 2021). Niềm tin vào một nền văn hóa mạnh mẽ và

khác biệt có ảnh hưởng lớn đến sự thành công của một doanh nghiệp, nhìn chung các doanh nghiệp thành công và hoạt động có hiệu quả đều có một nền văn hóa mạnh mẽ và đặc biệt (Al-Swidi và cộng sự, 2021). Một số doanh nghiệp thất bại là do có một hoặc nhiều nền văn hóa khác nhau tồn tại bên trong nội bộ, hoặc do nền văn hóa trong quá khứ cản trở nhân viên trong việc thích nghi với sự thay đổi khi doanh nghiệp bắt buộc phải thực hiện sự thay đổi (Hardcopf và cộng sự, 2021). Sự phát triển của doanh nghiệp gắn liền với sự thay đổi đòi hỏi quá trình tái hòa nhập hoặc gắn kết lại của nhân viên với việc bổ sung thêm nhiều nhân tố mới, giống như một quá trình của cuộc sống, mọi sự phát triển mới sẽ sinh ra sự tan rã đòi hỏi phải có quá trình tái hòa nhập và chất kết dính giữa những tế bào đã tồn tại và những tế bào mới chính là văn hóa doanh nghiệp (Scaliza và cộng sự, 2022). Văn hóa có ảnh hưởng tích cực đến thái độ và hành vi làm việc của nhân viên, các doanh nghiệp thường ưu tiên lựa chọn những nhân viên có thể chia sẻ được giá trị văn hóa tổ chức đến các nhân viên khác (Imran và cộng sự, 2022).

Từ những nghiên cứu trên có thể kết luận rằng văn hóa doanh nghiệp là những giá trị, niềm tin và chuẩn mực chung được cảm nhận, suy nghĩ, thể hiện và chấp nhận bởi tất cả những thành viên trong doanh nghiệp, tổ chức với cả chỉ số chung về giá trị, niềm tin, quy tắc, định hướng, sự hợp tác, bản sắc, cách làm việc nhóm, sự ổn định trong công việc và sự giao tiếp giữa mọi người với nhau.

### **Giả thuyết về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp đến mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty**

Việc tập trung vào văn hóa doanh nghiệp ngày càng trở thành một phần quan trọng trong hoạt động hàng ngày của tổ chức, doanh nghiệp vì hiệu quả hoạt động một phần phụ thuộc vào văn hóa của doanh nghiệp đó (Akpa và cộng sự, 2021). Các chuẩn mực văn hóa sẽ ảnh hưởng đến tất cả nhân viên trong tổ chức, những chuẩn mực đó gần như vô hình, nhưng nếu muốn cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty thì những chuẩn mực đó là một trong những điều cần được xem xét (Akpa và cộng sự, 2021). Các nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động của công ty vẫn cho thấy những kết quả đa dạng khác nhau. Phần lớn các công trình đều coi văn hóa doanh nghiệp là một biến độc lập hoặc biến trung gian trong mô hình nghiên cứu.

Nghiên cứu của Hardcopf và cộng sự (2021) đánh giá vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc thực hiện chiến lược cải cách thay đổi, áp dụng phương pháp sản xuất tinh gọn để thúc đẩy lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Nghiên cứu phân tích ảnh hưởng của văn hóa với hiệu quả hoạt động của 266 doanh nghiệp đang thực hiện sự thay đổi chiến lược sản xuất này. Kết quả nghiên cứu thể hiện rằng sự phát triển trong văn hóa doanh nghiệp sẽ tối đa hóa những thay đổi, cải tiến về chất lượng, sự phân phối và tính linh hoạt của nhân viên trong sản xuất, từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động. Chính vì vậy, các công ty có thể tập trung vào việc phát triển văn hóa doanh nghiệp khi thực hiện thay đổi, cải cách nhằm nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty.

Nghiên cứu của Kang'ethe và cộng sự (2022) về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến

hiệu quả hoạt động của các công ty dịch vụ công ở Kenya. Nghiên cứu khảo sát 120 nhân viên và phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên theo tỷ lệ đã được sử dụng để xác định những người trả lời phù hợp với mục tiêu, bảng câu hỏi bán cấu trúc đã được sử dụng. Thống kê mô tả và thống kê suy luận đều được sử dụng để phân tích dữ liệu. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Văn hóa tổ chức tại đây có giá trị rõ ràng và nhất quán chi phối hoạt động của các bộ phận, quy trình vận hành tại đây cũng rất chuẩn mực. Tổ chức cũng gia tăng cơ hội làm việc nhóm và đào tạo thường xuyên cũng như phân bổ công bằng giữa các nhân viên trong bộ phận, để đảm bảo văn hóa tổ chức vẫn được duy trì một cách tích cực tại đây.

Nghiên cứu của Imran và cộng sự (2022) nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp bằng cách sử dụng dữ liệu bảng câu hỏi để khảo sát 250 quản lý thuộc các ngân hàng ở Pakistan. Mô hình phương trình cấu trúc được sử dụng để kiểm tra các giả thuyết. Kết quả chỉ ra rằng các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp như sự đổi mới, sự tham gia và khả năng thích ứng của nhân viên có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Nghiên cứu của Ardianti và cộng sự (2023) tại các khách sạn 4 và 5 sao ở Jakarta với 92 nhân viên tham gia khảo sát cũng cho thấy văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Văn hóa tổ chức được áp dụng càng mạnh mẽ trong doanh nghiệp thì hiệu quả hoạt động sẽ tăng lên.

Sumintapura (2022) cũng đã nghiên cứu sự ảnh hưởng của văn hóa đến hiệu quả hoạt động của tổ chức ở hai công ty dệt may ở Indonesia thông qua việc khảo sát 125 nhân viên tại đây. Văn hóa doanh nghiệp thực sự là một yếu tố quan trọng trong việc gìn giữ các giá trị bền vững và nâng cao thể mạnh trong việc quản lý nhân viên trong doanh nghiệp. Nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp có đóng góp đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty, không những thế còn hỗ trợ doanh nghiệp đạt được mục tiêu đề ra và quản lý sự thay đổi trong doanh nghiệp. Nghiên cứu của Christopher và cộng sự (2022) đã sử dụng mô hình Denison và các nghiên cứu trước đây để đánh giá tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự thành công của doanh nghiệp. Kết quả cho thấy có mối liên hệ đáng kể giữa hiệu quả hoạt động và văn hóa tổ chức. Nghiên cứu cũng nhận định thiếu văn hóa là nguyên nhân chính dẫn đến hiệu quả hoạt động kém ở các doanh nghiệp. Do đó, các nhà lãnh đạo, quản lý phải hiểu rõ tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp để tận dụng và phát huy hiệu quả nếu họ muốn hoạt động của doanh nghiệp được cải thiện. Không những thế, doanh nghiệp nên tổ chức đào tạo cho nhân viên một số nguyên tắc quan trọng trong văn hóa nhất là khi có sự thay đổi trong doanh nghiệp để nâng cao hiệu quả hoạt động trong doanh nghiệp.

Mặc khác, nghiên cứu của Mohamed và Demirel (2022) đã nghiên cứu về sự kháng cự đối với sự thay đổi của nhân viên tại Libya và Thổ Nhĩ Kỳ. Nghiên cứu cho thấy có sự khác biệt trong kết quả về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi ở hai nước do sự khác nhau ở các biện pháp hành chính và văn hóa doanh nghiệp của hai quốc gia. Nghiên cứu của Peng và cộng sự (2021) cũng nhận định rằng trong bối cảnh văn hóa phương Đông so với phương Tây, phong cách lãnh đạo chuyển đổi thể hiện mối tương quan mạnh hơn với sự

kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Điều này cho thấy rằng bối cảnh văn hóa có thể là một nhân tố điều tiết đáng kể khi nghiên cứu về sự kháng cự đối với sự thay đổi, nhất là trong bối cảnh của sự khác biệt ở các nền văn hóa phương Đông và phương Tây. Nghiên cứu của Appelbaum và cộng sự (2015) cũng cho thấy môi trường tổ chức là một yếu tố ngữ cảnh quan trọng, tương tác với các yếu tố khác như lãnh đạo, nhận thức của nhân viên để ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và kết quả cuối cùng sau khi thực hiện thay đổi từ công ty.

Không những thế, cũng có nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp tuy quan trọng nhưng lại không trực tiếp ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty như nghiên cứu của Widarko và Anwarodin (2022) cho nhân viên từ bộ máy dân sự nhà nước tỉnh East Java, Indonesia. Văn hóa doanh nghiệp được sử dụng như một biến độc lập. Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu và khảo sát 236 nhân viên tại đây. Kết quả nghiên cứu cho thấy văn hóa doanh nghiệp không có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động tại đây, mặc dù trong quá trình triển khai hoạt động kể cả những thay đổi trong doanh nghiệp, văn hóa là một hình thức ứng xử, có gắn kết trực tiếp đến hành vi của mỗi cá nhân. Nghiên cứu của Syuhadah và cộng sự (2023) cũng cho thấy văn hóa doanh nghiệp không có tác động trực tiếp đến sự kháng cự của nhân viên. Chính vì lẽ đó, luận án không chỉ dừng lại ở việc xem xét liệu văn hóa doanh nghiệp có tác động trực tiếp đến sự kháng cự hay không, mà còn đi sâu hơn vào việc kiểm tra liệu nó có đóng vai trò làm thay đổi mức độ tác động của sự kháng cự lên hiệu quả hoạt động hay không. Do đó, thay vì xem xét văn hóa doanh nghiệp như một biến độc lập, luận án đã chuyển đổi vai trò của nó thành biến điều tiết.

Ngoài ra, một số nghiên cứu trước đây cũng khẳng định tác động tích cực của văn hóa doanh nghiệp đến hiệu quả hoạt động của công ty (Gomes và Wojahn, 2017; Hartnell và cộng sự, 2016; Abubakre và cộng sự, 2014; Acar và Acar, 2014; Givens, 2012). Những nhà lãnh đạo xây dựng thành công được một nền văn hóa mạnh mẽ trong doanh nghiệp thông qua việc giao tiếp cởi mở và minh bạch sẽ truyền cảm hứng mạnh mẽ đến nhân viên, họ làm việc với sự cam kết trách nhiệm cao và hầu như không có sự kháng cự trong nhân viên, đồng thời hiệu quả hoạt động của công ty cũng được cải thiện đáng kể (Kohtamaki và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, văn hóa doanh nghiệp ở đây được sử dụng như một biến độc lập.

Nghiên cứu của Naveed và cộng sự (2022) cũng chỉ ra mối quan hệ trực tiếp giữa văn hóa doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động. Tuy nhiên, nghiên cứu cũng ủng hộ việc các nghiên cứu trong tương lai cần mở rộng khung lý thuyết để bao gồm các biến và mối quan hệ khác chưa được khám phá đầy đủ. Chính vì vậy, luận án đề xuất đổi mới yếu tố văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò điều tiết trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với thay đổi và hiệu quả hoạt động. Việc đề xuất này cũng dựa trên cơ sở lý thuyết trước đây như lý thuyết về sự xuất sắc của tổ chức.

Vì vậy, tác giả đưa ra giả thuyết H8: Văn hóa doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty.

#### **2.5.2.6 Năng lực đổi mới và giả thuyết nghiên cứu**

### **Định nghĩa năng lực đổi mới**

Theo nghiên cứu của Adler và Shenhar (1990), năng lực đổi mới được định nghĩa bao gồm năng lực phát triển sản phẩm mới đáp ứng nhu cầu thị trường; năng lực áp dụng các công nghệ quy trình phù hợp để sản xuất các sản phẩm mới; năng lực phát triển và áp dụng các sản phẩm và công nghệ xử lý mới để đáp ứng nhu cầu trong tương lai; và năng lực ứng phó với các loại công nghệ mới và bất ngờ do đối thủ tạo ra. Năng lực đổi mới được coi là tài sản có giá trị để công ty duy trì lợi thế cạnh tranh và chiếm ưu thế trong quá trình thực hiện chiến lược (Laforet, 2011). Năng lực đổi mới giúp các công ty giới thiệu sản phẩm mới một cách nhanh chóng và áp dụng hệ thống mới trong thời gian ngắn so với các đối thủ cạnh tranh. Sự hiệu quả trong năng lực đổi mới của doanh nghiệp có thể được giải thích dựa trên sự kết hợp giữa tài sản và nguồn lực của doanh nghiệp đó (Rajapathirana và Hui, 2018). Do đó, có nhiều loại tài sản và nguồn lực khác nhau mà doanh nghiệp có thể tận dụng để thúc đẩy sự thành công trong môi trường kinh doanh thay đổi nhanh chóng như hiện nay.

Năng lực đổi mới phản ánh mức độ đổi mới của công ty thông qua nhiều chiều đổi mới. Theo nghiên cứu của Kafetzopoulos và Psomas (2015), có bốn loại đổi mới quyết định tính đổi mới tổng thể của một tổ chức, doanh nghiệp bao gồm:

- Đổi mới sản phẩm: Đổi mới sản phẩm gắn liền với việc tạo ra thị trường mới hoặc cải tiến các sản phẩm hiện có (Chang và cộng sự, 2012). Đây là một quá trình khó khăn được thúc đẩy bởi công nghệ tiên tiến, nhu cầu của khách hàng thay đổi, vòng đời sản phẩm bị rút ngắn và áp lực cạnh tranh toàn cầu ngày càng tăng. Đổi mới sản phẩm là một quá trình liên tục và tích hợp ngày càng nhiều nguồn lực khác nhau bên trong và bên ngoài doanh nghiệp, tổ chức.

- Đổi mới quy trình: Đổi mới quy trình là việc triển khai hoặc cải thiện phương pháp hoặc quy trình sản xuất. Điều này bao gồm những thay đổi đáng kể về kỹ thuật, thiết bị máy móc hoặc phần mềm. Quá trình đổi mới có thể nhằm mục đích giảm chi phí sản xuất, tăng chất lượng hoặc cải tiến đáng kể quy trình sản xuất (Wonglimpiyarat, 2010).

- Đổi mới tiếp thị: Đổi mới tiếp thị là việc triển khai một phương pháp tiếp thị mới bao gồm những thay đổi đáng kể về thiết kế hoặc bao bì sản phẩm, vị trí sản phẩm, quảng cáo sản phẩm hoặc giá cả. Đổi mới tiếp thị là khả năng công khai và bán sản phẩm của công ty trên cơ sở hiểu được nhu cầu của người tiêu dùng, tình hình cạnh tranh, chi phí và lợi ích cũng như sự chấp nhận đổi mới (Yam và cộng sự, 2011).

- Đổi mới doanh nghiệp, tổ chức: là việc triển khai một phương pháp tổ chức mới trong hoạt động kinh doanh, tổ chức nơi làm việc hoặc quan hệ đối ngoại của công ty. Đổi mới tổ chức có mục đích tăng hiệu quả hoạt động của công ty bằng cách giảm chi phí hành chính và giao dịch, cải thiện sự hài lòng tại nơi làm việc của nhân viên, hoặc giảm chi phí cung ứng. Đổi mới tổ chức bao gồm những thay đổi đối với các quy trình hành chính hoặc tái cấu trúc tổ chức liên quan đến các hoạt động công việc cơ bản và hoạt động quản lý của tổ chức, doanh nghiệp đó. Những thay đổi trong cấu trúc và quy trình tổ chức có thể tạo điều kiện thuận lợi cho việc tạo ra các sản phẩm và quy trình mới (Chang và cộng sự, 2012)

Năng lực đổi mới là yếu tố quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của các công ty. Nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021) định nghĩa đổi mới là một cấu trúc đa chiều bao gồm ý định đổi mới, khuôn khổ để thúc đẩy sự phát triển, các hành vi vận hành thiết yếu ảnh hưởng đến doanh nghiệp và định hướng giá trị, cũng như môi trường để hiện thực hóa sự tiến bộ đổi mới. Năng lực đổi mới cao cho phép các doanh nghiệp tạo ra các giá trị và niềm tin trong việc hướng dẫn nhân viên chuyển đổi kiến thức thành các tài sản trí tuệ mới cho doanh nghiệp, chẳng hạn như cải tiến sản phẩm, dịch vụ, quy trình, công nghệ, hệ thống hành chính (Yusr, 2016). Từ đó, doanh nghiệp sẽ đảm bảo được sự tồn tại lâu dài và phát triển bền vững.

Từ những nghiên cứu trên, năng lực đổi mới trong luận án được định nghĩa là một cấu trúc đa chiều dựa trên nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021) với nhiều cách đổi mới khác nhau trong từng doanh nghiệp nhằm duy trì lợi thế cạnh tranh và phát triển bền vững cho doanh nghiệp.

### **Giả thuyết về vai trò điều tiết của năng lực đổi mới đến mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty**

Doanh nghiệp có sự đổi mới có thể dẫn đến việc cải thiện trong chất lượng sản phẩm và dịch vụ, nghiên cứu của Walker và cộng sự (2015) cho rằng năng lực đổi mới của doanh nghiệp có liên quan mật thiết đến việc cải thiện sản phẩm và từ đó nâng cao hiệu quả hoạt động doanh nghiệp. Ngoài ra, các yếu tố chính của khả năng đổi mới bao gồm việc đầy đủ về nguồn lực, định hướng phát triển về kiến thức và mạng lưới; nghiên cứu của Prajogo và cộng sự (2013) cũng nhấn mạnh rằng năng lực đổi mới cũng nâng cao khả năng của tổ chức trong việc thiết lập các tiêu chuẩn chất lượng cao hơn cho sản phẩm hoặc dịch vụ, dẫn đến việc cải thiện chất lượng và nâng cao hiệu quả hoạt động của công ty một cách đáng kể.

Nghiên cứu của Rajapathirana và Hui (2018) cho thấy mối quan hệ cùng chiều đáng kể giữa năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động doanh nghiệp khi khảo sát 379 lãnh đạo cấp trung trở lên tại các công ty bảo hiểm ở Sri Lanka. Khi năng lực đổi mới được quản lý hiệu quả sẽ giúp cải thiện hiệu quả hoạt động và mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Cụ thể hơn, năng lực đổi mới tác động mạnh mẽ đến các hoạt động đổi mới sản phẩm, tiếp thị và kinh doanh. Khi lãnh đạo và nhân viên trong doanh nghiệp cùng chia sẻ kiến thức, động lực và tư duy sáng tạo sẽ dẫn đến những chiến lược đổi mới được rõ ràng và hiệu quả hơn. Khi sự đổi mới được nuôi dưỡng và hỗ trợ bởi những người phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp đa dạng ý tưởng, chuyển đổi chúng thành kế hoạch kinh doanh có lợi nhuận. Do đó, năng lực đổi mới là thành phần cần thiết để thương mại hóa thành công các ý tưởng đổi mới trong doanh nghiệp, nhằm cho phép ứng dụng nguồn lực và chuyển đổi liên tục kiến thức, kỹ năng thành sản phẩm, quy trình và hệ thống mới, mang lại lợi ích cho doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Ali và cộng sự (2020) cũng ủng hộ quan điểm về việc năng lực đổi mới có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Theo nghiên cứu của Hameed và cộng sự (2021), sự kháng cự đối với sự thay đổi được định nghĩa là bất kỳ hành vi nào của một nhân viên trong tổ chức nhằm phá vỡ và gây ảnh hưởng đến quá trình chuyển đổi; nhất là khi doanh nghiệp có sự đổi mới, dẫn đến việc nhân viên phải đối mặt với sự lựa chọn - trở thành người

ủng hộ hoặc kháng cự lại đối với sự đổi mới. Điều này cho thấy việc đổi mới của doanh nghiệp được một số cá nhân cảm nhận là mang theo sự không chắc chắn có nguy cơ đe dọa đến vị trí ổn định của họ trong doanh nghiệp. Ngoài ra, nghiên cứu của Naveed và cộng sự (2022) lại xem xét sự kháng cự đối với sự thay đổi là biến điều tiết (moderator) trong mối quan hệ giữa đổi mới và hiệu quả hoạt động. Mặt khác, luận án đề xuất năng lực đổi mới mới là biến điều tiết. Một công ty có năng lực đổi mới cao thường rất nhạy cảm với sự trì hoãn. Khi có sự kháng cự, hậu quả sẽ trở nên nghiêm trọng hơn rất nhiều, làm ảnh hưởng tiêu cực đến năng suất, chất lượng và khả năng cạnh tranh. Sự kháng cự trong môi trường đổi mới sẽ gây ra tổn thất lớn hơn nhiều so với một công ty có năng lực đổi mới thấp.

Tuy nhiên, có rất ít các nghiên cứu trước đây xem xét vai trò điều tiết của năng lực đổi mới đến mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty tại các công ty niêm yết vì hầu hết các nghiên cứu thường chỉ tập trung vào tác động của sự đổi mới đến hiệu quả hoạt động là chủ yếu.

Chính vì vậy, tác giả đặt ra giả thuyết H9: Năng lực đổi mới điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty.

## 2.6 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Sau khi tổng hợp từ các lý thuyết và nghiên cứu trước đây, tác giả đã tổng hợp và đưa ra các giả thuyết nghiên cứu. Chi tiết ở Bảng 2.4.

Bảng 2.4 Tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu

| Giả thuyết | Nội dung giả thuyết  | Kỳ vọng |
|------------|--|---------|
| H1         | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty.                | (-)     |
| H2         | Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.                | (-)     |
| H3         | Truyền thông minh bạch có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.                        | (-)     |
| H4         | Nhận thức về sự hỗ trợ có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.                        | (-)     |
| H5         | Phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty.                                | (+)     |
| H6         | Truyền thông minh bạch có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty.  | (+)     |
| H7         | Nhận thức về sự hỗ trợ có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty.  | (+)     |
| H8         | Văn hóa doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. | (-)     |
| H9         | Năng lực đổi mới điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty      | (-)     |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Dựa trên các cấu trúc được xác định trong mô hình nghiên cứu, việc hình thành các giả thuyết đã được xây dựng trên nền tảng lý thuyết vững chắc, kết hợp các góc nhìn từ quản



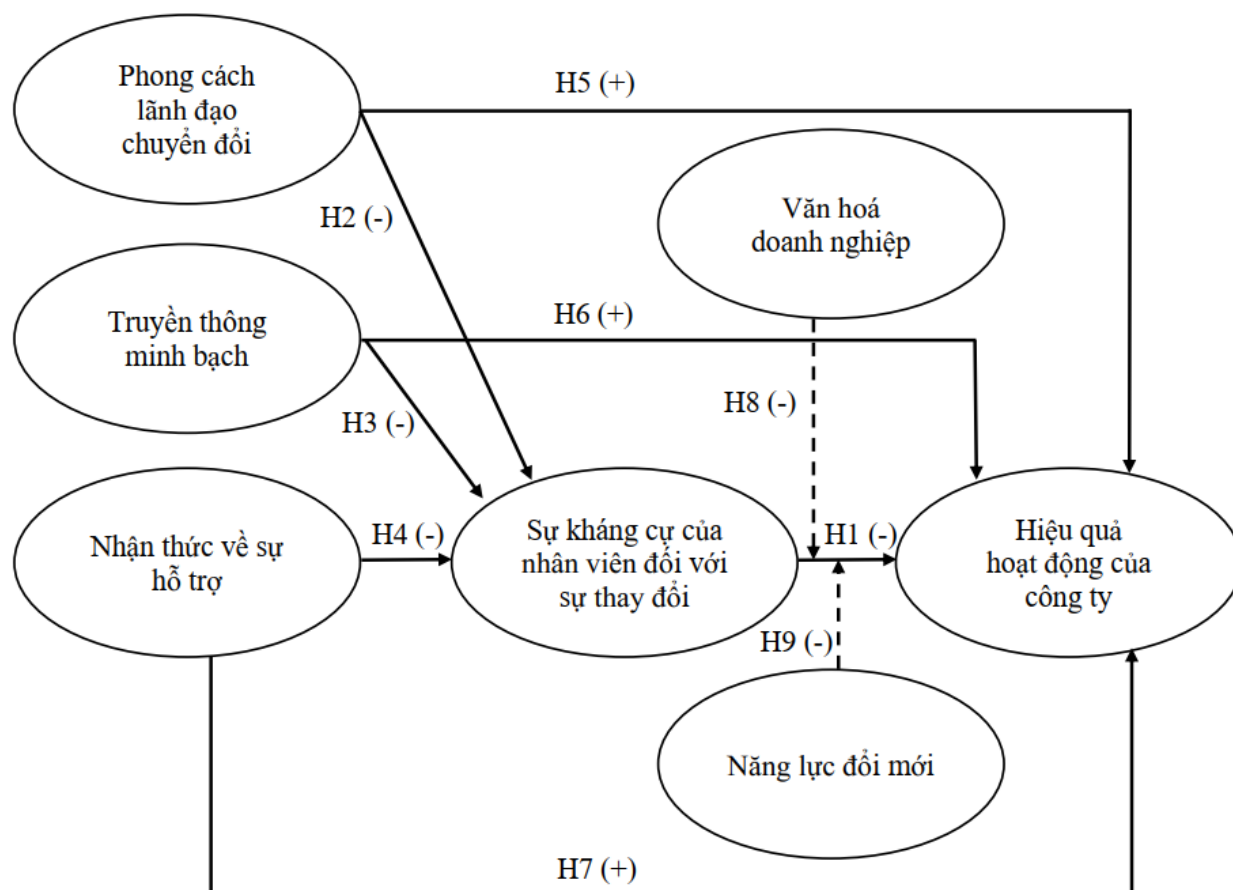
lý sự thay đổi và hành vi tổ chức. Bảng 2.5 dưới đây sẽ tóm tắt một cách hệ thống vai trò của bốn lý thuyết nền chính được sử dụng trong luận án, đồng thời làm rõ cơ chế giải thích của chúng đối với từng mối quan hệ giữa các khái niệm nghiên cứu, từ đó củng cố tính hợp lý và học thuật cho toàn bộ mô hình nghiên cứu.

Bảng 2.5 Bảng tổng hợp vai trò của lý thuyết nền và các giả thuyết nghiên cứu

| <b>Giả thuyết</b> | <b>Lý thuyết nền hỗ trợ</b>       | <b>Cơ chế giải thích của lý thuyết nền trong luận án</b>  |
|-------------------|-----------------------------------|---|
| H1                | Lý thuyết sự thay đổi của Lewin   | Sự kháng cự được xem là lực cản đối nghịch với các lực thúc đẩy sự thay đổi. Lực cản này mạn sẽ làm gián đoạn hoặc thất bại quá trình thay đổi, ảnh hưởng đến các chỉ số "Đóng băng lại", tức là hiệu quả hoạt động của công ty.                              |
| H2, H3, H4        | Lý thuyết trao đổi xã hội         | Giải thích tiền tố này là nguồn lực có giá trị mà công ty cung cấp. Nhân viên nhận thấy giá trị và cảm thấy có nghĩa vụ phải đáp lại bằng thái độ tích cực (giảm kháng cự) và hợp tác (trao đổi công bằng).   |
| H5, H6, H7        | Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức | Khẳng định những yếu tố bao gồm lãnh đạo, truyền thông, hỗ trợ là những đặc điểm chung cốt lõi của các công ty hoạt động vượt trội. Chúng giúp tổ chức định hướng mục tiêu, tăng cường sự đồng thuận và gắn kết nhân viên, từ đó thúc đẩy hiệu quả hoạt động. |
| H8                | Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức | Văn hóa hướng tới sự xuất sắc tạo ra một cơ chế nội tại giúp giải quyết và chuyển hóa sự kháng cự thành phản hồi mang tính xây dựng, từ đó làm giảm nhẹ tác động tiêu cực của sự kháng cự lên hiệu quả hoạt động, giúp tổ chức duy trì sự xuất sắc.           |
| H9                | Lý thuyết khuếch tán đổi mới      | Năng lực đổi mới cao là một hệ thống phòng vệ vững chắc. Hệ thống này đảm bảo rằng các ý tưởng mới được chấp nhận và triển khai một cách hiệu quả hơn.  |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Dựa trên nền tảng lý thuyết vững chắc từ lý thuyết sự thay đổi của Lewin, lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức và lý thuyết khuếch tán đổi mới, kết hợp với các phát hiện từ những nghiên cứu trước đây, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu chính thức tại Hình 2.3.



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất

### Tóm tắt chương 2

Chương 2 trình bày các khái niệm nghiên cứu chính của luận án cũng như các lý thuyết nền liên quan đến khái niệm nghiên cứu. Bên cạnh đó, chương này cũng đã lược khảo các nghiên cứu có liên quan đến mục tiêu và câu hỏi nghiên cứu, từ đó đưa ra kết luận về các yếu tố chính tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và ảnh hưởng của sự kháng cự này đến hiệu quả hoạt động của công ty. Việc này có ý nghĩa rất quan trọng và cần thiết cho việc đề xuất mô hình nghiên cứu với giả thuyết được hình thành để nghiên cứu tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty. Yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ là các yếu tố quan trọng khi đề cập đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Yếu tố văn hóa doanh nghiệp và yếu tố năng lực đổi mới cũng được đưa vào là yếu tố điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Không những thế, nghiên cứu còn xem xét mối quan hệ giữa các yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đến hiệu quả hoạt động của công ty.

### CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Chương 3 trình bày quy trình nghiên cứu và các phương pháp nghiên cứu được sử dụng. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng, bao gồm nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức. Nghiên cứu phân tích dữ liệu dựa trên phương pháp phân tích PLS-SEM.

#### 3.1 Quy trình nghiên cứu

Dựa trên những mục tiêu nghiên cứu được đặt ra trong luận án, phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, bao gồm định tính và định lượng, sẽ được áp dụng để thực hiện. Phương pháp định tính được thực hiện nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu, giả thuyết nghiên cứu và xác định thang đo cũng như biến quan sát của các nhân tố. Bên cạnh đó, phương pháp định lượng được sử dụng cho việc kiểm định thang đo, phân tích nhân tố, kiểm định mô hình đo lường. Dựa trên các giả thuyết nghiên cứu đã được đưa ra từ Chương 2 với các biến độc lập, biến phụ thuộc và biến trung gian thì phương pháp kiểm định phù hợp được sử dụng là phương pháp phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính với kỹ thuật bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM). Để đáp ứng được mục tiêu nghiên cứu, nghiên cứu sẽ được chia làm 3 bước:

##### **Bước 1: Xác định vấn đề nghiên cứu**

Vấn đề nghiên cứu đã được xác định là tìm hiểu sự tác động của các yếu tố đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi tại các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán Việt Nam, cụ thể ở đây là những doanh nghiệp được niêm yết tại Sở giao dịch chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh.

##### **Bước 2: Xác định mục tiêu nghiên cứu**

Từ vấn đề nghiên cứu, các mục tiêu nghiên cứu của đề tài được xác định bao gồm mục tiêu nghiên cứu tổng quát và mục tiêu nghiên cứu cụ thể. Bên cạnh đó, các câu hỏi nghiên cứu cũng được đặt ra để làm rõ các mục tiêu nghiên cứu cụ thể.

##### **Bước 3: Nghiên cứu định tính**

Phương pháp nghiên cứu định tính được thực hiện với mục đích đưa ra được mô hình nghiên cứu phù hợp với điều kiện thực tiễn tại các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán Việt Nam và sẽ đi theo các giai đoạn như sau:

(1) Tổng hợp cơ sở lý thuyết: tác giả hệ thống lại các nghiên cứu trước đây về phong cách lãnh đạo, truyền thông giao tiếp, trí tuệ cảm xúc, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, sự kháng cự của nhân viên và hiệu quả hoạt động để đưa ra thang đo nháp và đề xuất mô hình nghiên cứu ban đầu.

(2) Phỏng vấn chuyên gia: Việc phỏng vấn chuyên gia sẽ được thực hiện nhằm đảm bảo tính phù hợp và độ chính xác của các thang đo và nội dung bảng câu hỏi, đồng thời ghi nhận đóng góp về mối quan hệ giữa các biến số trong bối cảnh thực tiễn của các công ty niêm yết.

Đối tượng: Tác giả tiến hành phỏng vấn sâu 9 lãnh đạo của 9 công ty khác nhau được niêm yết tại HOSE. Các chuyên gia được lựa chọn dựa trên tiêu chí nghiêm ngặt như vị trí

công tác và kinh nghiệm, có trình độ học vấn từ Đại học, Thạc sĩ trở lên trong các lĩnh vực quản trị kinh doanh, kinh tế, tài chính hoặc chuyên ngành liên quan.

Nội dung thảo luận: Thu thập ý kiến về sự phù hợp trong việc sử dụng từ ngữ, ý nghĩa diễn đạt của các biến quan sát, mức độ phù hợp với thực tiễn và đề xuất thêm các phát biểu mới.

Kết quả: Mô hình nghiên cứu chính thức được xác định và thang đo được hoàn thiện để trở thành thang đo chính thức cho nghiên cứu định lượng.

#### **Bước 4: Nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu định lượng được chia thành 2 bước là nghiên cứu định lượng sơ bộ và nghiên cứu định lượng chính thức.

##### **(1) Nghiên cứu định lượng sơ bộ:**

- Mục đích: Kiểm định độ tin cậy thang đo trước khi tiến hành khảo sát chính thức.
- Đối tượng khảo sát: Đại diện lãnh đạo tại các công ty niêm yết trên HOSE.
- Cỡ mẫu sơ bộ: 50 lãnh đạo đến từ 50 công ty được niêm yết tại HOSE.
- Quy trình: Bảng câu hỏi khảo sát được gửi trực tiếp hoặc trực tuyến cho lãnh đạo sau khi có sự đồng ý. Sau khi nhập liệu và xử lý trên phần mềm SmartPLS để kiểm định độ tin cậy của thang đo, tác giả sẽ hoàn thiện bảng câu hỏi chính thức để tiến hành khảo sát chính thức.

##### **(2) Nghiên cứu định lượng chính thức:**

- Tổng thể: Toàn bộ các công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán Thành phố Hồ Chí Minh (HOSE), với tổng cộng khoảng 381 công ty tại thời điểm nghiên cứu.
- Đối tượng khảo sát: 1 đại diện lãnh đạo tại mỗi công ty. Việc lựa chọn đối tượng này nhằm đảm bảo người trả lời có đủ thông tin và thẩm quyền để đánh giá các vấn đề liên quan đến sự kháng cự của nhân viên và hiệu quả hoạt động của công ty.
- Quy trình: Bảng câu hỏi khảo sát sẽ được đưa đến từng lãnh đạo bằng phương pháp khảo sát trực tiếp hoặc trực tuyến qua email hoặc công cụ khảo sát điện tử. Dữ liệu sơ cấp được thu thập và mã hóa, sau đó được đưa vào phần mềm SmartPLS để phân tích dữ liệu.

#### **Bước 5: Kết quả nghiên cứu**

Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức được trình bày theo trình tự sau: thống kê mô tả đặc điểm mẫu nghiên cứu, kết quả đánh giá mô hình đo lường, đánh giá mô hình cấu trúc, mức độ tác động giữa các khái niệm trong nghiên cứu và cuối cùng là kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm.

#### **Bước 6: Thảo luận kết quả nghiên cứu**

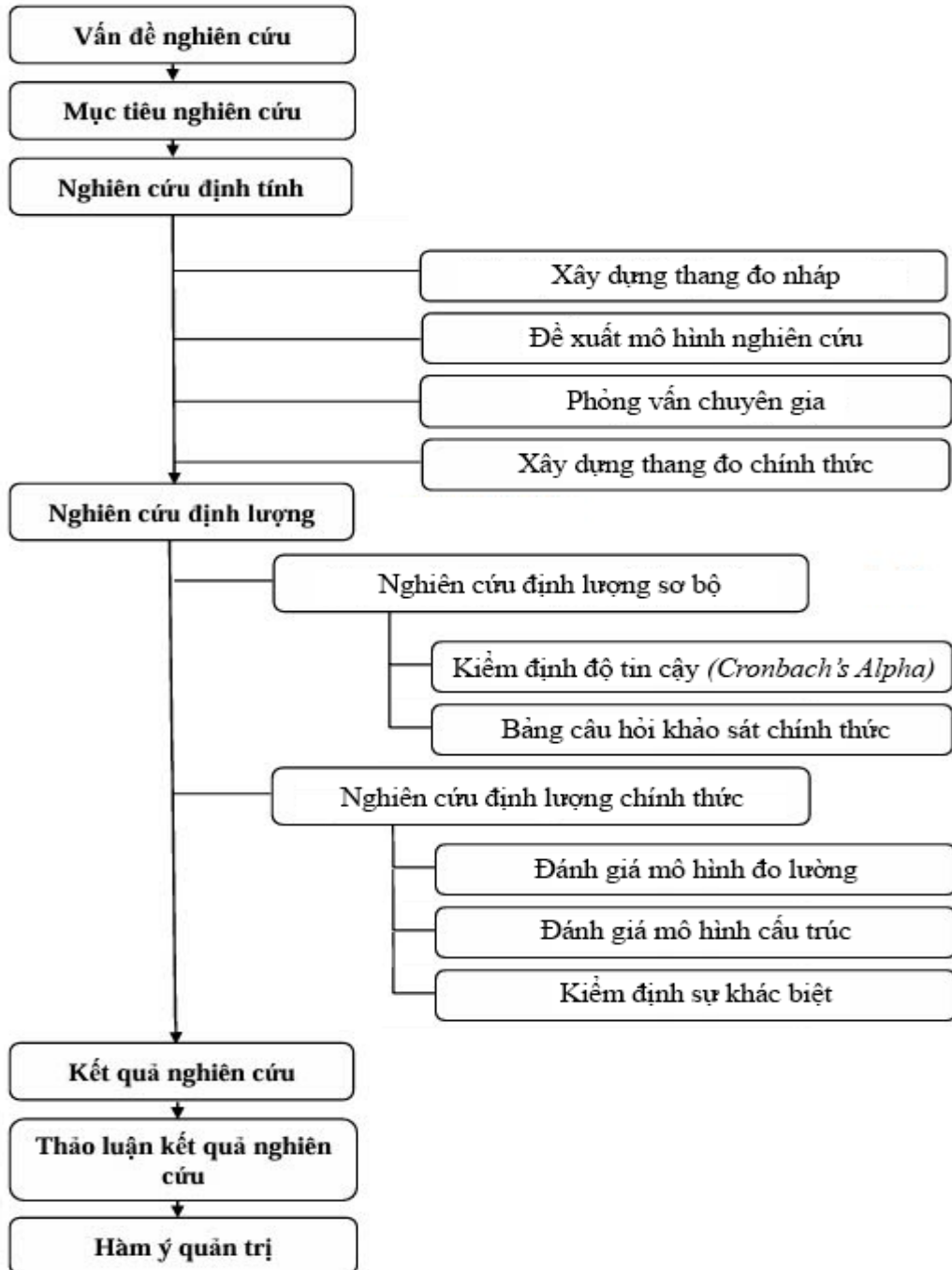
Luận án tiến hành thảo luận kết quả nghiên cứu so với các nghiên cứu được thực hiện trước đây để từ đó đề xuất cho bước kế tiếp về hàm ý quản trị.

#### **Bước 7: Hàm ý quản trị**

Bước cuối cùng này nhằm mục đích đưa ra kết luận tổng quát cho toàn bộ luận án,

đồng thời đề xuất hàm ý quản trị thiết thực, nhằm hỗ trợ các nhà quản trị doanh nghiệp nói riêng và các doanh nghiệp Việt Nam nói chung, nhất là các công ty niêm yết trong việc giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên và nâng cao hiệu quả hoạt động.

Quy trình nghiên cứu của luận án được thể hiện trong Hình 3.1.



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu

## 3.2 Nghiên cứu định tính

### 3.2.1 Thang đo nháp

#### 3.2.1.1 Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Shahbaz và cộng sự (2020). Sau khi việt hóa thang đo, tác giả có điều chỉnh và đưa ra thang đo đề xuất sao cho phù hợp với luận án nghiên cứu của tác giả. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi được thể hiện tại Bảng 3.1.

Bảng 3.1 Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

| STT | Thang đo gốc  | Việt hóa thang đo  | Nguồn                     | Thang đo đề xuất   |
|-----|---|--|---------------------------|--|
| 1   | I am not interested in BDA  | Tôi không quan tâm đến dữ liệu lớn.  | Shahbaz và cộng sự (2020) | Nhân viên không quan tâm đến sự thay đổi trong công ty.  |
| 2   | I feel uncomfortable in changing my current working methods and start using BDA | Tôi cảm thấy khó khăn khi thay đổi phương pháp làm việc hiện tại và bắt đầu sử dụng dữ liệu lớn.             |                           | Nhân viên cảm thấy khó khăn trong việc thích nghi với những sự thay đổi mới trong công ty.                     |
| 3   | I am not interested in using BDA to perform my job-related activities           | Tôi không quan tâm đến việc sử dụng dữ liệu lớn để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của mình. |                           | Nhân viên không quan tâm đến việc thực hiện các thay đổi liên quan đến công việc của họ.                       |
| 4   | I am not used to using BDA to perform my job-related activities                 | Tôi không quen sử dụng dữ liệu lớn để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của mình.              |                           | Nhân viên không quen với những thay đổi của công ty để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của họ. |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 3.2.1.2 Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty

Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Singh và cộng sự (2021). Sau khi việt hóa thang đo, tác giả có điều chỉnh và đưa ra thang đo đề xuất sao cho phù hợp với luận án nghiên cứu của tác giả. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm hiệu quả hoạt động của công ty được thể hiện tại Bảng 3.2.

Bảng 3.2 Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty

| STT | Thang đo gốc  | Việt hóa thang đo   | Nguồn                   | Thang đo đề xuất  |
|-----|---|---|-------------------------|---|
| 1   | As compared to the competitors, my organization has high long-run profitability       | So với đối thủ cạnh tranh, tổ chức của tôi có lợi nhuận cao hơn.                      | Singh và cộng sự (2021) | Công ty có lợi nhuận cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                             |
| 2   | As compared to the competitors, my organization has high growth prospect              | So với đối thủ cạnh tranh, tổ chức của tôi có triển vọng tăng trưởng cao hơn          |                         | Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                |
| 3   | As compared to the competitors, my organization has high employee job satisfaction    | So với đối thủ cạnh tranh, tổ chức của tôi nhân viên có sự hài lòng công việc cao hơn |                         | Nhân viên trong công ty có sự hài lòng công việc cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. |
| 4   | As compared to the competitors, my organization has high productivity                 | So với đối thủ cạnh tranh, tổ chức của tôi có năng suất cao hơn.                      |                         | Công ty có năng suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                             |
| 5   | As compared to the competitors, my organization has high goodwill in the markets      | So với đối thủ cạnh tranh, tổ chức của tôi có lợi thế thương mại cao hơn.             |                         | Công ty có lợi thế thương mại lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh.                    |
| 6   | As compared to the competitors, my organization has high quality products or services | So với đối thủ cạnh tranh, tổ chức của tôi có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn. |                         | Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.        |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 3.2.1.3 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Bakker và cộng sự (2023). Sau khi việt hóa thang đo, tác giả có điều chỉnh và đưa ra thang đo đề xuất sao cho phù hợp với luận án nghiên cứu của tác giả. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm phong cách lãnh đạo chuyển đổi được thể hiện tại Bảng 3.3.

Bảng 3.3 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi

| STT | Thang đo gốc  | Việt hóa thang đo   | Nguồn                    | Thang đo đề xuất   |
|-----|---|---|--------------------------|--|
| 1   | My team leader communicates a clear and positive vision of the future.                        | Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai.  | Bakker và cộng sự (2023) | Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty.           |
| 2   | My team leader treats staff as individuals, supports and encourages their development.        | Lãnh đạo đối xử nhân viên như những cá nhân, hỗ trợ và khuyến khích sự phát triển của nhân viên.              |                          | Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên.                      |
| 3   | My team leader gives encouragement and recognition to staff.                                  | Lãnh đạo khuyến khích và công nhận nhân viên.   |                          | Lãnh đạo thường khuyến khích và công nhận nhân viên.                                 |
| 4   | My team leader fosters trust, involvement and cooperation among team members.                 | Lãnh đạo thúc đẩy sự tin tưởng, tham gia và hợp tác của các thành viên trong nhóm.                            |                          | Lãnh đạo xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau.            |
| 5   | My team leader encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions.      | Lãnh đạo khuyến khích suy nghĩ về vấn đề theo cách mới và đặt câu hỏi về các giả định.                        |                          | Lãnh đạo khuyến khích tinh thần sáng tạo đổi mới của nhân viên.                      |
| 6   | My team leader is clear about his/her values and practices which he/she preaches.             | Lãnh đạo rất rõ ràng về giá trị mình mang lại và những điều mình truyền bá.                                   |                          | Lãnh đạo sống đúng với giá trị mình đề ra và tạo ra hình mẫu cho mọi người noi theo. |
| 7   | My team leader instils pride and respect in others and inspires me by being highly competent. | Lãnh đạo truyền cảm hứng bằng cách thể hiện sự giỏi giang và tạo ra niềm tự hào, sự tôn trọng cho người khác. |                          | Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng.                          |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 3.2.1.4 Thang đo truyền thông minh bạch

Thang đo truyền thông minh bạch trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Li và cộng sự (2021). Sau khi việt hóa thang đo, tác giả có điều chỉnh



và đưa ra thang đo đề xuất sao cho phù hợp với luận án nghiên cứu của tác giả. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm truyền thông minh bạch được thể hiện tại Bảng 3.4.

Bảng 3.4 Thang đo truyền thông minh bạch

| STT | Thang đo gốc  | Việt hóa thang đo  | Nguồn                | Thang đo đề xuất  |
|-----|---|--|----------------------|---|
| 1   | My company provides information that is relevant to employees.    | Công ty của tôi cung cấp thông tin có liên quan đến nhân viên. | Li và cộng sự (2021) | Công ty luôn cung cấp thông tin có liên quan đến nhân viên. |
| 2   | My company provides information that is complete.                 | Công ty của tôi cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.       |                      | Công ty luôn cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.       |
| 3   | My company provides accurate information to employees.            | Công ty của tôi cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.    |                      | Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.    |
| 4   | My company provides reliable information to employees.            | Công ty của tôi cung cấp thông tin đáng tin cậy cho nhân viên. |                      | Công ty luôn cung cấp thông tin đáng tin cậy cho nhân viên. |
| 5   | My company provides information in a timely fashion to employees. | Công ty của tôi cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên.     |                      | Công ty luôn cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên.     |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 3.2.1.5 Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ

Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Jeong và Kim (2022). Sau khi việt hóa thang đo, tác giả có điều chỉnh và đưa ra thang đo đề xuất sao cho phù hợp với luận án nghiên cứu của tác giả. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm nhận thức về sự hỗ trợ được thể hiện tại Bảng 3.5.

Bảng 3.5 Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ

| STT | Thang đo gốc  | Việt hóa thang đo  | Nguồn               | Thang đo đề xuất  |
|-----|---|--|---------------------|---|
| 1   | The organization values our contribution to its well-being. | Tổ chức đánh giá cao đóng góp của chúng ta vào sự thịnh vượng của tổ chức. | Jeong và Kim (2022) | Công ty đánh giá cao đóng góp của nhân viên vào sự thịnh vượng của công ty. |

| STT | Thang đo gốc   | Việt hóa thang đo                            | Nguồn | Thang đo đề xuất   |
|-----|--|--|-------|--|
| 2   | Help is available from the organization when you have a problem. | Tổ chức sẵn sàng giúp đỡ khi bạn gặp vấn đề. |       | Công ty luôn sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề.            |
| 3   | The organization shows little concern for us.                    | Tổ chức tỏ ra ít quan tâm đến chúng ta.      |       | Nhân viên luôn mong muốn có sự quan tâm nhiều hơn từ phía công ty. |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 3.2.1.6 Thang đo văn hóa doanh nghiệp

Thang đo văn hóa doanh nghiệp trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021). Sau khi Việt hóa thang đo, tác giả có điều chỉnh và đưa ra thang đo đề xuất sao cho phù hợp với luận án nghiên cứu của tác giả. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm văn hóa doanh nghiệp được thể hiện tại Bảng 3.6.

Bảng 3.6 Thang đo văn hóa doanh nghiệp

| STT | Thang đo gốc  | Việt hóa thang đo   | Nguồn                 | Thang đo đề xuất   |
|-----|---|---|-----------------------|--|
| 1   | Our organization members are satisfied by the degree of collaboration.                              | Các thành viên trong tổ chức hài lòng về mức độ hợp tác.  | Lam và cộng sự (2021) | Nhân viên hài lòng về mức độ hợp tác trong công ty.                    |
| 2   | There is a willingness to collaborate across organizational units within our organization.          | Có sự sẵn lòng hợp tác giữa các đơn vị trong tổ chức.   |                       | Nhân viên các phòng ban trong công ty luôn sẵn lòng hợp tác với nhau.  |
| 3   | Our company members have reciprocal faith in others' ability.                                       | Các thành viên trong công ty có niềm tin lẫn nhau vào khả năng của người khác.                                  |                       | Nhân viên luôn có niềm tin vào khả năng của người khác.                |
| 4   | Our company members have reciprocal faith in others' behaviors to work toward organizational goals. | Các thành viên trong công ty có niềm tin lẫn nhau vào hành vi của người khác để hướng đến mục tiêu của tổ chức. |                       | Nhân viên luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty. |
| 5   | Our company provides various formal training  | Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo chính thức  |                       | Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo                            |

| STT | Thang đo gốc   | Việt hóa thang đo  | Nguồn | Thang đo đề xuất  |
|-----|--|--|-------|---|
|     | programs for the performance of duties.                          | khác nhau để thực hiện nhiệm vụ.   |       | chính thức đa dạng cho nhân viên.   |
| 6   | Our company encourages people to attend seminars, symposia, etc. | Công ty khuyến khích mọi người tham dự các hội thảo, hội nghị chuyên đề... |       | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề. |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 3.2.1.7 Thang đo năng lực đổi mới

Thang đo năng lực đổi mới trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021). Sau khi việt hóa thang đo, tác giả có điều chỉnh và đưa ra thang đo đề xuất sao cho phù hợp với luận án nghiên cứu của tác giả. Chi tiết thang đo gốc và thang đo đề xuất của khái niệm năng lực đổi mới được thể hiện tại Bảng 3.7.

Bảng 3.7 Thang đo năng lực đổi mới

| STT | Thang đo gốc   | Việt hóa thang đo   | Nguồn                 | Thang đo đề xuất  |
|-----|--|---|-----------------------|---|
| 1   | Our company develops new production methods and procedures.  | Công ty chúng tôi phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới.   | Lam và cộng sự (2021) | Công ty chú trọng phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới.                       |
| 2   | Our company introduces newer (or improved) management methods and procedures than three years ago. | Công ty chúng tôi giới thiệu các phương pháp và quy trình quản lý mới hơn (hoặc được cải tiến) so với ba năm trước. |                       | Công ty đã có những phương pháp, quy trình quản lý mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước. |
| 3   | Our company introduces newer (or improved) products than three years ago.                          | Công ty chúng tôi giới thiệu các sản phẩm mới hơn (hoặc được cải tiến) so với ba năm trước.                         |                       | Công ty đã có những sản phẩm mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước.                       |
| 4   | Our company modifies and/or improves existing products.  | Công ty chúng tôi sửa đổi và/hoặc cải tiến các sản phẩm hiện có.  |                       | Công ty đã có những sửa đổi, cải tiến đối với các sản phẩm hiện có.                           |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

### 3.2.2 Phỏng vấn chuyên gia

#### 3.2.2.1 Mục tiêu

Việc phỏng vấn chuyên gia được tiến hành thông qua kỹ thuật phỏng vấn lãnh đạo của các công ty niêm yết tại Sở GD&ĐT TP.HCM. Mục tiêu của quá trình phỏng vấn này là:

- Khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi tại các công ty niêm yết.

- Xây dựng và đánh giá lại thang đo các khái niệm được nghiên cứu dựa trên cơ sở thang đo nhập được tác giả tổng hợp từ các nghiên cứu trước đây được đăng trên các tạp chí uy tín.

### **3.2.2.2 Đối tượng phỏng vấn**

Việc phỏng vấn chuyên gia được thực hiện trên đối tượng là 9 lãnh đạo của 9 công ty khác nhau được niêm yết tại HOSE. Để đảm bảo tính phù hợp và độ chính xác của các thang đo và nội dung của bảng câu hỏi khảo sát định lượng chính thức, nghiên cứu đã tiến hành phỏng vấn các chuyên gia trong giai đoạn nghiên cứu định tính.

Việc lựa chọn các chuyên gia này được thực hiện dựa trên các tiêu chí nghiêm ngặt nhằm đảm bảo họ có đủ năng lực chuyên môn và kinh nghiệm thực tiễn để cung cấp những nhận định và đóng góp chất lượng cho nội dung các thang đo:

- Vị trí công tác và kinh nghiệm: Các chuyên gia phải đang đảm nhiệm các chức vụ quan trọng như Phó Giám đốc, Trưởng phòng/Ban hoặc các vị trí tương đương, có khả năng bao quát hoạt động của doanh nghiệp và nắm vững các vấn đề liên quan đến quản trị thay đổi, văn hóa doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động.

- Thâm niên làm việc: Các chuyên gia phải có kinh nghiệm làm việc và gắn bó với công ty hiện tại từ 5 năm trở lên. Điều này không chỉ đảm bảo họ có sự am hiểu sâu sắc về lịch sử, văn hóa tổ chức, các quy trình thay đổi đã và đang diễn ra, cũng như những thách thức và thành công của công ty trong dài hạn. Thâm niên còn giúp họ có cái nhìn thấu đáo về các biểu hiện của sự kháng cự từ phía nhân viên dưới góc độ lãnh đạo, bao gồm cả những dấu hiệu tiềm ẩn và cách thức mà những biểu hiện này tác động đến quá trình thay đổi trong thực tiễn của doanh nghiệp. Nhờ vậy, họ có thể đưa ra những nhận định chín chắn và có chiều sâu hơn về các thang đo liên quan.

- Trình độ học vấn: Các chuyên gia được lựa chọn có trình độ từ Đại học, Thạc sĩ trở lên trong các lĩnh vực quản trị kinh doanh, kinh tế, tài chính hoặc các chuyên ngành liên quan. Nền tảng học vấn vững chắc giúp họ có khả năng phân tích, đánh giá các khái niệm phức tạp và đóng góp vào việc điều chỉnh thang đo một cách khoa học.

Các chuyên gia này đã cung cấp những góp ý và nhận định quý báu, đặc biệt tập trung vào việc điều chỉnh ngôn ngữ, cách diễn đạt và sự phù hợp của các phát biểu trong thang đo với bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam. Quá trình này giúp tinh chỉnh bảng hỏi, đảm bảo các câu hỏi về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, phong cách lãnh đạo chuyên đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ, văn hóa doanh nghiệp, năng lực đổi mới và hiệu quả hoạt động được diễn giải một cách chính xác và phù hợp để thu thập thông tin từ đối tượng lãnh đạo trong nghiên cứu định lượng.

### 3.2.2.3 Quy trình phỏng vấn

Tác giả thực hiện phỏng vấn thông qua cuộc hẹn gặp trực tiếp với các chuyên gia. Dàn bài thảo luận nhóm được gửi trước đến đối tượng phỏng vấn thông qua email. Các chuyên gia sẽ góp ý điều chỉnh để thang đo các khái niệm rõ ràng, chi tiết và phù hợp hơn với ngữ cảnh nghiên cứu tại các doanh nghiệp Việt Nam. Tác giả sẽ thực hiện đặt các câu hỏi mở trên cơ sở lý thuyết và mỗi chuyên gia sẽ trình bày quan điểm của mình và nêu ra ý kiến của họ về các yếu tố đã được nhận định sẽ ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi của doanh nghiệp. Bảng phỏng vấn chuyên gia được nêu chi tiết tại Phụ lục 1.

Dựa trên câu trả lời của 9 chuyên gia xuyên suốt buổi thảo luận, thông tin đã được tác giả tổng hợp, phân loại, đối chiếu với các khái niệm và cơ sở lý thuyết trước đây. Kết quả nghiên cứu định tính này là nền tảng quan trọng để tác giả điều chỉnh mô hình nghiên cứu, xây dựng và hiệu chỉnh lại bảng câu hỏi về các thang đo để sau đó thực hiện khảo sát định lượng sơ bộ các thang đo trước khi tiến hành thực hiện nghiên cứu chính thức. Thời gian các cuộc phỏng vấn những chuyên gia này được thực hiện vào tháng 2 năm 2024.

### 3.2.3 Kết quả nghiên cứu định tính

Sau khi thực hiện phỏng vấn các chuyên gia là 9 lãnh đạo đến từ 9 công ty khác nhau đều được niêm yết tại HOSE, nghiên cứu ghi nhận được kết quả thống nhất như sau:

#### 3.2.3.1 Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

Dựa vào thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong nghiên cứu của Shahbaz và cộng sự (2020), tác giả đề xuất thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi với 4 biến quan sát và lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả các ý kiến từ chuyên gia được tổng hợp ở Bảng 3.8.

Bảng 3.8 Ý kiến chuyên gia về thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

| STT | Biến quan sát đề xuất   | Ý kiến từ các chuyên gia                       |
|-----|---|--|
| 1   | Nhân viên không quan tâm đến sự thay đổi trong công ty.   | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |
| 2   | Nhân viên cảm thấy khó khăn trong việc thích nghi với những sự thay đổi mới trong công ty.                        | 7/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |
| 3   | Nhân viên không quan tâm đến việc thực hiện các thay đổi liên quan đến công việc của họ.                          | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |
| 4   | Nhân viên không quen với những sự thay đổi của công ty để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của họ. | 7/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |

(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)

Như vậy, trong 4 biến quan sát được tác giả đề xuất dựa trên nghiên cứu trước đây của Shahbaz và cộng sự (2020), cả 4 biến quan sát đạt được sự đồng thuận cao từ các chuyên

gia. Với những lý do cụ thể mà tác giả đã đề xuất và giải thích rõ cho các chuyên gia cho từng biến quan sát trong thang đo, các chuyên gia đều đồng ý với các phát biểu này. Như vậy, thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có 4 biến quan sát, được mã hóa và trình bày cụ thể ở Bảng 3.9.

Bảng 3.9 Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

| STT | Mã hóa | Biến quan sát đề xuất   |
|-----|--------|---|
| 1   | RC1    | Nhân viên không quan tâm đến sự thay đổi trong công ty.   |
| 2   | RC2    | Nhân viên cảm thấy khó khăn trong việc thích nghi với những sự thay đổi mới trong công ty.                        |
| 3   | RC3    | Nhân viên không quan tâm đến việc thực hiện các thay đổi liên quan đến công việc của họ.                          |
| 4   | RC4    | Nhân viên không quen với những sự thay đổi của công ty để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của họ. |

(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)

### 3.2.3.2 Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty

Dựa vào thang đo hiệu quả hoạt động của công ty trong nghiên cứu của Singh và cộng sự (2021), tác giả đề xuất thang đo hiệu quả hoạt động của công ty với 6 biến quan sát và lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả các ý kiến từ chuyên gia được tổng hợp ở Bảng 3.10.

Bảng 3.10 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo hiệu quả hoạt động của công ty

| STT | Biến quan sát đề xuất   | Ý kiến của các chuyên gia  |
|-----|---|--|
| 1   | Công ty có lợi nhuận cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                             | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.   |
| 2   | Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                | 7/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.   |
| 3   | Nhân viên trong công ty có sự hài lòng công việc cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.   |
| 4   | Công ty có năng suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                             | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.   |
| 5   | Công ty có lợi thế thương mại lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh.                    | 6/9 chuyên gia đồng ý, tuy nhiên đa phần khuyên nên bỏ ra vì có những nội dung bị trùng với phát biểu: “Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh” và phát biểu “Công ty có chất lượng hàng hóa và |

| STT | Biến quan sát đề xuất  | Ý kiến của các chuyên gia   |
|-----|--|---|
|     |  | <i>dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh”.</i>                        |
| 6   | Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.                 | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.                            |
| 7   | Hiệu quả hoạt động của công ty luôn được đánh giá tích cực bởi thị trường và các nhà đầu tư. | 1 chuyên gia đề xuất và được các chuyên gia còn lại ủng hộ phát biểu này. |

*(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)*

Như vậy, trong 6 biến quan sát được tác giả đề xuất dựa trên nghiên cứu trước đây của Singh và cộng sự (2021), có 5 biến quan sát đạt được sự đồng thuận cao từ các chuyên gia. Biến quan sát còn lại được các chuyên gia góp ý và đa số đồng ý loại bỏ ra khỏi thang đo vì nội dung của phát biểu này trùng lặp về ý nghĩa với các phát biểu khác. Như vậy, thang đo hiệu quả hoạt động của công ty có 6 biến quan sát, được mã hóa và trình bày cụ thể ở Bảng 3.11.

Bảng 3.11 Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty

| STT | Mã hóa | Biến quan sát đề xuất  |
|-----|--------|--|
| 1   | OP1    | Công ty có lợi nhuận cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                                      |
| 2   | OP2    | Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                         |
| 3   | OP3    | Nhân viên trong công ty có sự hài lòng công việc cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.          |
| 4   | OP4    | Công ty có năng suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                                      |
| 5   | OP5    | Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.                 |
| 6   | OP6    | Hiệu quả hoạt động của công ty luôn được đánh giá tích cực bởi thị trường và các nhà đầu tư. |

*(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)*

### 3.2.3.3 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Dựa vào thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi theo nghiên cứu của Bakker và cộng sự (2023), tác giả đã đề xuất thang đo gốc với 7 biến quan sát phản ánh từng phong cách lãnh đạo. Sau khi tiếp nhận ý kiến của các chuyên gia, kết quả tổng hợp được trình bày chi tiết tại Bảng 3.12.

Bảng 3.12 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi

| STT | Biến quan sát đề xuất  | Ý kiến từ các chuyên gia  |
|-----|--|---|
| 1   | Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty.           | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.  |
| 2   | Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên.                      | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.  |
| 3   | Lãnh đạo thường khuyến khích và công nhận nhân viên.                                 | 6/9 chuyên gia đồng ý, tuy nhiên đa phần khuyên nên bỏ ra vì có những nội dung bị trùng với phát biểu: “ <i>Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên</i> ”.   |
| 4   | Lãnh đạo xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau.            | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.  |
| 5   | Lãnh đạo khuyến khích tinh thần sáng tạo đổi mới của nhân viên.                      | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.  |
| 6   | Lãnh đạo sống đúng với giá trị mình đề ra và tạo ra hình mẫu cho mọi người noi theo. | 6/9 chuyên gia đồng ý, tuy nhiên đa phần khuyên nên bỏ ra vì có những nội dung bị trùng với phát biểu: “ <i>Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng.</i> ” vì khi lãnh đạo sống đúng với giá trị mình đề ra là một cách mạnh mẽ để truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng. |
| 7   | Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng.                          | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.  |

(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)

Như vậy, trong 7 biến quan sát được tác giả đề xuất dựa trên nghiên cứu trước đây của Bakker và cộng sự (2023), có 5 biến quan sát đạt được sự đồng thuận cao từ các chuyên gia. Các biến quan sát còn lại được các chuyên gia góp ý và đa số đồng ý loại bỏ ra khỏi thang đo vì nội dung của phát biểu này trùng lặp về ý nghĩa với các phát biểu khác. Việc loại bỏ này sẽ giúp nội dung các phát biểu còn lại trong thang đo trở nên súc tích, rõ ràng, không chồng chéo về ý nghĩa và tránh nhầm lẫn. Với những lý do cụ thể mà các chuyên gia đã nêu ra, cùng với sự nhận thức từ bản thân, tác giả đồng ý loại bỏ các biến quan sát đó ra khỏi thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Như vậy, thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi có 5 biến quan sát, được mã hóa và trình bày cụ thể ở Bảng 3.13.

Bảng 3.13 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi

| STT | Mã hóa | Biến quan sát đề xuất  |
|-----|--------|--|
| 1   | LS1    | Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty. |
| 2   | LS2    | Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên.            |
| 3   | LS3    | Lãnh đạo xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau.  |



| STT | Mã hóa | Biến quan sát đề xuất   |
|-----|--------|---|
| 4   | LS4    | Lãnh đạo khuyến khích tinh thần sáng tạo đổi mới của nhân viên. |
| 5   | LS5    | Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng.     |

(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)

### 3.2.3.4 Thang đo truyền thông minh bạch

Dựa vào thang đo truyền thông minh bạch trong nghiên cứu của Li và cộng sự (2021), tác giả đã đề xuất thang đo gốc với 5 biến quan sát để lấy ý kiến từ các chuyên gia. Sau khi tiếp nhận ý kiến của các chuyên gia, kết quả tổng hợp được trình bày chi tiết tại Bảng 3.14.

Bảng 3.14 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo truyền thông minh bạch

| STT | Biến quan sát đề xuất   | Ý kiến từ các chuyên gia   |
|-----|---|--|
| 1   | Công ty luôn cung cấp thông tin có liên quan đến nhân viên.               | 6/9 chuyên gia đồng ý, tuy nhiên đa phần khuyến nên bỏ ra vì việc doanh nghiệp cung cấp thông tin cho nhân viên đã hàm ý việc thông tin đó có liên quan đến nhân viên. |
| 2   | Công ty luôn cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.                     | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.   |
| 3   | Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.                  | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.   |
| 4   | Công ty luôn cung cấp thông tin đáng tin cậy cho nhân viên.               | 6/9 chuyên gia đồng ý, tuy nhiên đa phần khuyến nên bỏ ra vì trùng với phát biểu: “Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.”                           |
| 5   | Công ty luôn cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên.                   | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.   |
| 6   | Công ty công khai và làm rõ các vấn đề quản trị quan trọng cho nhân viên. | 1 chuyên gia đề xuất và được các chuyên gia còn lại ủng hộ phát biểu này.  |

(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)

Như vậy, trong 5 biến quan sát được tác giả đề xuất dựa trên nghiên cứu trước đây của Li và cộng sự (2021), có 3 biến quan sát đạt được sự đồng thuận cao từ các chuyên gia. Biến quan sát “Công ty luôn cung cấp thông tin có liên quan đến nhân viên” được các chuyên gia góp ý và đa số đồng ý loại bỏ ra khỏi thang đo vì việc thêm vào phát biểu này sẽ làm phức tạp hóa quá trình đánh giá thang đo, ở đây, việc doanh nghiệp cung cấp thông tin đã hàm chứa ý nghĩa rằng thông tin đó có liên quan đến nhân viên nên mới được cung cấp. Việc “cung cấp thông tin có liên quan” trong phát biểu 1 không chứa thêm khía cạnh mới nào về chất lượng thông tin truyền thông của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, biến quan sát “Công ty luôn cung cấp thông tin đáng tin cậy cho nhân viên” được các chuyên gia đánh giá là có nội dung về ngữ nghĩa trùng với phát biểu “Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên” vì các

chuyên gia cho rằng tính chính xác là một thuộc tính mang tính khách quan và cốt lõi hơn của thông tin. Khi thông tin đã chính xác, yếu tố tin cậy thường được suy ra. Trong ngữ cảnh truyền thông minh bạch, một thông tin đã được coi là chính xác, tức là mang tính khách quan, đúng sự thật, thì thường đã ngầm bao hàm yếu tố đáng tin cậy, nguồn cung cấp có thể tin tưởng được. Cả hai quan điểm này có thể dẫn đến sự tương quan quá cao trong dữ liệu, làm giảm tính phân biệt và hiệu quả của thang đo. Hơn thế nữa, yêu cầu minh bạch của sản chứng khoán đòi hỏi thông tin công bố phải chính xác. Sự chính xác trong truyền thông nội bộ là một phần mở rộng của việc truyền thông minh bạch, giúp đảm bảo rằng không có sự sai lệch thông tin từ cấp lãnh đạo xuống nhân viên, từ đó giảm thiểu rủi ro về các vấn đề pháp lý hoặc mất niềm tin từ thị trường. Đối với các công ty niêm yết, việc đảm bảo thông tin đầy đủ, chính xác, đáng tin cậy và kịp thời cho nhân viên không chỉ là một thực hành quản trị nhân sự tốt mà còn là một phần không thể thiếu của truyền thông minh bạch và tuân thủ các quy định về công bố thông tin trên thị trường chứng khoán.

Ngoài ra, có thêm một phát biểu được đề xuất bởi chuyên gia “Công ty công khai và làm rõ các vấn đề quản trị quan trọng cho nhân viên” đề cập khía cạnh cốt lõi của các công ty niêm yết bao gồm các quyết định liên quan đến cơ cấu tổ chức, thay đổi chính sách hoặc các thông tin tuân thủ pháp lý mà nhân viên cần nắm rõ. Việc công khai và làm rõ không những phù hợp với yêu cầu về sự minh bạch của một công ty niêm yết mà còn thể hiện vai trò chủ động của lãnh đạo trong việc truyền đạt thông tin, xây dựng sự tin tưởng. Phát biểu này được đề xuất và đã được các chuyên gia khác đồng ý.

Với những lý do cụ thể mà các chuyên gia đã nêu ra, cùng với sự nhận thức từ bản thân, tác giả đồng ý loại bỏ hai, giữ lại 3 biến quan sát và thêm 1 biến quan sát mới cho thang đo truyền thông minh bạch. Như vậy, thang đo truyền thông minh bạch có 4 biến quan sát, được mã hóa và trình bày cụ thể ở Bảng 3.15

Bảng 3.15 Thang đo truyền thông minh bạch

| STT | Mã hóa | Biến quan sát đề xuất   |
|-----|--------|---|
| 1   | MC1    | Công ty luôn cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.                     |
| 2   | MC2    | Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.                  |
| 3   | MC3    | Công ty luôn cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên.                   |
| 4   | MC4    | Công ty công khai và làm rõ các vấn đề quản trị quan trọng cho nhân viên. |

(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)

### 3.2.3.5 Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ

Dựa vào thang đo nhận thức về sự hỗ trợ theo nghiên cứu của Jeong và Kim (2022), tác giả đã đề xuất thang đo gốc với 3 biến quan sát. Sau khi tiếp nhận ý kiến của các chuyên gia, kết quả tổng hợp được trình bày chi tiết tại Bảng 3.16.

Bảng 3.16 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo nhận thức về sự hỗ trợ

| STT | Biến quan sát đề xuất   | Ý kiến từ các chuyên gia                       |
|-----|---|--|
| 1   | Công ty đánh giá cao đóng góp của nhân viên vào sự thịnh vượng của công ty. | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |
| 2   | Công ty luôn sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề.                     | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |
| 3   | Nhân viên luôn mong muốn có sự quan tâm nhiều hơn từ phía công ty.          | 7/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |

(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)

Như vậy, trong 3 biến quan sát được tác giả đề xuất dựa trên nghiên cứu trước đây của Jeong và Kim (2022), cả 3 biến quan sát đều đạt được sự đồng thuận cao từ các chuyên gia. Nội dung của cả 3 biến quan sát mà tác giả đề xuất cho thang đo nhận thức về sự hỗ trợ đều thể hiện những khía cạnh quan trọng trong việc nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ từ phía doanh nghiệp. Như vậy, thang đo nhận thức về sự hỗ trợ có 3 biến quan sát, được mã hóa và trình bày cụ thể ở Bảng 3.17.

Bảng 3.17 Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ

| STT | Mã hóa | Biến quan sát đề xuất   |
|-----|--------|---|
| 1   | PS1    | Công ty đánh giá cao đóng góp của nhân viên vào sự thịnh vượng của công ty. |
| 2   | PS2    | Công ty luôn sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề.                     |
| 3   | PS3    | Nhân viên luôn mong muốn có sự quan tâm nhiều hơn từ phía công ty.          |

(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)

### 3.2.3.6 Thang đo văn hóa doanh nghiệp

Dựa vào thang đo văn hóa doanh nghiệp trong nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021), tác giả đề xuất thang đo văn hóa doanh nghiệp với 6 biến quan sát và lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả các ý kiến từ chuyên gia được tổng hợp ở Bảng 3.18.

Bảng 3.18 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo văn hóa doanh nghiệp

| STT | Biến quan sát đề xuất   | Ý kiến từ các chuyên gia   |
|-----|---|--|
| 1   | Nhân viên hài lòng về mức độ hợp tác trong công ty.                   | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.   |
| 2   | Nhân viên các phòng ban trong công ty luôn sẵn lòng hợp tác với nhau. | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.   |
| 3   | Nhân viên trong công ty luôn có niềm tin vào khả năng của người khác. | 5/9 chuyên gia đồng ý, tuy nhiên đa phần khuyến nên bỏ ra vì có những nội dung bị trùng với phát biểu “Nhân viên |

| STT | Biến quan sát đề xuất   | Ý kiến từ các chuyên gia  |
|-----|---|---|
|     |   | <i>luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty”</i> |
| 4   | Nhân viên luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty.        | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.                      |
| 5   | Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo chính thức đa dạng cho nhân viên. | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.                      |
| 6   | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề.     | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này.                      |

*(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)*

Như vậy, trong 6 biến quan sát được tác giả đề xuất dựa trên nghiên cứu trước đây của Lam và cộng sự (2021), có 5 biến quan sát đạt được sự đồng thuận cao từ các chuyên gia. Biến quan sát còn lại được các chuyên gia góp ý và đa số đồng ý loại bỏ ra khỏi thang đo vì có nội dung bị trùng ý và đã được bao hàm ý ở một phát biểu khác. Với lý do cụ thể mà các chuyên gia đã nêu ra cho các biến quan sát được tác giả đề xuất, cùng với sự nhận thức từ bản thân, tác giả đồng ý loại bỏ một biến quan sát ra khỏi thang đo và giữ lại các biến quan sát còn lại vì đều thể hiện những khía cạnh quan trọng của thang đo văn hóa doanh nghiệp. Như vậy, thang đo văn hóa doanh nghiệp có 5 biến quan sát, được mã hóa và trình bày cụ thể ở Bảng 3.19.

Bảng 3.19 Thang đo văn hóa doanh nghiệp

| STT | Mã hóa | Biến quan sát đề xuất   |
|-----|--------|---|
| 1   | EC1    | Nhân viên hài lòng về mức độ hợp tác trong công ty.                           |
| 2   | EC2    | Nhân viên các phòng ban trong công ty luôn sẵn lòng hợp tác với nhau.         |
| 3   | EC3    | Nhân viên luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty.        |
| 4   | EC4    | Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo chính thức đa dạng cho nhân viên. |
| 5   | EC5    | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề.     |

*(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)*

### 3.2.3.7 Thang đo năng lực đổi mới

Dựa vào thang đo năng lực đổi mới trong nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021), tác giả đề xuất thang đo năng lực đổi mới với 4 biến quan sát và lấy ý kiến của các chuyên gia. Kết quả các ý kiến từ chuyên gia được tổng hợp ở Bảng 3.20.

Bảng 3.20 Tóm tắt ý kiến chuyên gia về thang đo năng lực đổi mới

| STT | Biến quan sát đề xuất   | Ý kiến từ các chuyên gia                       |
|-----|---|--|
| 1   | Công ty chú trọng phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới.                       | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |
| 2   | Công ty đã có những phương pháp, quy trình quản lý mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước. | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |
| 3   | Công ty đã có những sản phẩm mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước.                       | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |
| 4   | Công ty đã có những sửa đổi, cải tiến đối với các sản phẩm hiện có.                           | 8/9 chuyên gia đồng ý và ủng hộ phát biểu này. |

Như vậy, trong 4 biến quan sát được tác giả đề xuất dựa trên nghiên cứu trước đây của Lam và cộng sự (2021) cho thang đo năng lực đổi mới, cả 4 biến quan sát đều đạt được sự đồng thuận cao từ các chuyên gia. Cả bốn phát biểu đều phản ánh các khía cạnh quan trọng của năng lực đổi mới: đổi mới quy trình sản xuất, đổi mới quản lý, đổi mới sản phẩm. Chúng bổ sung cho nhau và tạo thành một bức tranh toàn diện về năng lực đổi mới của doanh nghiệp. Do đó, việc các chuyên gia đồng ý rằng cả bốn phát biểu là hoàn toàn hợp lý. Như vậy, thang đo năng lực đổi mới có 4 biến quan sát, được mã hóa và trình bày cụ thể ở Bảng 3.21.

Bảng 3.21 Thang đo năng lực đổi mới

| STT | Mã hóa | Biến quan sát đề xuất   |
|-----|--------|---|
| 1   | IC1    | Công ty chú trọng phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới.                       |
| 2   | IC2    | Công ty đã có những phương pháp, quy trình quản lý mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước. |
| 3   | IC3    | Công ty đã có những sản phẩm mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước.                       |
| 4   | IC4    | Công ty đã có những sửa đổi, cải tiến đối với các sản phẩm hiện có.                           |

(Nguồn: Kết quả từ tác giả tổng hợp)

### 3.2.4 Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát

Trong giai đoạn phân tích định lượng, kể cả định lượng sơ bộ và định lượng chính thức, việc thực hiện khảo sát nhằm thu thập dữ liệu phục vụ cho nghiên cứu là bước rất quan trọng, tác động lớn đến ý nghĩa của kết quả nghiên cứu. Chính vì vậy, việc thiết kế bảng câu hỏi khảo sát cần phải được thực hiện đầy đủ và chuẩn xác phù hợp với mục đích nghiên cứu. Các câu hỏi được thể hiện trong bảng khảo sát cần thể hiện đúng quan điểm về các vấn đề mà nghiên cứu cần đánh giá. Trong nghiên cứu này, nhận định của người trả lời khảo sát trong nghiên cứu định lượng về hiệu quả hoạt động của công ty, sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi cũng như các tiền tố tác động đến sự kháng cự cần được thể hiện rõ ràng. Do đó,

để đạt được kết quả khảo sát tốt, tác giả cần phải thiết kế được bảng câu hỏi sao cho đầy đủ, chính xác, phù hợp với ngữ cảnh và đối tượng được khảo sát, giúp họ hiểu rõ được ý nghĩa câu hỏi để đáp ứng được mục tiêu của tác giả khi thu thập dữ liệu. Để đảm bảo tính chính xác và phù hợp của dữ liệu thu thập từ đối tượng trả lời khảo sát là các lãnh đạo, quy trình thiết kế bảng câu hỏi khảo sát với các thang đo đã được thực hiện một cách chặt chẽ thông qua nghiên cứu định tính với các chuyên gia. Cụ thể, sau khi phát triển các mục hỏi ban đầu dựa trên cơ sở lý thuyết, tác giả đã tiến hành phỏng vấn sâu với các chuyên gia giàu kinh nghiệm tại các công ty niêm yết như đã trình bày ở Phụ lục 3. Các chuyên gia đã rà soát từng phát biểu trong thang đo, chẳng hạn như là các phát biểu liên quan đến "sự kháng cự đối với sự thay đổi" và "văn hóa doanh nghiệp", cũng như các câu hỏi về "hiệu quả hoạt động của công ty". Trên tinh thần đóng góp và phản hồi từ các chuyên gia, các phát biểu trong bảng câu hỏi đã được điều chỉnh và tinh chỉnh để đảm bảo ngôn ngữ, nội dung và cách diễn đạt phù hợp hoàn toàn với góc nhìn, kinh nghiệm và khả năng đánh giá của đối tượng lãnh đạo. Ví dụ, các phát biểu về sự kháng cự được tái cấu trúc để phản ánh nhận thức của lãnh đạo về các biểu hiện của sự kháng cự đối với sự thay đổi trong công ty, thay vì hỏi về trải nghiệm cá nhân của nhân viên. Tương tự, các câu hỏi về văn hóa doanh nghiệp và hiệu quả hoạt động được diễn đạt theo cách mà lãnh đạo có thể đưa ra đánh giá toàn diện dựa trên thông tin sẵn có và kinh nghiệm làm việc của họ. Các lãnh đạo được khảo sát hoàn toàn có năng lực và đủ thông tin để trả lời chính xác các câu hỏi trong bảng khảo sát, phản ánh thực trạng từ góc độ quản lý và chiến lược.

Chính vì vậy, tác giả xây dựng bảng câu hỏi khảo sát nhằm phục vụ việc thu thập dữ liệu thực tế theo quy trình các bước như sau:

#### Bước 1: Xác định được hình thức và nội dung câu hỏi

Dựa vào mục tiêu và mô hình nghiên cứu, nội dung câu hỏi được đưa vào bảng khảo sát sẽ tập trung vào các vấn đề đã được chuyên gia thông qua sau khi thực hiện nghiên cứu định tính liên quan đến hiệu quả hoạt động của công ty, sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi của doanh nghiệp cũng như các nhân tố tác động đến sự kháng cự này bao gồm phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ và đặc biệt là yếu tố văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới đóng vai trò điều tiết trong mô hình nghiên cứu. Bảng khảo sát sẽ chỉ dùng các câu hỏi dạng đóng, gồm các câu hỏi theo thang Likert 5 mức độ để thu thập dữ liệu đánh giá các thang đo được thể hiện trong mô hình nghiên cứu.

Bên cạnh đó, để xác định chính xác hơn đối tượng được khảo sát và có thêm nhiều thông tin hơn về doanh nghiệp, một số câu hỏi dạng đóng được tác giả xây dựng như tuổi đời và quy mô lao động của doanh nghiệp.

#### Bước 2: Xác định cấu trúc của bảng câu hỏi khảo sát

Nhằm giúp đối tượng khảo sát hiểu được ý nghĩa của việc thực hiện nghiên cứu cũng như sẵn sàng tham gia thực hiện khảo sát này một cách trung thực và khách quan, bảng khảo sát có bố cục bao gồm 3 phần:

- Phần 1: Giới thiệu và sàng lọc gồm thông tin giới thiệu về đề tài nghiên cứu, tác giả

và nội dung của nghiên cứu.

- Phần 2: Nội dung chính gồm các câu hỏi tổng hợp được sau bước nghiên cứu định tính từ chuyên gia

- Phần 3: Thông tin về doanh nghiệp được khảo sát như tuổi đời của doanh nghiệp và quy mô lao động.

Bước 3: Bảng câu hỏi sẽ được khảo sát đánh giá sơ bộ bởi 1 đại diện lãnh đạo tại 50 doanh nghiệp được niêm yết trên HOSE nhằm đánh giá thang đo sơ bộ. Sau đó, dựa trên kết quả từ việc đánh giá thang đo sơ bộ, bảng câu hỏi chính thức được hoàn thành và khảo sát chính thức được tiến hành.

### **3.3 Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện nhằm đánh giá sơ bộ thang đo cùng các khái niệm nghiên cứu. Trong mô hình nghiên cứu của đề tài, các khái niệm như sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, nhận thức về sự hỗ trợ, năng lực đổi mới là những khái niệm còn mới chưa có nhiều nghiên cứu tại Việt Nam. Chính vì vậy, các thang đo gốc cần được kiểm định kỹ lưỡng trước khi đưa vào nghiên cứu chính thức, nhất là tại các doanh nghiệp được niêm yết tại Việt Nam. Việc thực hiện giai đoạn nghiên cứu sơ bộ bao gồm nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng sơ bộ để khảo sát nhằm hiệu chỉnh lại các thang đo sao cho phù hợp với đối tượng khảo sát chính thức là lãnh đạo của các doanh nghiệp được niêm yết tại HOSE là điều cần thiết.

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được tiến hành trong bước này sẽ bao gồm kiểm định độ tin cậy với giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Cụ thể hơn, dữ liệu sơ cấp thu thập được từ khảo sát sơ bộ này sẽ được nhập và xử lý trên phần mềm SmartPLS để tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Kết quả phân tích này nhằm đánh giá thang đo một lần nữa và dựa trên kết quả nghiên cứu để quyết định giữ biến hay loại biến quan sát đó. Cụ thể hơn, hệ số Cronbach's Alpha phải đạt từ 0,6 trở lên thì thang đo đó mới có thể chấp nhận được về độ tin cậy.

#### **Quá trình thu thập dữ liệu sơ bộ**

Việc thu thập dữ liệu sơ bộ được thực hiện trong tháng 3 năm 2024. Nhận được sự đồng ý cho khảo sát từ phía lãnh đạo của các công ty, bảng khảo sát được thực hiện thông qua việc gặp mặt trực tiếp lãnh đạo, đại diện ban lãnh đạo của từng doanh nghiệp. Tổng số phiếu khảo sát là 50 phiếu, tương ứng với 50 công ty niêm yết được chọn mẫu chủ định. Sau khi tổng hợp toàn bộ, tác giả thu về được 50 phiếu phản hồi. Tiếp đến, khi kiểm tra thì 50 bảng trả lời khảo sát đều hợp lệ và được đưa vào xử lý. Tác giả đưa dữ liệu vào phần mềm SmartPLS để thực hiện đánh giá sơ bộ thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha.

#### **3.3.1 Mô tả mẫu**

##### **3.3.1.1 Mô tả cỡ mẫu**

Trong quá trình tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ, theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (2006), số mẫu thấp nhất là 50 mẫu quan sát. Chính vì vậy, tác giả đề xuất số mẫu

quan sát  $n = 50$  để thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ cho nghiên cứu nhằm phân tích và đánh giá độ tin cậy của thang đo.

### 3.3.1.2 Phương pháp chọn mẫu

Luận án sử dụng phương pháp chọn mẫu chủ định (purposive sampling) để xác định các đơn vị khảo sát cho nghiên cứu định lượng sơ bộ. Phương pháp này đảm bảo các mẫu được chọn đều thỏa mãn những tiêu chí cụ thể và có khả năng cung cấp thông tin chất lượng cao nhất cho mục đích hiệu chỉnh thang đo.

Tiêu chí lựa chọn mẫu quan sát sơ bộ được xác định theo phương pháp chọn mẫu chủ định (purposive sampling) nhằm đảm bảo chất lượng dữ liệu, bao gồm:

(1) Tiêu chí vị trí công ty: Công ty phải là công ty đã niêm yết trên Sở GDCK TP.HCM (HOSE), đảm bảo tính phù hợp với đối tượng nghiên cứu chính thức.

(2) Tiêu chí đối tượng trả lời khảo sát: là lãnh đạo cấp cao hoặc đại diện Ban Lãnh đạo, chẳng hạn như thành viên Hội đồng Quản trị, Tổng Giám đốc, Phó Tổng Giám đốc hoặc Giám đốc các phòng ban chiến lược, những người có thẩm quyền và cái nhìn tổng quan về sự thay đổi, hiệu quả hoạt động và quản trị công ty để đảm bảo dữ liệu thu thập có chất lượng tốt nhất cho mục đích hiệu chỉnh thang đo.

(3) Tiêu chí tiếp cận: Đảm bảo khả năng thu thập dữ liệu sơ cấp chất lượng cao thông qua hình thức khảo sát trực tiếp hoặc trực tuyến có kiểm soát. Việc này bao gồm việc sắp xếp buổi gặp mặt trực tiếp, gửi email cá nhân hóa, hoặc thực hiện khảo sát qua nền tảng trực tuyến cá nhân. Hình thức này giúp đảm bảo tỷ lệ phản hồi cao và kiểm soát tính hợp lệ của người trả lời, tránh sai số ngẫu nhiên thường gặp ở các khảo sát trực tuyến đại trà.

Với phương pháp này, cỡ mẫu sơ bộ là 50 lãnh đạo đến từ 50 công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM được cung cấp bởi Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, mỗi lãnh đạo đại diện cho một công ty niêm yết. Việc chọn mẫu chủ định giúp kiểm soát tốt bối cảnh nghiên cứu và đảm bảo dữ liệu thu thập được có độ đại diện cao cho mục đích kiểm định sơ bộ thang đo.

### 3.3.1.3 Thống kê mô tả về mẫu khảo sát định lượng sơ bộ

Sau khi thực hiện khảo sát lãnh đạo ở 50 doanh nghiệp với nội dung bảng khảo sát ở Phụ lục 3, số bảng khảo sát tác giả thu về là 50 bảng, tỉ lệ phản hồi đạt 100%. Tiếp đến, khi kiểm tra thì 50 bảng trả lời khảo sát đều hợp lệ và được đưa vào xử lý.

Về tuổi đời công ty: số lượng công ty có tuổi đời dưới 20 năm là 11, chiếm 22% trên tổng số 50 công ty niêm yết được khảo sát; số lượng công ty có tuổi đời từ 20 năm trở lên là 39 công ty, chiếm 78% trên tổng số 50 công ty. Chi tiết ở Bảng 3.22.

Về quy mô công ty: số lượng công ty có dưới 100 nhân viên là 8 công ty, chiếm 16% trên tổng số 50 công ty niêm yết được khảo sát; số lượng công ty có quy mô có từ 100 đến dưới 200 nhân viên là 6 công ty chiếm 12%; số lượng công ty có từ 200 nhân viên trở lên là 36 chiếm 72% trên tổng số 50 công ty. Chi tiết ở Bảng 3.22.

Về thời gian niêm yết: số lượng công ty có thời gian niêm yết dưới 10 năm là 17 công ty, chiếm 34% trên tổng số 50 công ty niêm yết được khảo sát; số lượng công ty có thời gian



niêm yết từ 10 năm trở lên là 33 công ty, chiếm 78% trên tổng số 50 công ty. Chi tiết ở Bảng 3.22.

Về lĩnh vực hoạt động: số lượng công ty thuộc nhóm ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng là 25 công ty, chiếm 50% trên tổng số 50 công ty được khảo sát; 15 công ty thuộc nhóm ngành công nghiệp, chiếm 15% và cuối cùng là nhóm ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp với 10 công ty, chiếm 20% trên tổng số 50 công ty. Chi tiết ở Bảng 3.22.

Về các lĩnh vực thay đổi chính: có 41 công ty có sự thay đổi chính liên quan đến nhân sự, chiếm đến 82% trên tổng số 50 công ty được khảo sát, bên cạnh đó, cũng có đến 42 công ty có thay đổi về công nghệ và quy trình với tỉ lệ cao nhất là 84% trên tổng số công ty được khảo sát sơ bộ. Trong khi đó, số lượng công ty có thay đổi về sản phẩm và dịch vụ là 23 công ty, thay đổi về chiến lược và cấu trúc là 24 công ty, chiếm tỉ lệ lần lượt là 46% và 48%.

Bảng 3.22 Đặc điểm mẫu nghiên cứu định lượng sơ bộ

| Đặc điểm mẫu            |   | Tần số | Tỷ lệ (%) |
|-------------------------|---|--------|-----------|
| Tuổi đời công ty        | Dưới 20 năm                                   | 11     | 22%       |
|                         | Từ 20 năm trở lên                             | 39     | 78%       |
| Quy mô công ty          | Dưới 100 nhân viên                            | 8      | 16%       |
|                         | Từ 100 đến dưới 200 nhân viên                 | 6      | 12%       |
|                         | Từ 200 nhân viên trở lên                      | 36     | 72%       |
| Thời gian niêm yết      | Dưới 10 năm                                   | 17     | 34%       |
|                         | Từ 10 năm trở lên                             | 33     | 66%       |
| Lĩnh vực hoạt động      | Tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng | 25     | 50%       |
|                         | Công nghiệp                                   | 15     | 30%       |
|                         | Dịch vụ và thương mại tổng hợp                | 10     | 20%       |
| Lĩnh vực thay đổi chính | Nhân sự                                       | 41     | 82%       |
|                         | Công nghệ và quy trình                        | 42     | 84%       |
|                         | Sản phẩm và dịch vụ                           | 23     | 46%       |
|                         | Chiến lược và cấu trúc                        | 24     | 48%       |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

### 3.3.2 Kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ

#### 3.3.2.1 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Theo Hair và cộng sự (2016), thang đo đảm bảo độ tin cậy khi có hệ số Cronbach's

Alpha từ 0,7 trở lên. Như vậy, các thang đo trong nghiên cứu này bao gồm thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, hiệu quả hoạt động của công ty, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ, văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới, tất cả đều có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 đảm bảo được yêu cầu về độ tin cậy. Chi tiết ở Bảng 3.23.

Bên cạnh đó, độ tin cậy tổng hợp (CR) cũng đạt yêu cầu khi hệ số CR ở các thang đo đều lớn hơn 0,7 với giá trị thấp nhất là 0,880 ở thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) và giá trị cao nhất là 0,948 ở thang đo hiệu quả hoạt động của công ty (OP). Kết quả được trình bày chi tiết ở Bảng 3.23.

### 3.3.2.2 Đánh giá giá trị hội tụ

Kết quả cho thấy giá trị phương sai trích (AVE) của các thang đo đều đáp ứng được điều kiện lớn hơn 0,5 với chỉ số nhỏ nhất là 0,648 ở thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC), chi tiết ở Bảng 3.23.

Bảng 3.23 Kết quả kiểm tra độ tin cậy của thang đo và giá trị hội tụ

|  | Hệ số Cronbach's Alpha | Độ tin cậy tổng hợp (CR) | Giá trị phương sai trích (AVE) |
|--|------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Văn hóa doanh nghiệp (EC)                          | 0,895                  | 0,917                    | 0,689                          |
| Năng lực đổi mới (IC)                              | 0,896                  | 0,923                    | 0,750                          |
| Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS)                | 0,902                  | 0,920                    | 0,698                          |
| Truyền thông minh bạch (MC)                        | 0,899                  | 0,929                    | 0,765                          |
| Hiệu quả hoạt động của công ty (OP)                | 0,939                  | 0,948                    | 0,751                          |
| Nhận thức về sự hỗ trợ (PS)                        | 0,902                  | 0,935                    | 0,827                          |
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) | 0,817                  | 0,880                    | 0,648                          |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

### 3.3.2.3 Kết quả hệ số tải ngoài (outer loadings)

Để đánh giá mức độ đóng góp của từng biến quan sát vào cấu trúc tiềm ẩn mà nó đại diện, tức là đánh giá giá trị hội tụ cho nghiên cứu định lượng sơ bộ, các hệ số tải ngoài (outer loadings) được kiểm tra. Theo tiêu chuẩn của phương pháp PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2019), chỉ số tải ngoài lý tưởng cần đạt là không dưới 0,7.

Bảng 3.24 Kết quả hệ số tải ngoài

|     | EC    | EC*RC | IC    | IC*RC | LS    | MC    | OP    | PS    | RC |
|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|
| EC1 | 0,799 |       |       |       |       |       |       |       |    |
| EC2 | 0,873 |       |       |       |       |       |       |       |    |
| EC3 | 0,802 |       |       |       |       |       |       |       |    |
| EC4 | 0,851 |       |       |       |       |       |       |       |    |
| EC5 | 0,823 |       |       |       |       |       |       |       |    |
| IC1 |       |       | 0,854 |       |       |       |       |       |    |
| IC2 |       |       | 0,855 |       |       |       |       |       |    |
| IC3 |       |       | 0,852 |       |       |       |       |       |    |
| IC4 |       |       | 0,902 |       |       |       |       |       |    |
| LS1 |       |       |       |       | 0,758 |       |       |       |    |
| LS2 |       |       |       |       | 0,867 |       |       |       |    |
| LS3 |       |       |       |       | 0,838 |       |       |       |    |
| LS4 |       |       |       |       | 0,876 |       |       |       |    |
| LS5 |       |       |       |       | 0,834 |       |       |       |    |
| MC1 |       |       |       |       |       | 0,860 |       |       |    |
| MC2 |       |       |       |       |       | 0,876 |       |       |    |
| MC3 |       |       |       |       |       | 0,895 |       |       |    |
| MC4 |       |       |       |       |       | 0,868 |       |       |    |
| OP1 |       |       |       |       |       |       | 0,912 |       |    |
| OP2 |       |       |       |       |       |       | 0,903 |       |    |
| OP3 |       |       |       |       |       |       | 0,845 |       |    |
| OP4 |       |       |       |       |       |       | 0,823 |       |    |
| OP5 |       |       |       |       |       |       | 0,890 |       |    |
| OP6 |       |       |       |       |       |       | 0,823 |       |    |
| PS1 |       |       |       |       |       |       |       | 0,912 |    |
| PS2 |       |       |       |       |       |       |       | 0,900 |    |
| PS3 |       |       |       |       |       |       |       | 0,916 |    |

|       | EC | EC*RC | IC | IC*RC | LS | MC | OP | PS | RC    |
|-------|----|-------|----|-------|----|----|----|----|-------|
| RC*EC |    | 1,023 |    |       |    |    |    |    |       |
| RC*IC |    |       |    | 0,974 |    |    |    |    |       |
| RC1   |    |       |    |       |    |    |    |    | 0,712 |
| RC2   |    |       |    |       |    |    |    |    | 0,826 |
| RC3   |    |       |    |       |    |    |    |    | 0,778 |
| RC4   |    |       |    |       |    |    |    |    | 0,894 |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Kết quả ở Bảng 3.24 cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tải ngoài (outer loadings) lớn hơn ngưỡng khuyến nghị 0,7 chứng tỏ chúng có sự tương quan cao với cấu trúc tiềm ẩn và đạt được giá trị hội tụ sơ bộ. Tóm lại, quá trình kiểm định sơ bộ khẳng định sự phù hợp của tất cả các biến quan sát với thang đo đã thiết kế và không có biến nào bị loại bỏ.

### 3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức

#### 3.4.1 Thiết kế bảng câu hỏi cho nghiên cứu định lượng chính thức

Sau khi thực hiện nghiên cứu định tính và khảo sát định lượng sơ bộ, thang đo chính thức của nghiên cứu đã được đưa ra. Tiếp đến, tác giả hoàn thiện bảng câu hỏi khảo sát chính thức để tiến hành khảo sát phục vụ cho việc nghiên cứu định lượng chính thức.

Nội dung bảng câu hỏi khảo sát gồm 3 phần chính:

- Phần 1: Giới thiệu và sàng lọc gồm thông tin giới thiệu về đề tài nghiên cứu, tác giả và nội dung của nghiên cứu.

- Phần 2: Nội dung của các biến quan sát của từng thang đo để khảo sát.

- Phần 3 là những câu hỏi về thông tin doanh nghiệp nơi người khảo sát đang làm việc như tuổi đời doanh nghiệp và quy mô lao động của doanh nghiệp.

Các bước thiết kế bảng câu hỏi được tác giả thực hiện như sau:

Bước 1: Sau khi ghi nhận kết quả về thang đo từ nghiên cứu định tính và định lượng sơ bộ, Bảng câu hỏi của nghiên cứu định lượng chính thức được thiết kế bao gồm 31 phát biểu tương ứng với 31 biến quan sát, trong đó thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có 4 biến quan sát, thang đo hiệu quả hoạt động của công ty có 6 biến quan sát, thang đo phong cách lãnh đạo chuyên đổi có 5 biến quan sát, thang đo truyền thông minh bạch có 4 biến quan sát, thang đo nhận thức về sự hỗ trợ có 3 biến quan sát, thang đo văn hóa doanh nghiệp có 5 biến quan sát, thang đo năng lực đổi mới có 4 biến quan sát.

Bước 2: Nội dung giới thiệu về bản thân, tên đề tài nghiên cứu được đặt ở phần mở đầu của bảng câu hỏi. Bên cạnh đó, một số thông tin về doanh nghiệp cũng như người thực hiện khảo sát cũng được đưa vào phần cuối của bảng câu hỏi. Chi tiết bảng câu hỏi khảo sát định lượng chính thức ở phụ lục 8.

### 3.4.2 Thiết kế mẫu nghiên cứu chính thức

Với mục đích đánh giá độ tin cậy và giá trị đo lường của thang đo, từ đó kiểm định mô hình và giả thuyết nghiên cứu, nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện. Đối tượng khảo sát là những lãnh đạo của các doanh nghiệp đang được niêm yết trên sàn chứng khoán Việt Nam tại Sở GDCK TP.HCM, với mục đích chính và quan trọng nhất là kiểm định mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty, cũng như vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới đến mối quan hệ này.

#### 3.4.2.1 Xác định cỡ mẫu

Theo Affes (2022), việc xác định cỡ mẫu đóng vai trò rất quan trọng trong việc xử lý số liệu nghiên cứu và đánh giá kết quả của nghiên cứu. Mupimpila (2020) cũng nhấn mạnh rằng cần phải đảm bảo mức độ tương ứng cao giữa cỡ mẫu và tổng thể vì độ chính xác của nghiên cứu phụ thuộc vào khung lấy mẫu này. Cỡ mẫu quan trọng vì ảnh hưởng mật thiết đến phép kiểm tra thống kê để đưa đến kết quả cho nghiên cứu. Bất kể nghiên cứu nào cũng có mục tiêu đưa ra những kết luận về tổng thể từ một mẫu được đưa vào nghiên cứu.

Có rất nhiều nghiên cứu trước đây về công thức tính cỡ mẫu, theo nghiên cứu của Yamane (1967), có thể ước tính được quy mô từ đó chọn cỡ mẫu, với công thức như sau:

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)}$$

Trong đó n là cỡ mẫu, N là số lượng tổng thể, e là sai số chuẩn

Tổng thể số công ty hiện đang niêm yết tại HOSE được thống kê là 381 doanh nghiệp (Nguồn: Ủy ban Chứng khoán Nhà Nước). Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng độ tin cậy 95% và sai số tiêu chuẩn  $e = 5\%$ . Bên cạnh đó, ở mỗi doanh nghiệp chỉ chọn 1 đại diện thực hiện khảo sát, từ đó tổng thể sẽ là  $N = 381$  (quan sát).

Áp dụng vào công thức ta có:

$$n = \frac{N}{(1+Ne^2)} = \frac{381}{(1+381*0.05^2)} = 195.1344 \approx 196$$

Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng sẽ sử dụng kỹ thuật phân tích PLS-SEM để thực hiện kiểm định mô hình cũng như các giả thuyết nghiên cứu. Theo Hair và cộng sự (2016), kích thước mẫu tối thiểu của nghiên cứu phải gấp 10 lần số đường dẫn mũi tên vào một biến bất kỳ trong mô hình nghiên cứu. Với lượng lớn nhất là 6 đầu mũi tên được trỏ vào biến “hiệu quả hoạt động của công ty” trong mô hình nghiên cứu, do đó kích thước tối thiểu mẫu khi áp dụng PLS-SEM cho nghiên cứu sẽ là  $6 \times 10 = 60$  quan sát.

Dựa trên hai phương pháp xác định cỡ mẫu, tác giả xác định số lượng mẫu tối thiểu là 196 khảo sát.

#### 3.4.2.2 Phương pháp chọn mẫu

Tập hợp mẫu của nghiên cứu là các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM tại thời điểm thực hiện khảo sát. Tổng số công ty niêm yết trong tổng thể này được xác định là khoảng

381 công ty. Việc lựa chọn đối tượng khảo sát là các công ty niêm yết làm tổng thể nghiên cứu nhằm đảm bảo tính đại diện cho các tổ chức có quy mô lớn, hoạt động công khai, minh bạch về thông tin tài chính và có cơ cấu quản trị rõ ràng, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu về hiệu quả hoạt động.

Với mong muốn thu thập dữ liệu toàn diện nhất có thể từ tổng thể nghiên cứu đã xác định, nghiên cứu này đã áp dụng phương pháp khảo sát toàn bộ tổng thể (census survey). Theo đó, bảng khảo sát được gửi đến tất cả 381 công ty niêm yết trong tổng thể với mục tiêu ban đầu là thu thập phản hồi từ mọi thành viên niêm yết của tổng thể để có cái nhìn đầy đủ nhất. Nói cách khác, trong nghiên cứu này, tác giả đã áp dụng phương pháp tiếp cận tổng thể (census approach) bằng cách gửi bảng khảo sát đến tất cả các lãnh đạo của 381 công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM.

Mặc dù phương pháp này đảm bảo thu thập được dữ liệu từ những đối tượng trả lời khảo sát là các lãnh đạo có thẩm quyền và thông tin tốt nhất, tác giả cũng nhận thức được những hạn chế tiềm tàng về khả năng khái quát hóa kết quả cho toàn bộ quần thể các công ty niêm yết trên HOSE do khả năng xảy ra thiên lệch chọn mẫu, vì những lãnh đạo tham gia khảo sát là những người sẵn lòng tham gia mà không phải ngẫu nhiên. Mặc dù có nỗ lực tiếp cận toàn bộ quần thể mục tiêu, dữ liệu thực tế được thu thập thông qua các phản hồi tự nguyện, dẫn đến có thể số lượng bảng khảo sát hợp lệ sau quá trình làm sạch dữ liệu sẽ thấp hơn, tuy nhiên tác giả vẫn sẽ đảm bảo cao hơn số lượng mẫu tối thiểu. Do tính chất của việc thu thập dữ liệu từ những lãnh đạo và doanh nghiệp sẵn lòng tham gia và có khả năng phản hồi, phương pháp này về bản chất thuộc loại chọn mẫu phi ngẫu nhiên, cụ thể là chọn mẫu tự chọn (self-selected sampling).

Các nghiên cứu trước đây như nghiên cứu của Từ Thanh Hoài và cộng sự (2022) cũng đã tiếp cận được lãnh đạo để khảo sát các tổ chức khu vực công tại Việt Nam trong nghiên cứu về yếu tố phong cách lãnh đạo chuyên đổi, cường độ đổi mới, hiệu quả hoạt động. Nghiên cứu chứng minh rằng việc tiếp cận và nhận được phản hồi từ lãnh đạo là hoàn toàn có thể thực hiện được, củng cố phương pháp thu thập dữ liệu của luận án khi nhắm đến đối tượng lãnh đạo trong các công ty niêm yết. Không những thế, nghiên cứu cũng đã dựa vào dữ liệu từ các tổ chức để kiểm định các giả thuyết phức tạp. Tương tự, việc khảo sát lãnh đạo trong luận án kỳ vọng sẽ cung cấp một góc nhìn chiến lược và tổng thể về sự kháng cự, hiệu quả hoạt động cũng như các yếu tố quản lý như lãnh đạo chuyên đổi, truyền thông, văn hóa, năng lực đổi mới. Nghiên cứu của Lê Mộng Huyền và cộng sự (2020) cũng đã thành công trong việc thu thập dữ liệu từ 200 quản lý cấp cao và cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Việt Nam. Điều này khẳng định tính khả thi và giá trị của việc lấy thông tin từ những đối tượng này trong việc tiếp cận quản lý để hiểu về văn hóa tổ chức, thông tin kế toán quản trị và năng lực đổi mới, luận án kỳ vọng cũng sẽ gặt hái được những hiểu biết sâu sắc khi khảo sát lãnh đạo.

Lãnh đạo là những người nắm rõ chiến lược, cơ cấu tổ chức và trực tiếp đối mặt với các vấn đề về thay đổi và sự kháng cự của nhân viên. Khảo sát lãnh đạo có được cái nhìn toàn

diện và chiến lược về các yếu tố tác động đến sự kháng cự như phong cách lãnh đạo, truyền thông và mối liên hệ của chúng với hiệu quả hoạt động, cũng như vai trò của văn hóa và năng lực đổi mới. Các lãnh đạo là những người duy nhất có cái nhìn toàn cảnh và chiến lược về tất cả các khía cạnh của mô hình. Họ không chỉ nắm rõ chiến lược chung của công ty mà còn hiểu được sự liên kết giữa các yếu tố tương chừng như riêng lẻ như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ, lãnh đạo là người trực tiếp định hình và thực thi các yếu tố này. Họ có thể đánh giá chính xác mức độ hiệu quả của phong cách lãnh đạo, mức độ công khai của thông tin và sự hỗ trợ được cung cấp cho nhân viên từ góc độ quản trị. Bên cạnh đó, về yếu tố sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, mặc dù sự kháng cự là phản ứng từ phía nhân viên, nhưng người có thể quan sát, nhận định và đánh giá mức độ nghiêm trọng, cũng như tác động của nó đến tiến độ chung của tổ chức chính là các lãnh đạo. Hơn thế nữa, các lãnh đạo là người chịu trách nhiệm và nắm giữ các dữ liệu quan trọng để đánh giá hiệu quả hoạt động, cả về mặt tài chính lẫn phi tài chính. Lãnh đạo là người kiến tạo và định hướng văn hóa doanh nghiệp, đồng thời chịu trách nhiệm đầu tư và thúc đẩy năng lực đổi mới. Họ có thể đưa ra đánh giá chính xác về mức độ vững mạnh của văn hóa và năng lực đổi mới trong tổ chức. Để đảm bảo tính nhất quán của dữ liệu, khi một người trả lời khảo sát cho tất cả các biến, các câu trả lời sẽ có sự liên kết và nhất quán cao hơn, giúp tăng độ tin cậy và giá trị của mô hình. Việc thu thập dữ liệu từ nhiều nhóm đối tượng như cả lãnh đạo và nhân viên có thể dẫn đến sự khác biệt trong nhận thức, nhưng việc chỉ tập trung vào một nhóm đối tượng có kinh nghiệm và vai trò tương đương sẽ giúp nghiên cứu nhất quán hơn. Với đặc thù của các công ty niêm yết, việc tiếp cận và thu thập dữ liệu từ một nhóm đối tượng cụ thể như lãnh đạo thường hiệu quả và khả thi hơn so với việc lấy mẫu khảo sát ngẫu nhiên từ toàn bộ nhân viên. Điều này đảm bảo tỷ lệ phản hồi cao, giúp tăng tính tin cậy của kết quả nghiên cứu.

### **3.4.2.3 Phương pháp điều tra**

Từ tổng thể chung là 381 doanh nghiệp đang niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM được cung cấp bởi Ủy ban Chứng khoán Nhà nước, tác giả đã tiến hành liên hệ để thực hiện khảo sát. Từ đó, tác giả tiến hành phỏng vấn đối tượng khảo sát bằng bảng câu hỏi, bảng câu hỏi khảo sát được gửi trực tiếp đến lãnh đạo của doanh nghiệp thuộc đơn vị khảo sát. Ngoài ra, nếu không liên hệ được trực tiếp, một số bảng câu hỏi được khảo sát bằng hình thức gửi qua email. Tác giả thực hiện khảo sát bằng cách liên hệ và làm việc trực tiếp hoặc online với đại diện lãnh đạo của 381 công ty được niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM để thực hiện khảo sát. Cuộc khảo sát được thực hiện từ tháng 7 năm 2024 đến tháng 10 năm 2024.

### **3.4.3 Thông tin mẫu nghiên cứu**

#### **3.4.3.1 Đặc điểm của đối tượng trả lời khảo sát**

Đối tượng trả lời khảo sát trong luận án được tác giả ưu tiên lựa chọn và tiếp cận là các lãnh đạo trong các công ty niêm yết tại HOSE. Cụ thể, các vị trí lãnh đạo xét theo thứ tự ưu tiên bao gồm:

- Tổng giám đốc, giám đốc điều hành, giám đốc chức năng cấp cao như giám đốc tài

chính, giám đốc nhân sự, giám đốc chiến lược, giám đốc vận hành. Đây là những người nắm giữ thẩm quyền ra quyết định và có cái nhìn tổng thể về chiến lược, hoạt động và hiệu quả của công ty.

- Trưởng phòng, trưởng ban như trưởng phòng kế hoạch tổng hợp, trưởng phòng tài chính, trưởng phòng nhân sự, trưởng phòng đổi mới sáng tạo, trưởng phòng kinh doanh. Những cá nhân này được kỳ vọng có đầy đủ thông tin về tình hình hoạt động, các chương trình thay đổi đang diễn ra và hiệu quả hoạt động tổng thể của công ty.

Việc chọn lựa những đối tượng này nhằm đảm bảo dữ liệu thu thập được phản ánh góc nhìn chiến lược và có tính bao quát về các hoạt động của công ty, đặc biệt là các khía cạnh liên quan đến hiệu quả hoạt động và sự kháng cự đối với thay đổi từ góc độ quản lý.

### **3.4.3.2 Các bước thực hiện thu thập dữ liệu chính thức**

Để thu thập thông tin dữ liệu cho nghiên cứu định lượng chính thức, tác giả đã thực hiện quy trình hai bước cơ bản để tối ưu hóa khả năng tiếp cận và chất lượng phản hồi từ các đối tượng mục tiêu.

Bước 1: Tiến hành lập danh sách toàn bộ 381 công ty đang niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM (HOSE) tại thời điểm thực hiện nghiên cứu. Việc này nhằm đảm bảo phạm vi tiếp cận toàn diện, hướng đến toàn bộ quần thể các công ty niêm yết mà nghiên cứu quan tâm.

Bước 2: Triển khai khảo sát và thu thập dữ liệu. Sau khi có danh sách công ty, tác giả chủ động liên hệ với các đơn vị để xin phép và thiết lập cuộc hẹn gặp trực tiếp hoặc xin thông tin liên lạc qua email của các lãnh đạo đang làm việc tại công ty, nhằm tối ưu hóa tỷ lệ phản hồi và phù hợp với tính chất bận rộn của đối tượng lãnh đạo:

- Tiếp cận trực tiếp: Trong những trường hợp có thể sắp xếp gặp mặt, tác giả trực tiếp giới thiệu về bản thân, trình bày rõ mục đích và ý nghĩa khoa học của nghiên cứu, đồng thời bày tỏ mong muốn nhận được sự hỗ trợ quý báu từ người trả lời khảo sát trong việc hoàn thành bảng câu hỏi.

- Gửi khảo sát qua email: Đối với những trường hợp không thể gặp trực tiếp, bảng câu hỏi khảo sát đã được gửi qua email. Bảng câu hỏi được thiết kế với ngôn ngữ rõ ràng, ngắn gọn, dễ hiểu để đảm bảo người trả lời có thể hoàn thành một cách thuận tiện và chính xác nhất, giảm thiểu gánh nặng thời gian cho họ.

Trong tổng số 381 công ty niêm yết tại HOSE được đưa vào danh sách tham gia khảo sát, tác giả đã thực hiện thu thập dữ liệu. Kết quả là 162 công ty, chiếm 42,5% trên tổng số 381 công ty, tác giả đã liên hệ và tiếp cận trực tiếp, chủ yếu là vì các công ty có trụ sở chính tại TP.HCM và các tỉnh phía Nam nên tác giả có thể dễ dàng tiếp cận hơn. Đối với 219 công ty còn lại, chiếm 57,5% trên tổng số công ty niêm yết tại HOSE, do những hạn chế về khoảng cách địa lý và thời gian, tác giả đã liên hệ qua điện thoại để xin phép và gửi bảng câu hỏi khảo sát qua email, đồng thời theo dõi và khuyến khích phản hồi qua email.

Sau khi tiếp nhận các bảng câu hỏi đã được hoàn thành, tác giả đã tiến hành tổng hợp dữ liệu, đồng thời rà soát và loại bỏ những bảng khảo sát không đạt yêu cầu về tính hợp lệ



hoặc có thông tin thiếu sót. Tiếp theo, tất cả các biến quan sát và thang đo được mã hóa, nhập liệu, làm sạch để chuẩn bị cho giai đoạn phân tích. Dữ liệu sau đó sẽ được xử lý bằng phần mềm SmartPLS, thực hiện các phân tích thống kê cần thiết để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu và đạt được mục tiêu nghiên cứu đã đề ra.

#### **3.4.4 Phương pháp phân tích dữ liệu**

Luận án sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) làm công cụ phân tích chính. PLS-SEM là một kỹ thuật hồi quy dựa trên bình phương tối thiểu với mục tiêu làm giảm thiểu các sai số của các biến phụ thuộc và ước lượng các hệ số, hay nói cách khác là các mối quan hệ mô hình đường dẫn, nhằm tối đa hóa giá trị  $R^2$  của khái niệm phụ thuộc. Lựa chọn này được biện luận không chỉ dựa trên đặc điểm của dữ liệu và mô hình nghiên cứu phức tạp, mà còn được củng cố bởi xu hướng áp dụng rộng rãi của phương pháp này trong các nghiên cứu gần đây về hiệu quả hoạt động và sự kháng cự đối với sự thay đổi.

Không những thế, sự lựa chọn phương pháp PLS-SEM được củng cố bởi phân tích trích lượng thư mục trong chương 2 và chi tiết ở phụ lục 2 khi phân tích bản đồ đồng trích dẫn tài liệu. Các công trình nền tảng về phương pháp nghiên cứu định lượng, đặc biệt là Mô hình phương trình cấu trúc và PLS-SEM, chiếm vị trí trung tâm và có ảnh hưởng lớn, khẳng định tính vững chắc và được chấp nhận của PLS-SEM trong cộng đồng nghiên cứu. Bên cạnh đó, khi tìm kiếm từ khóa PLS-SEM trên Google Scholar, số lượng kết quả tìm kiếm rất lớn, khoảng 191.000 kết quả tại thời điểm tìm kiếm, cho thấy sự tin cậy và xu hướng ngày càng được quan tâm và chấp nhận của phương pháp này.

Cụ thể, PLS-SEM đã chứng tỏ hiệu quả trong việc xử lý các mô hình có nhiều biến và mối quan hệ phức tạp, bao gồm cả biến trung gian và biến điều tiết, những yếu tố trọng tâm trong mô hình của luận án. Phương pháp này đặc biệt phù hợp khi mục tiêu là dự đoán và phát triển lý thuyết trong các lĩnh vực mới nổi hoặc ít được khám phá và khi dữ liệu thu thập được từ khảo sát bằng bảng hỏi. Phương pháp này không yêu cầu nghiêm ngặt về phân phối dữ liệu và có khả năng xử lý hiệu quả các mô hình phức tạp với kích thước mẫu vừa và nhỏ, vốn là những ưu điểm nổi bật của PLS-SEM so với các phương pháp dựa trên hiệp phương sai (CB-SEM) khi trọng tâm là dự đoán các biến phụ thuộc và giải thích phương sai ( $R^2$ ). Sự phù hợp của PLS-SEM còn được minh chứng rõ rệt qua việc áp dụng ngày càng phổ biến trong các nghiên cứu học thuật gần đây. Nhiều công trình về hiệu quả hoạt động công ty đã tin tưởng sử dụng PLS-SEM, điển hình là các nghiên cứu của Laohavichien và Weerasai (2024), Aldhaheri và Ahmad (2024), hay Peña và Caruajulca (2024). Tương tự, trong lĩnh vực sự kháng cự đối với sự thay đổi, các học giả quốc tế như Wahyunida và cộng sự (2022), Zainab và cộng sự (2022), Puyod và Charoensukmongkol (2021), Haqq (2021), Rehman và cộng sự (2021), Fernando và Fajrianthi (2019), Yulianeu và cộng sự (2021) và Kartono và Bernato (2021) đều đã thành công trong việc áp dụng phương pháp này. Ngay tại Việt Nam, các nghiên cứu gần đây về sự kháng cự của Trịnh Quốc Thái và Phan Quốc Tấn (2023), Từ Thanh Hoài và cộng sự (2022), cũng như về hiệu quả hoạt động của Bùi Thị Vân Anh và cộng

sự (2021), Nguyễn Thị Trang Nhung và Lưu Thị Minh Ngọc (2019) cũng đều sử dụng PLS-SEM để kiểm định giả thuyết.

Do đó, việc đồng nhất với xu hướng nghiên cứu tiên tiến và được kiểm chứng trong các công trình có tính học thuật cao đã khẳng định rằng PLS-SEM không chỉ là một lựa chọn kỹ thuật phù hợp mà còn là một phương pháp mạnh mẽ để kiểm định mô hình lý thuyết của luận án này một cách đáng tin cậy. Phương pháp này đặc biệt phù hợp với luận án khi số lượng công ty niêm yết tại sở GDCK TP.HCM cũng không phải là một con số quá lớn, cho thấy kích thước mẫu của luận án cũng chỉ ở cỡ vừa và nhỏ. Chính vì những ưu điểm vượt trội và sự công nhận rộng rãi từ cộng đồng khoa học, đặc biệt khi đối mặt với mô hình nghiên cứu chứa các biến điều tiết và mối quan hệ phức tạp, PLS-SEM được đánh giá là kỹ thuật phân tích phù hợp nhất để kiểm định các giả thuyết của luận án. Phần mềm SmartPLS được sử dụng để thực hiện quá trình phân tích dữ liệu chuyên sâu.

Tác giả sử dụng phần mềm SmartPLS3 làm công cụ để phân tích định lượng chính thức cho nghiên cứu, thông qua việc sử dụng mô hình PLS-SEM để phân tích với mục đích kiểm tra mô hình nghiên cứu được đề xuất cũng như các giả thuyết nghiên cứu. Để phân tích dữ liệu định lượng, tác giả tiến hành các bước sau:

- Kiểm định mô hình đo lường
- Kiểm định mô hình cấu trúc

#### **3.4.4.1 Kiểm định mô hình đo lường**

Mục tiêu của việc kiểm định mô hình đo lường là để đảm bảo độ tin cậy và giá trị của thang đo, từ đó đánh giá được sự phù hợp của thang đo cấu trúc vào mô hình đường dẫn. Các tiêu chí chính cần thiết để đánh giá bao gồm: Độ tin cậy, Giá trị hội tụ và Giá trị phân biệt của thang đo.

Về độ tin cậy, tác giả sử dụng hệ số Cronbach's Alpha và Hệ số đánh giá mức độ tin cậy tổng hợp (CR - Composite Reliability) được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Cronbach's Alpha là hệ số cung cấp những ước tính về độ tin cậy trên các mối tương quan giữa các biến quan sát như biến quan sát của thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch, hiệu quả hoạt động của công ty, nhận thức về sự hỗ trợ, văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới. Tuy nhiên, Cronbach's Alpha lại có giả định là tất cả các biến quan sát trong thang đo đều có cùng độ tải và không thể phân biệt được các khía cạnh khác nhau của thang đo, chính vì vậy, PLS-SEM lại linh hoạt hơn khi đánh giá thêm về cấu trúc tiềm ẩn thông qua chỉ số như CR (Composite Reliability). Cụ thể hơn, hệ số CR được tính dựa vào những hệ số tải ngoài khác nhau giữa các biến tiềm ẩn và được tính toán theo công thức trong nghiên cứu của Fornell và Larcker (1981).

Về giá trị hội tụ của mô hình đo lường, để đánh giá mức độ tương quan của một thước đo với các thước đo thay thế có cùng cấu trúc, tác giả xem xét hệ số tải ngoài của các biến quan sát và giá trị phương sai trích được trung bình (AVE). Nghiên cứu của Hair và cộng sự

(2016) cho thấy hệ số tải ngoài (chuẩn hóa) từ 0,7 trở lên và giá trị phương sai AVE từ 0,5 trở lên thì thang đo đạt được giá trị hội tụ.

Cuối cùng, về giá trị phân biệt của thang đo, Henseler và cộng sự (2015) cho rằng tỉ lệ đặc điểm dị biệt - đặc điểm đơn nhất (Heterotrait - Monotrait Ratio - HTMT) của các mối tương quan nhỏ hơn 0,9 chứng tỏ rằng thang đo đạt giá trị phân biệt. Bên cạnh đó, một cách đánh giá khác là thông qua chỉ tiêu Fornell-Larcker (Fornell và Larcker, 1981), chỉ tiêu này sẽ so sánh căn bậc hai của AVE với giá trị tuyệt đối của hệ số tương quan biến tiềm ẩn. Cụ thể hơn, ở mỗi cấu trúc đều phải có căn bậc hai AVE lớn hơn so với giá trị tuyệt đối của hệ số tương quan của biến đó với các cấu trúc khác.

Tóm tắt về các tiêu chí chính được sử dụng để đánh giá mô hình đo lường được trình bày ở Bảng 3.25.

Bảng 3.25 Các tiêu chí đánh giá mô hình đo lường

| Mục đích đánh giá          | Tiêu chí                           | Điều kiện   | Nguồn                      |
|----------------------------|------------------------------------|---|----------------------------|
| Độ tin cậy của thang đo    | Composite Reliability - CR         | $> 0,7$   | Hair và cộng sự (2016)     |
| Đánh giá giá trị hội tụ    | Hệ số tải ngoài (outer loadings)   | $> 0,7$   | Gotz và cộng sự (2009)     |
|                            | Average Variance Extract (AVE)     | $> 50\%$  | Hair và cộng sự (2016)     |
| Đánh giá giá trị phân biệt | Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) | $< 0,9$   | Henseler và cộng sự (2015) |
|                            | Fornell - Larcker                  | Căn bậc hai của phương sai trích AVE $>$ giá trị tuyệt đối của hệ số tương quan | Fornell và Larcker (1981)  |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

#### 3.4.4.2 Kiểm định mô hình cấu trúc

Phân tích mô hình cấu trúc SEM được sử dụng để mô tả mối quan hệ giữa các biến với mục đích cơ bản là kiểm định các giả thuyết trong nghiên cứu. Phân tích mô hình cấu trúc SEM giúp đánh giá ý nghĩa của các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu. Đồng thời, mô hình cũng đánh giá được chiều tác động, mức độ mạnh yếu của các mối quan hệ giữa các biến trong mô hình nghiên cứu, nhất là khi có sự tham gia của biến điều tiết trong mô hình. Bên cạnh đó, để đánh giá được mô hình cấu trúc SEM, tác giả sẽ kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến của mô hình cấu trúc và đánh giá mức ý nghĩa cũng như sự liên quan của các mối quan hệ trong mô hình cấu trúc.

Mô hình không có hiện tượng đa cộng tuyến khi chỉ số VIF  $< 5$  (Hair và cộng sự, 2019). Bên cạnh đó, chỉ số SRMR  $< 0,08$  thì mô hình đạt được mức độ phù hợp (Hu và Bentler, 1999). Ngoài ra, để kiểm định giả thuyết nghiên cứu, thì khi p-value nhỏ hơn 0,05 và

t-value lớn hơn 1,96; mối quan hệ giữa các thang đo đảm bảo được ý nghĩa thống kê, điều này chứng tỏ giữa các thang đo có mối quan hệ tác động với nhau (Hair và cộng sự, 2016). Hơn thế nữa, khi p-value càng gần đến giá trị 0 và t-value càng lớn thì mối quan hệ giữa các thang đo trong mô hình nghiên cứu càng mạnh.

Bảng 3.26 Các tiêu chí đánh giá mô hình cấu trúc

| Mục đích đánh giá          | Tiêu chí                         | Điều kiện     | Nguồn                  |
|----------------------------|----------------------------------|---------------|------------------------|
| Hiện tượng đa cộng tuyến   | VIF - Hệ số phóng đại phương sai | $VIF < 5$     | Hair và cộng sự (2019) |
| Mức độ phù hợp của mô hình | SRMR                             | $SRMR < 0,08$ | Hu và Bentler (1999)   |
| Kiểm định giả thuyết       | p-value                          | $< 0,05$      | Hair và cộng sự (2016) |
|                            | t-value                          | $> 1,96$      |                        |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

#### 3.4.4.3 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kiểm định Bootstrap được thực hiện để kiểm định giả thuyết nghiên cứu được đưa ra. Trong quá trình thực hiện kiểm định độ tin cậy của các giả thuyết nghiên cứu, thay vì chia mẫu ra hoặc làm lại nghiên cứu, việc này thường đòi hỏi thời gian, chi phí cũng như mẫu nghiên cứu quá lớn nên khó thực hiện. Chính vì vậy, kiểm định Bootstrap được thực hiện với mục đích đánh giá độ tin cậy của các ước lượng trong nghiên cứu với một tệp mẫu lớn hơn thông qua việc lấy mẫu lặp lại có thay thế với mẫu ban đầu với vai trò là đám đông. Toàn bộ những bước này sẽ được thực hiện bằng phần mềm SmartPLS.

Kiểm định vai trò điều tiết được thực hiện bằng việc xác định xem liệu có tác động từ tích giữa biến độc lập và biến điều tiết đến biến phụ thuộc hay không (Hair và cộng sự, 2019).

#### Tóm tắt chương 3

Các phương pháp nghiên cứu được sử dụng để phục vụ cho việc xây dựng mô hình nghiên cứu, các thang đo nghiên cứu cũng như để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã được trình bày chi tiết ở chương 3. Cụ thể hơn, dựa trên mô hình nghiên cứu được đề xuất trong chương 2, tác giả đã xây dựng thang đo ban đầu và thông qua nghiên cứu định tính, tác giả đã hoàn thành bảng câu hỏi khảo sát phục vụ cho việc nghiên cứu định lượng sơ bộ. Tiếp theo đó, dựa vào kết quả của nghiên cứu định lượng sơ bộ, bảng câu hỏi khảo sát chính thức đã được thiết kế với 31 câu hỏi đại diện cho 31 biến quan sát, trong đó thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có 4 biến quan sát, thang đo hiệu quả hoạt động của công ty có 6 biến quan sát, thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi có 5 biến quan sát, thang đo truyền thông minh bạch có 4 biến quan sát, thang đo nhận thức về sự hỗ trợ có 3 biến quan sát, thang đo văn hóa doanh nghiệp có 5 biến quan sát và thang đo năng lực đổi mới có 4 biến quan sát.

## CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Chương 4 tập trung trình bày đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức, kết quả đánh giá mô hình đo lường và đánh giá mô hình cấu trúc. Đồng thời, chương này cũng trình bày mức độ tác động giữa các khái niệm trong nghiên cứu và kiểm định sự khác biệt. Cuối cùng, kết quả nghiên cứu cũng sẽ được thảo luận trong chương này.

### 4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức

#### 4.1.1 Thống kê mô tả

Sau khi liên hệ với 381 công ty có cổ phiếu niêm yết tại HOSE để thực hiện khảo sát với đại diện lãnh đạo của mỗi công ty, tác giả thu về được 230 bảng khảo sát. Trong đó, sau khi sàng lọc và kiểm tra, có 22 bảng khảo sát chưa đạt yêu cầu, nên cuối cùng nghiên cứu thu về 208 bảng khảo sát hợp lệ để tiến hành phân tích dữ liệu. Xét về số lượng yêu cầu về kích cỡ mẫu tối thiểu cho nghiên cứu, số lượng khảo sát hợp lệ mà tác giả thu về vẫn thỏa mãn yêu cầu. Chính vì vậy, nghiên cứu chính thức với cỡ mẫu  $n = 208$  quan sát được thống kê mô tả theo tuổi đời công ty, quy mô công ty, thời gian niêm yết, lĩnh vực hoạt động và lĩnh vực thay đổi chính của công ty.

Về tuổi đời công ty: số lượng công ty có tuổi đời dưới 20 năm là 51, chiếm gần 24,52% trên tổng số 208 khảo sát hợp lệ. Trong khi đó, số lượng công ty có tuổi đời từ 20 năm trở lên cao hơn với con số là 157 công ty, chiếm 75,48% trên tổng số. Chi tiết ở Bảng 4.1.

Về quy mô công ty: số lượng công ty có dưới 100 nhân viên là 75 công ty, chiếm gần 36,06% trên tổng số 208 khảo sát hợp lệ; số lượng công ty có quy mô có từ 100 đến dưới 200 nhân viên là 61 công ty chiếm xấp xỉ 29,33% trên tổng số. Cuối cùng, số lượng công ty có từ 200 nhân viên trở lên là cao nhất với 72 công ty chiếm 34,61% trên tổng số 208 khảo sát hợp lệ. Chi tiết ở Bảng 4.1.

Về thời gian niêm yết: số lượng công ty có thời gian niêm yết dưới 10 năm là 67 công ty, chiếm khoảng 32,21% trên tổng số 208 công ty niêm yết được khảo sát hợp lệ. Trong khi đó, số lượng công ty có thời gian niêm yết từ 10 năm trở lên cao hơn hẳn với số lượng là 141 công ty, chiếm gần 67,79% trên tổng số. Chi tiết ở Bảng 4.1.

Về lĩnh vực hoạt động: số lượng công ty thuộc nhóm ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng là 41 công ty, chiếm tỉ lệ thấp nhất với con số là 19,71% trên tổng số 208 công ty được khảo sát hợp lệ. Trong khi đó, chiếm tỉ lệ cao nhất là nhóm ngành công nghiệp với 112 công ty chiếm tỉ lệ xấp xỉ bằng 53,85%. Cuối cùng là các công ty thuộc nhóm ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp với số lượng là 55 công ty, chiếm 26,44% trên tổng số. Chi tiết ở Bảng 4.1.

Về các lĩnh vực thay đổi chính của công ty: có 178 công ty có sự thay đổi chính liên quan đến nhân sự, chiếm gần 85,58% tổng số 208 công ty khảo sát hợp lệ. Bên cạnh đó, 73 công ty có thay đổi chính liên quan đến công nghệ và quy trình, chiếm tỉ lệ xấp xỉ 35,1%. Trong khi đó, chỉ có 13 công ty có sự thay đổi chính liên quan đến sản phẩm và dịch vụ với

tỉ lệ thấp nhất là 6,25% trên tổng số 208 công ty. Cuối cùng, về sự thay đổi chính trong công ty liên quan đến chiến lược và cấu trúc, có 124 công ty có sự thay đổi này chiếm tỉ lệ gần 59,62%.

Bảng 4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu định lượng chính thức

| Đặc điểm mẫu            |   | Tần số | Tỷ lệ (%) |
|-------------------------|---|--------|-----------|
| Tuổi đời công ty        | Dưới 20 năm                                   | 51     | 24,52%    |
|                         | Từ 20 năm trở lên                             | 157    | 75,48%    |
| Quy mô công ty          | Dưới 100 nhân viên                            | 75     | 36,06%    |
|                         | Từ 100 đến dưới 200 nhân viên                 | 61     | 29,33%    |
|                         | Từ 200 nhân viên trở lên                      | 72     | 34,61%    |
| Thời gian niêm yết      | Dưới 10 năm                                   | 67     | 32,21%    |
|                         | Từ 10 năm trở lên                             | 141    | 67,79%    |
| Lĩnh vực hoạt động      | Tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng | 41     | 19,71%    |
|                         | Công nghiệp                                   | 112    | 53,85%    |
|                         | Dịch vụ và thương mại tổng hợp                | 55     | 26,44%    |
| Lĩnh vực thay đổi chính | Nhân sự                                       | 178    | 85,58%    |
|                         | Công nghệ và quy trình                        | 73     | 35,1%     |
|                         | Sản phẩm và dịch vụ                           | 13     | 6,25%     |
|                         | Chiến lược và cấu trúc                        | 124    | 59,62%    |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

#### 4.1.2 Bối cảnh thực trạng và định hướng phát triển

Trong bối cảnh kinh tế hiện nay, việc duy trì và nâng cao hiệu quả hoạt động không chỉ là mục tiêu mà còn là yêu cầu sinh tồn đối với các công ty niêm yết trên sàn HOSE, nhất là những công ty có thâm niên như trong khảo sát số lượng công ty niêm yết có tuổi đời từ 20 năm trở lên chiếm đến 75,48% trên tổng số. Các công ty đang đồng thời đối mặt với một loạt các thách thức đa chiều, chẳng hạn như:

- Áp lực chi phí và lạm phát: Tình trạng chi phí đầu vào tăng cao như nguyên vật liệu, năng lượng, logistics cùng với rủi ro lạm phát đã làm xói mòn lợi nhuận biên, buộc các công ty phải tối ưu hóa quy trình, cắt giảm lãng phí và tìm kiếm các nguồn doanh thu mới để đảm bảo hiệu quả hoạt động tài chính bền vững.

- Đứt gãy chuỗi cung ứng: Sự bất ổn địa chính trị và sự thay đổi trong mô hình thương mại toàn cầu đã khiến chuỗi cung ứng trở nên dễ bị tổn thương. Hiệu quả hoạt động lúc này

không chỉ là lợi nhuận mà còn là năng lực thích ứng và khả năng phục hồi, đòi hỏi các công ty phải tăng cường hiệu quả hoạt động vận hành để đa dạng hóa nguồn cung và giảm thiểu rủi ro gián đoạn sản xuất.

- Yêu cầu chuyển đổi kép: Các công ty phải đáp ứng cùng lúc hai xu hướng lớn là chuyển đổi số và phát triển bền vững. Việc đầu tư vào công nghệ và thực hiện các tiêu chuẩn môi trường, xã hội, quản trị đòi hỏi một nguồn lực lớn. Do đó, hiệu quả hoạt động chiến lược là cực kỳ quan trọng để đảm bảo các khoản đầu tư này mang lại lợi ích lâu dài và giúp doanh nghiệp duy trì lợi thế cạnh tranh, thay vì chỉ tạo ra gánh nặng chi phí ngắn hạn.

Tóm lại, trong môi trường đầy biến động, hiệu quả hoạt động trở thành thước đo về khả năng thích ứng, đổi mới và quản trị rủi ro của doanh nghiệp, là yếu tố then chốt quyết định vị thế của họ trên thị trường vốn. Việc nghiên cứu các yếu tố thúc đẩy hiệu quả hoạt động, đặc biệt là trong bối cảnh phải đối mặt với sự kháng cự nội bộ khi triển khai các thay đổi chiến lược, trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết.

## 4.2 Đánh giá mô hình đo lường

### 4.2.1 Kiểm định độ tin cậy thang đo

Kết quả nghiên cứu về độ tin cậy của thang đo cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều lớn hơn 0,7. Bên cạnh đó, hệ số về độ tin cậy tổng hợp (CR) cũng đạt yêu cầu khi đều lớn hơn 0,7 với giá trị thấp nhất là 0,871 ở thang đo văn hóa doanh nghiệp (EC) và giá trị cao nhất là 0,931 ở thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC). Kết quả được trình bày chi tiết ở Bảng 4.2.

### 4.2.2 Đánh giá giá trị hội tụ

Giá trị phương sai trích (AVE) của các thang đo đều đáp ứng được điều kiện lớn hơn 0,5 với chỉ số nhỏ nhất là 0,576 ở thang đo văn hóa doanh nghiệp (EC), chi tiết ở Bảng 4.2. Bên cạnh đó, hệ số tải ngoài (outer loadings), được trình bày chi tiết ở Phụ lục 5 cũng đều lớn hơn 0,7 cho thấy mô hình thang đo đã đạt giá trị hội tụ (Hair và cộng sự, 2017).

Bảng 4.2 Kết quả kiểm tra độ tin cậy của thang đo và giá trị hội tụ

|                                     | Hệ số Cronbach's Alpha | Độ tin cậy tổng hợp (CR) | Giá trị phương sai trích (AVE) |
|-------------------------------------|------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Văn hóa doanh nghiệp (EC)           | 0,817                  | 0,871                    | 0,576                          |
| Năng lực đổi mới (IC)               | 0,888                  | 0,923                    | 0,751                          |
| Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) | 0,867                  | 0,904                    | 0,653                          |
| Truyền thông minh bạch (MC)         | 0,883                  | 0,919                    | 0,740                          |
| Hiệu quả hoạt động của công ty (OP) | 0,873                  | 0,904                    | 0,612                          |
| Nhận thức về sự hỗ trợ (PS)         | 0,838                  | 0,903                    | 0,755                          |

|  | Hệ số Cronbach's Alpha | Độ tin cậy tổng hợp (CR) | Giá trị phương sai trích (AVE) |
|--|------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) | 0,901                  | 0,931                    | 0,772                          |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

#### 4.2.3 Đánh giá độ phân biệt

Đánh giá độ phân biệt của thang đo còn thông qua chỉ số Heterotrait - Monitrait Ratio (HTMT). Bảng 4.3 cho thấy chỉ số HTMT đều nhỏ hơn 0,9 (Henseler và cộng sự, 2015). Điều này cho thấy độ phân biệt được thỏa mãn, các khái niệm trong nghiên cứu mặc dù có tương quan nhưng vẫn có độ phân biệt, không xảy ra hiện tượng trùng khái niệm.

Bảng 4.3 Kết quả chỉ số Heterotrait - Monitrait Ratio (HTMT)

|                                     | Văn hóa doanh nghiệp (EC) | Năng lực đổi mới (IC) | Phong cách lãnh đạo chuyên đổi (LS) | Truyền thông minh bạch (MC) | Hiệu quả hoạt động của công ty (OP) | Nhận thức về sự hỗ trợ (PS) | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) |
|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| Văn hóa doanh nghiệp (EC)           |                           |                       |                                     |                             |                                     |                             |  |
| Năng lực đổi mới (IC)               | 0,155                     |                       |                                     |                             |                                     |                             |  |
| Phong cách lãnh đạo chuyên đổi (LS) | 0,266                     | 0,852                 |                                     |                             |                                     |                             |  |
| Truyền thông minh bạch (MC)         | 0,144                     | 0,858                 | 0,827                               |                             |                                     |                             |  |
| Hiệu quả hoạt động của công ty (OP) | 0,306                     | 0,853                 | 0,882                               | 0,845                       |                                     |                             |  |
| Nhận thức về sự hỗ trợ (PS)         | 0,093                     | 0,802                 | 0,753                               | 0,798                       | 0,790                               |                             |  |



|  | Văn hóa doanh nghiệp (EC) | Năng lực đổi mới (IC) | Phong cách lãnh đạo chuyên đổi (LS) | Truyền thông minh bạch (MC) | Hiệu quả hoạt động của công ty (OP) | Nhận thức về sự hỗ trợ (PS) | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) |
|--|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) | 0,154                     | 0,848                 | 0,784                               | 0,748                       | 0,801                               | 0,747                       |  |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Bên cạnh đó, theo nghiên cứu của Fornell và Larcker (1981), khi căn bậc hai của AVE ở mỗi biến đều lớn hơn trị tuyệt đối hệ số tương quan của các cặp biến ở cùng một cột thì tính phân biệt của thang đo được thỏa mãn, chi tiết ở Bảng 4.4. Từ đó có thể kết luận rằng các thang đo trong mô hình đều đạt giá trị phân biệt.

Bảng 4.4 Đánh giá độ phân biệt (Fornell-Larcker)

|                                     | Văn hóa doanh nghiệp (EC) | Năng lực đổi mới (IC) | Phong cách lãnh đạo chuyên đổi (LS) | Truyền thông minh bạch (MC) | Hiệu quả hoạt động của công ty (OP) | Nhận thức về sự hỗ trợ (PS) | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) |
|-------------------------------------|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| Văn hóa doanh nghiệp (EC)           | <b>0,759</b>              |                       |                                     |                             |                                     |                             |  |
| Năng lực đổi mới (IC)               | 0,102                     | <b>0,866</b>          |                                     |                             |                                     |                             |  |
| Phong cách lãnh đạo chuyên đổi (LS) | 0,225                     | 0,750                 | <b>0,808</b>                        |                             |                                     |                             |  |
| Truyền thông minh bạch (MC)         | 0,123                     | 0,763                 | 0,727                               | <b>0,860</b>                |                                     |                             |  |

|  | Văn hóa doanh nghiệp (EC) | Năng lực đổi mới (IC) | Phong cách lãnh đạo chuyên đổi (LS) | Truyền thông minh bạch (MC) | Hiệu quả hoạt động của công ty (OP) | Nhận thức về sự hỗ trợ (PS) | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) |
|--|---------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| Hiệu quả hoạt động của công ty (OP)                | 0,263                     | 0,752                 | 0,772                               | 0,744                       | <b>0,783</b>                        |                             |  |
| Nhận thức về sự hỗ trợ (PS)                        | 0,051                     | 0,692                 | 0,647                               | 0,687                       | 0,678                               | <b>0,869</b>                |  |
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) | 0,108                     | -0,760                | -0,697                              | -0,673                      | -0,715                              | -0,651                      | <b>0,879</b>                                       |

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)*

### 4.3 Đánh giá mô hình cấu trúc (SEM)

#### 4.3.1 Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến

Hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra là khi các biến độc lập có mối tương quan mạnh với nhau, việc này có thể gây ảnh hưởng và làm sai lệch kết quả nghiên cứu. Để kiểm tra xem trong quá trình phân tích dữ liệu có xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến hay không, giá trị VIF được đưa ra xem xét. Bảng 4.5 cho thấy giá trị VIF đều nhỏ hơn 5 chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.5 Giá trị phóng đại phương sai (VIF)

| <b>Biến quan sát</b> | <b>VIF</b> | <b>Biến quan sát</b> | <b>VIF</b> |
|----------------------|------------|----------------------|------------|
| EC1                  | 2,324      | MC3                  | 2,185      |
| EC2                  | 1,707      | MC4                  | 2,081      |
| EC3                  | 1,716      | OP1                  | 2,100      |
| EC4                  | 2,017      | OP2                  | 1,671      |
| EC5                  | 2,285      | OP3                  | 2,247      |
| IC1                  | 2,637      | OP4                  | 1,696      |
| IC2                  | 2,836      | OP5                  | 2,030      |
| IC3                  | 1,736      | OP6                  | 1,814      |
| IC4                  | 4,016      | PS1                  | 1,845      |

| <b>Biến quan sát</b> | <b>VIF</b> | <b>Biến quan sát</b> | <b>VIF</b> |
|----------------------|------------|----------------------|------------|
| LS1                  | 1,965      | PS2                  | 2,036      |
| LS2                  | 1,826      | PS3                  | 2,056      |
| LS3                  | 2,060      | RC1                  | 2,264      |
| LS4                  | 1,917      | RC2                  | 2,964      |
| LS5                  | 1,932      | RC3                  | 3,969      |
| MC1                  | 2,582      | RC4                  | 2,425      |
| MC2                  | 2,324      |                      |            |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

#### 4.3.2 Mức độ phù hợp của mô hình

Kết quả ở Bảng 4.6 cho thấy hệ số SRMR ở cả mô hình tối hạn và mô hình ước lượng đều nhỏ hơn 0,08 cho thấy mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu. Vì vậy, mô hình ước lượng thỏa mãn yêu cầu về độ tương thích của dữ liệu khảo sát với dữ liệu thị trường.

Bảng 4.6 Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình

| <b>Chỉ tiêu</b> | <b>Mô hình tối hạn</b> | <b>Mô hình ước lượng</b> |
|-----------------|------------------------|--------------------------|
| SRMR            | 0,060                  | 0,078                    |
| d_ ULS          | 1,761                  | 3,021                    |
| d_ G            | 0,816                  | 0,935                    |
| Chi-Square      | 918,196                | 1023,755                 |
| NFI             | 0,808                  | 0,786                    |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

#### 4.3.3 Đánh giá hệ số R<sup>2</sup>

Hệ số R<sup>2</sup> là hệ số xác định mức độ giải thích của biến phụ thuộc trong mô hình SEM bởi các biến độc lập liên quan đến biến phụ thuộc đó. Hệ số này sẽ dao động trong khoảng từ 0 đến 1, khi giá trị này càng tiến về 1 thì mức độ giải thích cho biến phụ thuộc sẽ ngày càng cao.

Bảng 4.7 Kết quả hệ số R<sup>2</sup>

|  | <b>R<sup>2</sup></b> | <b>R<sup>2</sup> hiệu chỉnh</b> |
|--|----------------------|---------------------------------|
| Hiệu quả hoạt động của công ty (OP)                | 0,804                | 0,796                           |
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) | 0,576                | 0,570                           |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Bảng 4.7 cho thấy R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 79,6%, có nghĩa là 79,6% sự biến thiên của biến phụ thuộc hiệu quả hoạt động của công ty (OP) được điều chỉnh bởi các biến ngoại sinh trong

mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, đối với biến phụ thuộc sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC),  $R^2$  hiệu chỉnh là 57% cho thấy 57% sự biến thiên của biến này được điều chỉnh bởi 3 biến độc lập là phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS), truyền thông minh bạch (MC) và nhận thức về sự hỗ trợ (PS).

#### 4.3.4 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

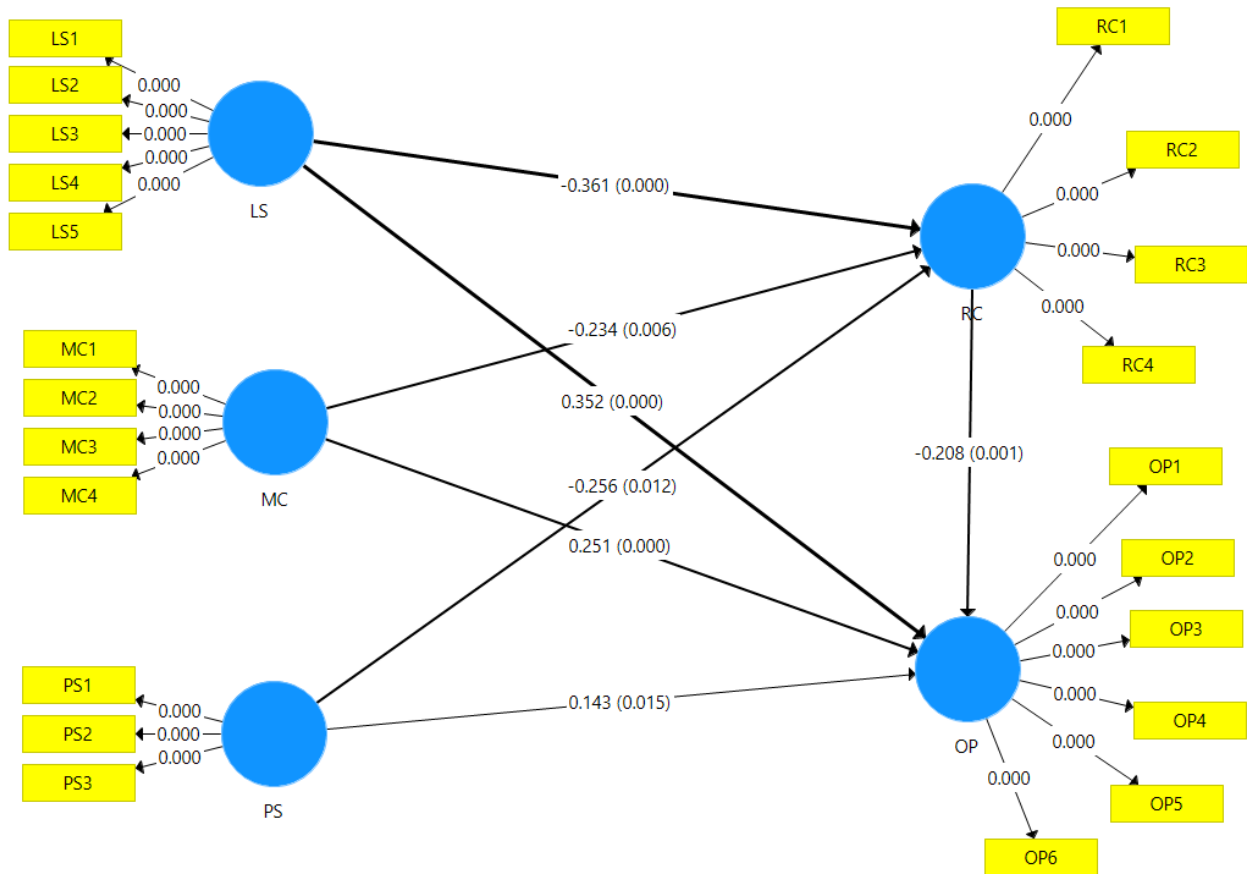
##### 4.3.4.1 Mô hình không xem xét vai trò của biến điều tiết IC và EC

Hệ số có ý nghĩa thống kê hay không phụ thuộc phần lớn vào độ chính xác của ước tính sai số chuẩn thông qua kỹ thuật bootstrapping nhằm tính toán hệ số thống kê cho mỗi mẫu mới và sử dụng phân phối hệ số này để ước tính sai số chuẩn. Với kỹ thuật bootstrapping, các giả định mạnh về phân phối dữ liệu và đưa ra ước tính sai số chuẩn này sẽ đáng tin cậy hơn. Giá trị t và giá trị p khi thực hiện bootstrapping sẽ được tính toán cho tất cả các hệ số đường dẫn trong mô hình cấu trúc. Với mẫu phóng đại có thay thế trong PLS-SEM lên đến 5000 mẫu (Hair và cộng sự, 2016), nghiên cứu sử dụng kỹ thuật bootstrapping với cỡ mẫu  $N=5000$ . Kết quả cho thấy các ước lượng như trọng số gốc  $\beta$  và trọng số  $\beta$  trung bình của bootstrapping với cỡ mẫu 5000 đều có giá trị p bé hơn 0,05 và giá trị t lớn hơn 1,96 nằm trong khoảng tin cậy 95%. Từ đó cho thấy các ước lượng trong mô hình đều đáng tin cậy. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc không xem xét vai trò của biến điều tiết được trình bày chi tiết ở Bảng 4.8.

Bảng 4.8 Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

| Mối quan hệ | Hệ số $\beta$ | Hệ số $\beta$<br>(Bootstrap) | Độ lệch<br>chuẩn | Giá trị t | Giá trị p | Kết quả   |
|-------------|---------------|------------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|
| RC → OP     | -0,208        | -0,211                       | 0,062            | 3,336     | 0,001     | Chấp nhận |
| LS → RC     | -0,361        | -0,362                       | 0,072            | 5,012     | 0,000     | Chấp nhận |
| PS → RC     | -0,256        | -0,255                       | 0,102            | 2,525     | 0,012     | Chấp nhận |
| MC → RC     | -0,234        | -0,237                       | 0,086            | 2,730     | 0,006     | Chấp nhận |
| LS → OP     | 0,352         | 0,350                        | 0,064            | 5,516     | 0,000     | Chấp nhận |
| PS → OP     | 0,143         | 0,143                        | 0,059            | 2,429     | 0,015     | Chấp nhận |
| MC → OP     | 0,251         | 0,251                        | 0,069            | 3,633     | 0,000     | Chấp nhận |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)



Hình 4.1 Kết quả đánh giá mô hình không xem xét vai trò biến điều tiết

Thông qua kết quả đánh giá mô hình đo lường ở Hình 4.1, ta thấy hệ số tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) lên hiệu quả hoạt động của công ty (OP) là  $-0,208 < 0$  với giá trị  $p = 0,001 (< 0,05)$  nên ở mức độ tin cậy 95%, sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) có mối quan hệ ngược chiều lên hiệu quả hoạt động của công ty (OP).

Kết quả cũng cho thấy hệ số tác động của yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) là  $-0,361 < 0$  với giá trị  $p = 0,000 < 0,05$  nên ở độ tin cậy 95%, yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) có mối quan hệ ngược chiều lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC). Tuy nhiên, hệ số tác động của yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) lên hiệu quả hoạt động của công ty (OP) lại là  $0,352 > 0$  với giá trị  $p = 0,000 < 0,05$  nên ở độ tin cậy 95%, yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) lại có mối quan hệ cùng chiều lên hiệu quả hoạt động của công ty (OP).

Bên cạnh đó, hệ số tác động của yếu tố nhận thức về sự hỗ trợ (PS) lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) là  $-0,256 < 0$  với giá trị  $p = 0,012 < 0,05$  nên ở độ tin cậy 95%, yếu tố nhận thức về sự hỗ trợ (PS) có mối quan hệ ngược chiều lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC). Tuy nhiên, hệ số tác động của yếu tố nhận thức về sự hỗ trợ (PS) lên hiệu quả hoạt động của công ty (OP) lại là  $0,143 > 0$  với giá trị  $p = 0,015 < 0,05$

nên ở độ tin cậy 95%, yếu tố nhận thức về sự hỗ trợ (PS) lại có mối quan hệ cùng chiều lên hiệu quả hoạt động của công ty (OP).

Cuối cùng, hệ số tác động của yếu tố truyền thông minh bạch (MC) lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) là -0,234 với giá trị  $p = 0,006 < 0,05$  nên ở độ tin cậy 95%, yếu tố truyền thông minh bạch (MC) có mối quan hệ ngược chiều lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC). Tuy nhiên, hệ số tác động của yếu tố truyền thông minh bạch (MC) lên hiệu quả hoạt động của công ty (OP) lại là  $0,251 > 0$  với giá trị  $p = 0,000 < 0,05$  nên ở độ tin cậy 95%, yếu tố truyền thông minh bạch (MC) lại có mối quan hệ cùng chiều lên hiệu quả hoạt động của công ty (OP).

Như vậy, với kết quả kiểm định của các giả thuyết nghiên cứu không cân nhắc vai trò của biến điều tiết, có 7 giả thuyết nghiên cứu của mô hình nghiên cứu đề xuất được chấp nhận với độ tin cậy 95%. Tiếp theo, vai trò điều tiết của yếu tố văn hóa doanh nghiệp (EC) và yếu tố năng lực đổi mới (IC) lên mối quan hệ của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) và hiệu quả hoạt động của công ty (OP) sẽ được đưa vào kiểm định và đánh giá.

#### **4.3.4.2 Mô hình có xem xét vai trò của biến điều tiết EC và IC**

Xem xét vai trò của biến điều tiết được thực hiện để kiểm định thêm giả thuyết H8 trong nghiên cứu. Sau khi đưa biến điều tiết văn hóa doanh nghiệp (EC) và năng lực đổi mới (IC) vào mô hình nghiên cứu để xem tác động của biến này đến mối quan hệ giữa RC và OP, vẫn giữ nguyên kỹ thuật bootstrapping với cỡ mẫu phóng đại là  $N = 5000$ , kết quả cho thấy các giả thuyết đều có giá trị  $p < 0,05$  và giá trị  $t > 1,96$  điều này cho thấy các giả thuyết đều được chấp nhận. Nội dung kết quả chi tiết ở Bảng 4.9.

Bảng 4.9 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

| Giả thuyết | Mối quan hệ               | Hệ số $\beta$ | Hệ số $\beta$<br>(Bootstrap) | Độ lệch chuẩn | Giá trị t | Giá trị p | Kết quả   |
|------------|---------------------------|---------------|------------------------------|---------------|-----------|-----------|-----------|
| H1         | RC $\rightarrow$ OP       | -0,432        | -0,432                       | 0,077         | 5,573     | 0,000     | Chấp nhận |
| H2         | LS $\rightarrow$ RC       | -0,361        | -0,362                       | 0,072         | 5,009     | 0,000     | Chấp nhận |
| H3         | MC $\rightarrow$ RC       | -0,234        | -0,240                       | 0,086         | 2,727     | 0,006     | Chấp nhận |
| H4         | PS $\rightarrow$ RC       | -0,256        | -0,252                       | 0,104         | 2,455     | 0,014     | Chấp nhận |
| H5         | LS $\rightarrow$ OP       | 0,155         | 0,148                        | 0,067         | 2,332     | 0,020     | Chấp nhận |
| H6         | MC $\rightarrow$ OP       | 0,198         | 0,193                        | 0,062         | 3,194     | 0,001     | Chấp nhận |
| H7         | PS $\rightarrow$ OP       | 0,134         | 0,138                        | 0,054         | 2,488     | 0,013     | Chấp nhận |
| H8         | EC*RC $\rightarrow$<br>OP | -0,100        | -0,111                       | 0,042         | 2,355     | 0,019     | Chấp nhận |
|            | EC $\rightarrow$ OP       | 0,219         | 0,224                        | 0,037         | 5,917     | 0,000     | Chấp nhận |
| H9         | IC*RC $\rightarrow$<br>OP | -0,392        | -0,383                       | 0,062         | 6,320     | 0,000     | Chấp nhận |
|            | IC $\rightarrow$ OP       | 0,142         | 0,145                        | 0,070         | 2,032     | 0,042     | Chấp nhận |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Với kết quả ước lượng mô hình cấu trúc SEM ở Bảng 4.9, các giả thuyết H1, H2, H3, H4, H8, H9 đều có giá trị hệ số  $\beta$  nhỏ hơn 0 và giá trị p nhỏ hơn 5% điều này cho thấy các giả thuyết này có tác động ngược chiều và được chấp nhận ở độ tin cậy 95%. Bên cạnh đó, các giả thuyết H5, H6, H7 đều có giá trị  $\beta$  lớn hơn 0 và giá trị p nhỏ hơn 5% điều này cho thấy các giả thuyết này có tác động thuận chiều và được chấp nhận ở độ tin cậy 95%.

Kết quả phân tích cũng cho thấy biến điều tiết văn hóa doanh nghiệp (EC) có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả hoạt động của công ty (OP) với hệ số tác động là 0,219 và giá trị p là 0,000 ( $<0,05$ ) có ý nghĩa thống kê. Ngoài ra, biến điều tiết năng lực đổi mới (IC) cũng có mối quan hệ cùng chiều với hiệu quả hoạt động của công ty (OP) với hệ số tác động là 0,142 và giá trị p là 0,042 ( $<0,05$ ) có ý nghĩa thống kê.

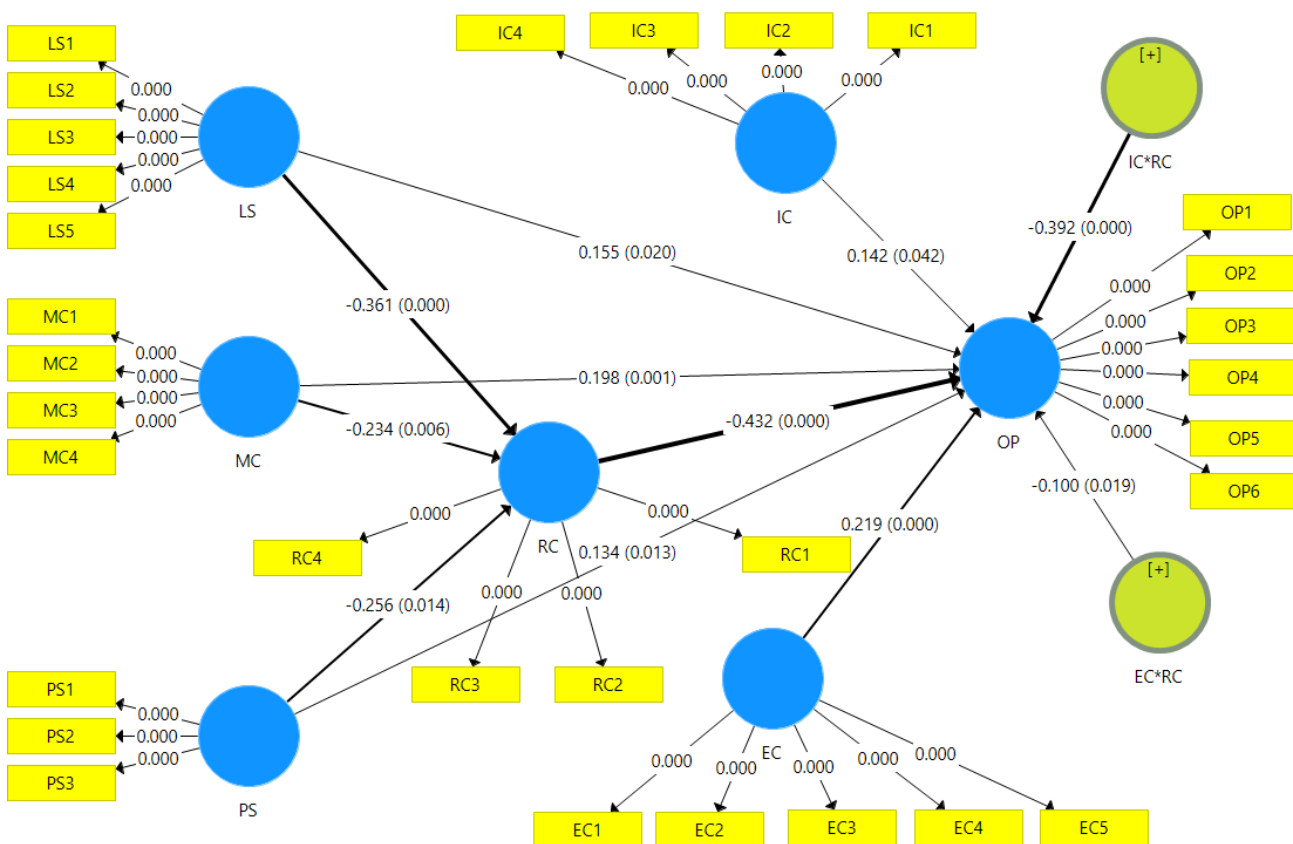
Bên cạnh đó, giả thuyết H1 cho rằng sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) có tác động ngược chiều đến hiệu quả hoạt động của công ty (OP) với hệ số tác động là  $-0,432 < 0$  và giá trị p là 0,000 có ý nghĩa thống kê với độ tin cậy 95%. Không những thế, xét về sự điều tiết của yếu tố văn hóa doanh nghiệp (EC) lên mối quan hệ này, kết quả ước lượng cho thấy hệ số tác động là  $-0,100 < 0$  và giá trị p = 0,019 ( $< 0,5$ ) có ý nghĩa thống kê. Chính vì vậy, giả thuyết H8 cho rằng yếu tố văn hóa doanh nghiệp (EC) sẽ làm tăng mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) và hiệu quả hoạt động của công ty (OP) được chấp nhận. Bên cạnh đó, xét về sự điều tiết của yếu tố năng lực đổi mới (IC) lên

mối quan hệ giữa RC và OP, kết quả cũng cho thấy hệ số tác động là  $-0,392 < 0$  và giá trị  $p = 0,000 (< 0,05)$  có ý nghĩa thống kê. Điều này kết luận rằng giả thuyết H9 cho rằng yếu tố năng lực đổi mới (IC) làm tăng mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) và hiệu quả hoạt động của công ty (OP) được chấp nhận. Chi tiết ở Bảng 4.10.

Bảng 4.10 Kiểm định biến điều tiết EC và IC

| Mối quan hệ            | Hệ số $\beta$ | Mối quan hệ | Giải thích  |
|------------------------|---------------|-------------|---|
| RC $\rightarrow$ OP    | -0,432        | Ngược chiều | Biến điều tiết EC làm mạnh hơn mối quan hệ ngược chiều giữa biến độc lập RC và biến phụ thuộc OP. |
| EC*RC $\rightarrow$ OP | -0,100        | Ngược chiều |   |
| RC $\rightarrow$ OP    | -0,432        | Ngược chiều | Biến điều tiết IC làm mạnh hơn mối quan hệ ngược chiều giữa biến độc lập RC và biến phụ thuộc OP. |
| IC*RC $\rightarrow$ OP | -0,392        | Ngược chiều |   |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)



Hình 4.2 Kết quả đánh giá mô hình có xem xét vai trò biến điều tiết EC và IC



Theo kết quả phân tích từ kỹ thuật Bootstrapping với số mẫu  $N = 5000$ , kết quả các giả thuyết cụ thể như sau:

- H1: Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) tác động ngược chiều đến hiệu quả hoạt động của công ty (OP) (hệ số  $\beta = -0,432 < 0$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ).

- H2: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) tác động ngược chiều đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) (hệ số  $\beta = -0,361 < 0$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ).

- H3: Truyền thông minh bạch (MC) tác động ngược chiều đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) (hệ số  $\beta = -0,234 < 0$ ,  $p = 0,006 < 0,05$ ).

- H4: Nhận thức về sự hỗ trợ (PS) tác động ngược chiều đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) (hệ số  $\beta = -0,256 < 0$ ,  $p = 0,014 < 0,05$ ).

- H5: Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) tác động cùng chiều đến hiệu quả hoạt động của công ty (OP) (hệ số  $\beta = 0,155 > 0$ ,  $p = 0,020 < 0,05$ ).

- H6: Truyền thông minh bạch (MC) tác động cùng chiều đến hiệu quả hoạt động của công ty (OP) (hệ số  $\beta = 0,198 > 0$ ,  $p = 0,001 < 0,05$ ).

- H7: Nhận thức về sự hỗ trợ (PS) tác động cùng chiều đến hiệu quả hoạt động của công ty (OP) (hệ số  $\beta = 0,134 > 0$ ,  $p = 0,013 < 0,05$ ).

- H8: Văn hóa doanh nghiệp (EC) điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) và hiệu quả hoạt động của công ty (OP) (hệ số  $\beta = -0,100 < 0$ ,  $p = 0,019 < 0,05$ ).

- H9: Năng lực đổi mới (IC) điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) và hiệu quả hoạt động của công ty (OP) (hệ số  $\beta = -0,392 < 0$ ,  $p = 0,000 < 0,05$ ).

Hơn thế nữa, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy khi xuất hiện thêm biến điều tiết, hệ số tác động của các yếu tố đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) và mối quan hệ giữa RC và hiệu quả hoạt động của công ty (OP) có sự thay đổi, cụ thể ở Bảng 4.11. Bên cạnh đó, cũng chính nhờ biến điều tiết văn hóa doanh nghiệp (EC) và biến điều tiết năng lực đổi mới (IC) đã làm mạnh hơn tác động ngược chiều của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) lên hiệu quả hoạt động của công ty (OP).

Bảng 4.11 Bảng so sánh hệ số Beta

| Mối quan hệ         | Hệ số $\beta$ có sự xuất hiện của biến điều tiết EC và IC | Hệ số $\beta$ không có sự xuất hiện của biến điều tiết |
|---------------------|---|--|
| RC $\rightarrow$ OP | -0,432  | -0,208   |
| LS $\rightarrow$ RC | -0,361  | -0,361   |
| MC $\rightarrow$ RC | -0,234  | -0,256   |
| PS $\rightarrow$ RC | -0,256  | -0,234   |
| LS $\rightarrow$ OP | 0,155   | 0,352  |
| MC $\rightarrow$ OP | 0,198   | 0,143  |
| PS $\rightarrow$ OP | 0,134   | 0,251  |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

#### 4.4 Mức độ tác động giữa các khái niệm trong nghiên cứu

##### 4.4.1 Mức độ tác động gián tiếp

Mức độ tác động gián tiếp được thực hiện khi trong mô hình nghiên cứu có tồn tại biến thứ ba mà ở đó tác động của biến này đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa biến độc lập và biến phụ thuộc được đem đi đánh giá. Khi xem xét ảnh hưởng gián tiếp của dữ liệu trong phần mềm SmartPLS, kết quả được trình bày ở Bảng 4.12.

Bảng 4.12 Tác động gián tiếp

| Mối quan hệ  | Mức ảnh hưởng | Giá trị t | Giá trị p |
|--------------|---------------|-----------|-----------|
| LS → RC → OP | 0,156         | 3,536     | 0,000     |
| MC → RC → OP | 0,101         | 2,536     | 0,011     |
| PS → RC → OP | 0,111         | 2,163     | 0,031     |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

- RC làm trung gian cho tác động của LS đến OP với mức ảnh hưởng là 0,156 cùng giá trị p là  $0,000 < 0,05$  và giá trị t là  $3,536 > 1,96$  có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, RC làm trung gian cho tác động của LS đến OP. Mặt khác, hệ số đường dẫn ảnh hưởng trực tiếp từ LS đến OP là 0,155 cùng giá trị p là 0,020 có ý nghĩa thống kê. Điều đó cho thấy RC đóng vai trò trung gian một phần.

- RC làm trung gian cho tác động của MC đến OP với mức ảnh hưởng là 0,101 cùng giá trị p là 0,011 và giá trị t là  $2,536 > 1,96$  có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, RC làm trung gian cho tác động của MC đến OP. Mặt khác, hệ số đường dẫn ảnh hưởng trực tiếp từ MC đến OP là 0,198 cùng giá trị p là 0,001 có ý nghĩa thống kê. Điều đó cho thấy RC đóng vai trò trung gian một phần.

- RC làm trung gian cho tác động của PS đến OP với mức ảnh hưởng là 0,111 cùng giá trị p là  $0,031 < 0,05$  và giá trị t là  $2,163 > 1,96$  có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, RC làm trung gian cho tác động của PS đến OP. Mặt khác, hệ số đường dẫn ảnh hưởng trực tiếp từ PS đến OP là 0,134 cùng giá trị p là 0,013 có ý nghĩa thống kê. Điều đó cho thấy RC đóng vai trò trung gian một phần.

Như vậy, kết quả nghiên cứu cho thấy tồn tại vai trò trung gian của biến trung gian RC trong tác động của LS đến OP, tác động của MC đến OP và tác động của PS đến OP.

##### 4.4.2 Mức độ tổng tác động

Kết quả nghiên cứu định lượng chính thức cho thấy mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động của các khái niệm nghiên cứu được trình bày chi tiết trong Bảng 4.13.

Bảng 4.13 Tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động

| Biến phụ thuộc                                     | Loại tác động | Phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) | Truyền thông minh bạch (MC) | Nhận thức về sự hỗ trợ (PS) | Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) |
|--|---------------|-------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--|
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) | Trực tiếp     | -0,361                              | -0,234                      | -0,256                      |  |
|  | Gián tiếp     | 0,000                               | 0,000                       | 0,000                       |  |
|  | <b>Tổng</b>   | <b>-0,361</b>                       | <b>-0,234</b>               | <b>-0,256</b>               |  |
| Hiệu quả hoạt động của công ty (OP)                | Trực tiếp     | 0,155                               | 0,198                       | 0,134                       | -0,432   |
|  | Gián tiếp     | 0,156                               | 0,101                       | 0,111                       | 0,000  |
|  | <b>Tổng</b>   | <b>0,311</b>                        | <b>0,299</b>                | <b>0,245</b>                | <b>-0,432</b>                                      |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

## 4.5 Kiểm định sự khác biệt

### 4.5.1 Kiểm định sự khác biệt theo tuổi đời công ty

Phân tích đa nhóm (Multigroup Analysis – MGA) được thực hiện nhằm xem xét có sự khác biệt giữa các nhóm công ty có tuổi đời khác nhau đến các mối quan hệ trong nghiên cứu hay không.

Kết quả phân tích ở Bảng 4.14 cho thấy có sự khác biệt trong tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) giữa các công ty có tuổi đời dưới 20 năm và công ty có tuổi đời từ 20 năm trở lên với giá trị p-value new là 0,017 (nhỏ hơn 0,05), với chênh lệch hệ số tác động (Path-coefficients-diff) là  $-0,399 < 0$ . Điều này cho thấy LS tác động đến RC ở các công ty có tuổi đời dưới 20 năm ít hơn đáng kể so với các công ty có tuổi đời từ 20 năm trở lên.

Kết quả cũng cho thấy có sự khác biệt trong tác động của nhận thức về sự hỗ trợ (PS) đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) giữa các công ty có tuổi đời dưới 20 năm và công ty có tuổi đời từ 20 năm trở lên với giá trị p-value new là 0,024 (nhỏ hơn 0,05). Với giá trị chênh lệch hệ số tác động (Path-coefficients-diff) là 0,423 cho thấy PS tác động đến RC ở các công ty có tuổi đời dưới 20 năm cao hơn đáng kể so với các công ty có tuổi đời từ 20 năm trở lên.

Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy rằng không có sự khác biệt ở các mối quan hệ còn lại do các giá trị p-value new khác đều lớn hơn 0,05.

Bảng 4.14 Kết quả phân tích đa nhóm theo tuổi đời công ty

| Mối quan hệ | Path coefficients – diff (Dưới 20 năm - Từ 20 năm trở lên) | P-value new (Dưới 20 năm - Từ 20 năm trở lên) |
|-------------|--|---|
| EC -> OP    | -0,046   | 0,670   |
| EC*RC -> OP | -0,055   | 0,516   |
| IC -> OP    | -0,072   | 0,770   |
| IC*RC -> OP | 0,112  | 0,518   |
| LS -> OP    | -0,151   | 0,466   |
| LS -> RC    | <b>-0,399</b>  | <b>0,017</b>                                  |
| MC -> OP    | 0,187  | 0,254   |
| MC -> RC    | 0,028  | 0,878   |
| PS -> OP    | 0,160  | 0,162   |
| PS -> RC    | <b>0,423</b>   | <b>0,024</b>                                  |
| RC -> OP    | 0,144  | 0,482   |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

#### 4.5.2 Kiểm định sự khác biệt theo quy mô công ty

Phân tích đa nhóm (Multigroup Analysis – MGA) được thực hiện bằng phần mềm SmartPLS nhằm xem xét xem có sự khác biệt giữa các nhóm công ty có quy mô khác nhau đến các mối quan hệ trong nghiên cứu hay không. Kết quả phân tích ở Bảng 4.15 cho thấy có sự khác biệt trong tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (LS) đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) giữa công ty có quy mô dưới 100 nhân viên và công ty có quy mô từ 200 nhân viên trở lên với giá trị p-value new là 0,017 (nhỏ hơn 0,05). Chênh lệch hệ số tác động là -0,356 cho thấy tác động của LS lên RC ở các công ty có quy mô dưới 100 nhân viên ít hơn đáng kể so với các công ty có quy mô từ 200 nhân viên trở lên.

Bên cạnh đó, kết quả cũng cho thấy có sự khác biệt trong tác động của nhận thức về sự hỗ trợ (PS) đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) ở nhóm công ty có quy mô nhỏ hơn 100 nhân viên cao hơn nhóm công ty có quy mô từ 200 nhân viên trở lên với p-value new là 0,007 (nhỏ hơn 0,05) và hệ số chênh lệch tác động là 0,555. Tác động này ở nhóm công ty có quy mô từ 100 đến dưới 200 nhân viên cũng cao hơn đáng kể so với nhóm công ty có quy mô từ 200 nhân viên trở lên với p-value new là 0,028 (nhỏ hơn 0,05) và hệ số chênh lệch tác động là 0,448.

Ngoài ra, kết quả cũng cho thấy rằng không có sự khác biệt ở các mối quan hệ còn lại giữa các công ty có quy mô khác nhau do các giá trị p-value new khác đều lớn hơn 0,05. Chi tiết ở Bảng 4.15.

Bảng 4.15 Kết quả phân tích đa nhóm theo quy mô doanh nghiệp

| Mối quan hệ | Path coefficient s – diff (<100 nv – từ 100 đến <200 nhân viên) | Path coefficient s – diff (<100 nhân viên – từ 200 nhân viên trở lên) | Path coefficient s – diff (từ 100 đến <200 nhân viên – từ 200 nhân viên trở lên) | P-value new (<100 nv vs từ 100 đến <200 nhân viên) | p-value new (<100 nhân viên vs từ 200 nhân viên trở lên) | p-value new (từ 100 đến <200 nhân viên – từ 200 nhân viên trở lên) |
|-------------|---|---|--|--|--|--|
| EC -> OP    | 0,043   | 0,036   | -0,007   | 0,637  | 0,736  | 0,929  |
| EC*RC -> OP | -0,076  | -0,098  | -0,022   | 0,492  | 0,394  | 0,805  |
| IC -> OP    | 0,060   | -0,133  | -0,193   | 0,762  | 0,511  | 0,229  |
| IC*RC -> OP | 0,226   | 0,251   | 0,025  | 0,162  | 0,141  | 0,874  |
| LS -> OP    | 0,051   | 0,030   | -0,021   | 0,791  | 0,876  | 0,887  |
| LS -> RC    | -0,291  | <b>-0,356</b>   | -0,065   | 0,123  | <b>0,017</b>   | 0,717  |
| MC -> OP    | -0,023  | 0,012   | 0,035  | 0,900  | 0,939  | 0,814  |
| MC -> RC    | 0,128   | -0,136  | -0,264   | 0,497  | 0,397  | 0,158  |
| PS -> OP    | 0,082   | 0,243   | 0,160  | 0,554  | 0,065  | 0,255  |
| PS -> RC    | 0,106   | <b>0,555</b>  | <b>0,448</b>   | 0,574  | <b>0,007</b>   | <b>0,028</b>   |
| RC -> OP    | 0,165   | 0,175   | 0,011  | 0,441  | 0,433  | 0,964  |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

#### 4.5.3 Kiểm định sự khác biệt theo thời gian niêm yết

Phân tích đa nhóm (Multigroup Analysis – MGA) được thực hiện nhằm xem xét xem có sự khác biệt giữa các nhóm công ty có thời gian niêm yết tại sở GDCK TP.HCM khác nhau đến các mối quan hệ trong nghiên cứu hay không. Kết quả phân tích ở Bảng 4.16 cho thấy không có sự khác biệt ở các mối quan hệ giữa các công ty có thời gian niêm yết khác nhau do các giá trị p-value new đều lớn hơn 0,05.

Bảng 4.16 Kết quả phân tích đa nhóm theo thời gian niêm yết

| Mối quan hệ | Path coefficients – diff (Dưới 10 năm - Từ 10 năm trở lên) | P-value new (Dưới 10 năm - Từ 10 năm trở lên) |
|-------------|--|---|
| EC -> OP    | 0,006  | 0,952   |
| EC*RC -> OP | -0,103   | 0,197   |
| IC -> OP    | 0,141  | 0,371   |
| IC*RC -> OP | 0,192  | 0,127   |
| LS -> OP    | -0,029   | 0,861   |
| LS -> RC    | -0,164   | 0,312   |
| MC -> OP    | -0,084   | 0,463   |
| MC -> RC    | -0,171   | 0,272   |
| PS -> OP    | 0,133  | 0,197   |
| PS -> RC    | 0,332  | 0,059   |
| RC -> OP    | 0,128  | 0,458   |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

#### 4.5.4 Kiểm định sự khác biệt theo lĩnh vực hoạt động

Phân tích đa nhóm (Multigroup Analysis – MGA) được thực hiện nhằm xem xét xem có sự khác biệt giữa các nhóm công ty có lĩnh vực hoạt động, ngành nghề khác nhau đến các mối quan hệ trong nghiên cứu hay không. Dựa vào bảng câu hỏi khảo sát chính thức, các nhóm ngành được chia thành 3 nhóm, cụ thể như sau:

Nhóm 1: Tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng

Nhóm 2: Công nghiệp

Nhóm 3: Dịch vụ và thương mại tổng hợp

Kết quả phân tích ở Bảng 4.17 cho thấy có một số mối quan hệ mà ở đó các công ty ở lĩnh vực hoạt động khác nhau sẽ có mức độ tác động khác nhau. Cụ thể hơn, tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (PS) đến hiệu quả hoạt động của công ty (OP) vào các công ty ở nhóm 1 thấp đáng kể so với nhóm 2 vì giá trị p-value new = 0,033 (nhỏ hơn 0,05) và giá trị hệ số chênh lệch tác động giữa nhóm 1 và nhóm 2 là  $-0,392 < 0$ . Tác động của PS đến OP tại các công ty thuộc nhóm 2 cũng cao hơn đáng kể so với các công ty thuộc nhóm 3 với giá trị p-value new là 0,047 (nhỏ hơn 0,05) và hệ số chênh lệch tác động giữa nhóm 2 và nhóm 3 là 0,294. Không những thế, tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi (PS) đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) cũng có tác động thấp hơn đáng kể ở các công ty thuộc nhóm 1 so với nhóm 2 với giá trị p-value là 0,027 (nhỏ hơn 0,05) và hệ số chênh lệch tác động giữa nhóm 1 và nhóm 2 là  $-0,431$ . Bên cạnh đó, tác động của PS đến RC tại các công

ty thuộc nhóm 1 cũng thấp hơn so với các công ty thuộc nhóm 3 với giá trị p-value new là 0,037 (nhỏ hơn 0,05) và hệ số chênh lệch tác động là -0,441 nhỏ hơn 0.

Ngoài ra, tác động của truyền thông minh bạch (MC) của nhóm 2 lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) cũng thấp hơn so với nhóm 3 với giá trị hệ số chênh lệch tác động là -0,433 và p-value new = 0,031 (nhỏ hơn 0,05).

Tác động của nhận thức về sự hỗ trợ (PS) của nhóm 1 lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) cao hơn so với nhóm 3 với giá trị hệ số chênh lệch tác động là 0,589 và p-value new = 0,029 (nhỏ hơn 0,05).

Cuối cùng, có sự khác biệt giữa các nhóm lĩnh vực hoạt động trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) và hiệu quả hoạt động của công ty (OP). Cụ thể, với giá trị p-value new = 0,012 (nhỏ hơn 0,05) và hệ số chênh lệch tác động 0,541 cho thấy RC tác động lên OP ở các công ty thuộc nhóm 1 cao hơn so với nhóm 3; và với giá trị p-value new = 0,013 (nhỏ hơn 0,05) và hệ số chênh lệch tác động 0,490 cho thấy RC tác động lên OP ở các công ty thuộc nhóm 2 cũng cao hơn so với nhóm 3.

Bảng 4.17 Kết quả phân tích đa nhóm theo lĩnh vực hoạt động

| Mối quan hệ | Path coefficient s – diff (Nhóm 1 – Nhóm 2) | Path coefficient s – diff (Nhóm 1 – Nhóm 3) | Path coefficient s – diff (Nhóm 2 – Nhóm 3) | P-value new (Nhóm 1 – Nhóm 2) | p-value new (Nhóm 1 – Nhóm 3) | p-value new (Nhóm 2 – Nhóm 3) |
|-------------|---|---|---|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| EC -> OP    | -0,043                                      | -0,095                                      | -0,052                                      | 0,792                         | 0,532                         | 0,629                         |
| EC*RC -> OP | -0,006                                      | -0,167                                      | -0,161                                      | 0,910                         | 0,271                         | 0,166                         |
| IC -> OP    | 0,002                                       | 0,016                                       | 0,014                                       | 0,997                         | 0,947                         | 0,935                         |
| IC*RC -> OP | 0,156                                       | 0,311                                       | 0,155                                       | 0,390                         | 0,077                         | 0,262                         |
| LS -> OP    | <b>-0,392</b>                               | -0,098                                      | <b>0,294</b>                                | <b>0,033</b>                  | 0,604                         | <b>0,047</b>                  |
| LS -> RC    | <b>-0,431</b>                               | <b>-0,441</b>                               | -0,010                                      | <b>0,027</b>                  | <b>0,037</b>                  | 0,958                         |
| MC -> OP    | 0,308                                       | 0,217                                       | -0,091                                      | 0,068                         | 0,236                         | 0,529                         |
| MC -> RC    | 0,220                                       | -0,213                                      | <b>-0,433</b>                               | 0,182                         | 0,310                         | <b>0,031</b>                  |
| PS -> OP    | 0,122                                       | 0,220                                       | 0,098                                       | 0,344                         | 0,141                         | 0,418                         |
| PS -> RC    | 0,209                                       | <b>0,589</b>                                | 0,380                                       | 0,357                         | <b>0,029</b>                  | 0,055                         |
| RC -> OP    | 0,051                                       | <b>0,541</b>                                | <b>0,490</b>                                | 0,758                         | <b>0,012</b>                  | <b>0,013</b>                  |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

#### 4.6 Thảo luận về kết quả nghiên cứu

Qua quá trình nghiên cứu và tổng hợp các nghiên cứu đã được thực hiện trước đây, luận án đã đề xuất mô hình nghiên cứu về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự

thay đổi đến hiệu quả hoạt động tại các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán, cụ thể là Sở GDCK TP.HCM, cũng như đánh giá vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới đến tác động này. Sau khi kiểm tra và đánh giá thang đo, kết quả nghiên cứu cho thấy được độ tin cậy cũng như ý nghĩa thống kê của thang đo. Bên cạnh đó, kết quả đánh giá mô hình nghiên cứu cũng cho thấy được sự phù hợp của mô hình nghiên cứu với dữ liệu được thu thập từ khảo sát. Tiếp đó, kết quả nghiên cứu sẽ được phân tích và thảo luận một cách chi tiết, tập trung vào việc đánh giá và so sánh giữa kết quả thu được với các nghiên cứu trước đây.

#### 4.6.1 Thảo luận về mô hình và giả thuyết nghiên cứu

Kết quả khảo sát định lượng chính thức cho thấy mô hình nghiên cứu lý thuyết phù hợp với dữ liệu. Nghiên cứu đề xuất 9 giả thuyết và sau khi kiểm định thì 9 giả thuyết đều được chấp nhận (chi tiết ở Bảng 4.9).

- Thứ nhất, sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (RC) có tác động trực tiếp và ngược chiều đến hiệu quả hoạt động của công ty (OP) với hệ số  $\beta = -0,432$ . Điều này cho thấy khi việc kháng cự của nhân viên trước thay đổi được kiểm soát và giảm thiểu, thì hiệu quả hoạt động của công ty sẽ được cải thiện. Nghiên cứu cũng khá nhất quán với nghiên cứu của Rastekenari và cộng sự (2013) khi cho thấy tác động ngược chiều của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động. Việc kháng cự lại với sự thay đổi có thể khiến nhân viên giảm sự nhiệt tình, năng suất làm việc, cũng như thúc đẩy nhân viên thực hiện những hành động có thể làm suy yếu hiệu quả hoạt động của công ty. Bên cạnh đó, kết quả cũng rất phù hợp với nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021), nghiên cứu của Olamilekan và Salam (2022), Agama và cộng sự (2023) khi cho thấy tác động ngược chiều đáng kể của sự kháng cự ở nhân viên khi các doanh nghiệp thực hiện thay đổi. Sự kháng cự của nhân viên đối với thay đổi không chỉ cản trở quá trình chuyển đổi mà còn làm giảm hiệu quả hoạt động, lãng phí tài nguyên và hạn chế khả năng đổi mới của mọi tổ chức, doanh nghiệp. Kết quả nghiên cứu của đề tài đã cho thấy lý thuyết của Lewin về sự thay đổi không chỉ đúng trong các nghiên cứu trước đây ở các nước mà còn có giá trị ứng dụng cao trong việc giải thích mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu củng cố quan điểm của Lewin về việc cần thiết phải "làm tan băng" và "đóng băng lại" để đảm bảo sự thành công của quá trình thay đổi. Nghiên cứu đã định lượng hóa mức độ ảnh hưởng của sự kháng cự đến hiệu quả hoạt động, cung cấp bằng chứng thực nghiệm cụ thể. Điều này làm rõ hơn về mức độ quan trọng của việc quản lý sự kháng cự trong quá trình thay đổi, nhấn mạnh rằng sự kháng cự không chỉ là một hiện tượng tâm lý mà còn có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động kinh doanh của công ty.

- Thứ hai, kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đều có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi với hệ số  $\beta = -0,361$  cho thấy khi phong cách lãnh đạo chuyển đổi từ các lãnh đạo càng chuyên nghiệp và kiểm soát được sự thay đổi thì sự kháng cự của nhân viên sẽ giảm đi rõ rệt. Nghiên



cứ cũng cho kết quả tương tự với nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021), Zainab và cộng sự (2022), Sánchez và cộng sự (2023) và nghiên cứu của Chukwuma và Zondo (2024) về mối quan hệ ngược chiều đáng kể giữa phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Mặt khác, kết quả nghiên cứu của luận án lại trái ngược với nhận định của Abdalla và cộng sự (2018), lý do có thể xuất phát từ sự khác biệt về văn hóa ở con người và doanh nghiệp của hai đất nước Việt Nam và Ai Cập. Mặc dù vậy, nghiên cứu vẫn đồng quan điểm trong việc lãnh đạo cần phát triển các kỹ năng chuyển đổi để tạo môi trường làm việc hiệu quả cho nhân viên. Lãnh đạo đóng vai trò cực kỳ quan trọng trong việc thực hiện thay đổi của doanh nghiệp. Sự kháng cự đối với thay đổi có thể được giảm thiểu đáng kể khi người lãnh đạo doanh nghiệp có phong cách lãnh đạo phù hợp, cung cấp cho nhân viên nguồn cảm hứng, sự cần thiết của doanh nghiệp khi thực hiện thay đổi và tạo động lực cho nhân viên nhìn thấy sự tích cực và sẵn sàng với những đổi mới. Việc đo lường hiệu quả của lãnh đạo chuyển đổi cũng là một việc khá khó khăn. Không có một thước đo duy nhất nào có thể đánh giá đầy đủ tác động này. Tuy nhiên, lý thuyết về phong cách lãnh đạo chuyển đổi đã được nghiên cứu và phát triển, cung cấp một cơ sở lý thuyết vững chắc cho việc lãnh đạo chuyển đổi có thể tạo ra những thay đổi tích cực trong công ty. Mặc dù vẫn có một số nghiên cứu cho rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi không có tác động đáng kể đến phản ứng của nhân viên bởi vì phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể không phù hợp với tất cả các tình huống và các loại hình tổ chức doanh nghiệp, tuy nhiên, vẫn có những nghiên cứu cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi tạo ra những hiệu ứng tích cực đến nhân viên và kết quả nghiên cứu cũng cho thấy điều này.

Yếu tố truyền thông minh bạch cũng có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi với hệ số  $\beta = -0,234$ ; cũng có quan điểm cho nghiên cứu của Sabino và cộng sự (2021), Ahmad và Chowdhury (2021), Puyod và Charoensukmongkol (2021), Haqq (2021), Wahyunida và cộng sự (2022). Truyền thông là yếu tố then chốt để làm giảm sự kháng cự của nhân viên khi doanh nghiệp thực hiện và triển khai những thay đổi mới. Việc duy trì một kênh giao tiếp mở giữa ban lãnh đạo, quản lý doanh nghiệp và nhân viên sẽ giúp giảm thiểu sự phức tạp và kháng cự trong quá trình thay đổi. Bằng cách lắng nghe, trao đổi và giải đáp thắc mắc rõ ràng, người quản lý có thể tạo ra một môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự thay đổi, hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau giữa các phòng ban trong doanh nghiệp. Chiến lược truyền thông hiệu quả với mục tiêu tinh chỉnh và sắp xếp sự thay đổi đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu sự kháng cự của các cá nhân đối với sự thay đổi.

Nhận thức về sự hỗ trợ có tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi với hệ số  $\beta = -0,256$ . Kết quả của nghiên cứu cũng hỗ trợ cho nghiên cứu của Rehman và cộng sự (2021) trước đây khi cho rằng nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức càng cao thì sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi sẽ càng giảm. Tuy nhiên, kết quả của luận án cũng có điểm khác so với nghiên cứu của Fernando và Fajrianthi (2019), nghiên cứu của Raditya và cộng sự (2019) khi nhận thức về sự hỗ trợ có tác động trực tiếp đến sự kháng cự mà không cần yếu tố trung gian. Khi nhân viên cảm nhận được tổ chức luôn đồng hành, quan tâm và hỗ trợ họ trong quá trình thay đổi, họ sẽ cảm thấy an tâm và tin tưởng hơn

vào quyết định của lãnh đạo. Sự hỗ trợ của công ty giúp nhân viên tin tưởng rằng họ sẽ có cơ hội phát triển sự nghiệp trong công ty sau khi quá trình thay đổi hoàn tất. Khi nhân viên được tham gia vào quá trình ra quyết định và được hỗ trợ trong việc thực hiện các thay đổi, họ sẽ cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức và có trách nhiệm đóng góp vào sự thành công của doanh nghiệp. Tuy nhiên, một số nghiên cứu như nghiên cứu của Cho và cộng sự (2021), Wahyundia và cộng sự (2022) lại cho thấy tác động không đáng kể của nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, điều này có thể xuất phát từ hai phía, phía cá nhân nhân viên và phía công ty. Những trải nghiệm không tốt liên quan đến các thay đổi trước đây có thể khiến nhân viên trở nên nghi ngờ và kháng cự với những thay đổi trong tương lai, ngay cả khi doanh nghiệp đã cố gắng tạo ra sự hỗ trợ. Một số nhân viên có nhu cầu an toàn cao, họ sẽ cảm thấy lo lắng và bất an khi có sự thay đổi, ngay cả khi nhận được sự hỗ trợ tích cực từ doanh nghiệp. Còn về phía công ty, nếu sự thay đổi quá lớn, quá đột ngột hoặc ảnh hưởng trực tiếp đến quyền lợi của nhân viên, thì ngay cả khi công ty có cung cấp đầy đủ sự hỗ trợ, nhân viên vẫn có thể cảm thấy khó khăn trong việc chấp nhận những thay đổi và bắt đầu phản kháng. Nếu mối quan hệ giữa nhân viên và cấp trên không tốt, nhân viên sẽ không tin tưởng vào sự hỗ trợ của tổ chức, ngay cả khi tổ chức đã cố gắng thể hiện điều đó. Chính vì vậy, để thành công trong việc quản lý sự thay đổi, các doanh nghiệp cần phải kết hợp nhiều yếu tố khác nhau; mặc dù vậy, nhận thức về sự hỗ trợ của công ty là một yếu tố quan trọng trong việc giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên, như kết quả nghiên cứu đã cho thấy điều đó.

Nghiên cứu đã xác định và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, bao gồm phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ. Cụ thể hơn, đề tài chỉ ra và khẳng định rằng trong bối cảnh các doanh nghiệp tại Việt Nam, lợi ích của nhân viên dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội không chỉ giới hạn ở lợi ích vật chất mà còn bao gồm các yếu tố phi vật chất khác như phong cách lãnh đạo hay nhận thức về sự hỗ trợ. Kết quả cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc lãnh đạo xây dựng mối quan hệ cá nhân hóa và chất lượng cao với từng nhân viên, đặc biệt là trong quá trình thay đổi. Từ đó, đề tài giúp làm rõ hơn về cách thức các lý thuyết này có thể được áp dụng để giải thích và quản lý sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

- Thứ ba, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy các nhân tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đều có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi với hệ số  $\beta = 0,155$  tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty, kết quả cũng hỗ trợ cho nghiên cứu trước đây của Cherian và cộng sự (2020), Andrej và cộng sự (2023). Nghiên cứu cũng cùng nhận định với các nghiên cứu của Yulianeu và cộng sự (2021), Kartono và Bernato (2021), Soelton và cộng sự (2021), Puni và cộng sự (2022), Aldhaheri và Ahmad (2024), Aslam và Sahibzada (2024) và nghiên cứu trong nước của Bùi Thị Vân Anh và cộng sự (2021), Nguyễn Thị Trang Nhung và Lưu Thị Minh Ngọc (2019) về việc phong cách lãnh đạo chuyển đổi tác động trực tiếp cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động. Kết quả này cũng khác biệt khi cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi ảnh hưởng trực tiếp cùng chiều

đến hiệu quả hoạt động mà không cần thông qua các yếu tố trung gian như nghiên cứu của Laohavichien & Weerasai (2024), Peña và Caruajulca (2024) và Thapa và cộng sự (2023), Sabino và cộng sự (2021), Para-González và cộng sự (2018) đã đề cập trước đây. Khi nhà lãnh đạo có phong cách phù hợp, luôn truyền cảm hứng, sẵn sàng lắng nghe và tiếp thu ý kiến của nhân viên, tạo cho nhân viên sự tin tưởng; điều này sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực, gia tăng sự hài lòng của nhân viên và từ đó cải thiện hiệu quả hoạt động của toàn doanh nghiệp. Chính vì vậy, phong cách lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc định hình hiệu quả hoạt động của một doanh nghiệp. Một phong cách lãnh đạo hiệu quả, dựa trên sự lắng nghe, tạo nguồn cảm hứng, động lực và xây dựng mối quan hệ tích cực đến nhân viên các cấp trong doanh nghiệp cũng như với đối tác, sẽ tạo ra một môi trường làm việc hiệu quả và cải thiện đáng kể tình hình hoạt động của doanh nghiệp. Nghiên cứu của Sabino (2021) cũng đề cập đến việc có rất nhiều nghiên cứu trước đây cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi không có sự tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, tuy nhiên, kết quả khảo sát thực tế tại các doanh nghiệp lại có thể chứng minh được điều ngược lại. Các nhà lãnh đạo vẫn đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy sự hợp tác giữa các nhân viên nhất là khi đối diện với những chính sách thay đổi. Mặc dù vai trò lãnh đạo trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động không phải lúc nào cũng rõ ràng và có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác, như văn hóa doanh nghiệp hay sự tác động bởi nền kinh tế vĩ mô.

Yếu tố truyền thông minh bạch cũng có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty (hệ số  $\beta = 0,198$ ), kết quả này củng cố thêm cho những nghiên cứu trước đây của Kimathi và Kinyua (2021), Kalogiannidis (2020), Emueje và Tochi (2020). Trong doanh nghiệp, khi truyền thông minh bạch, ở đây không chỉ là việc trao đổi thông tin đơn thuần, mà còn là sự kết nối giữa các cá nhân, các bộ phận trong doanh nghiệp ngày càng tốt lên thì hiệu quả hoạt động doanh nghiệp cũng theo đó được cải thiện. Thông tin minh bạch giúp nhân viên hiểu rõ vai trò và trách nhiệm của mình, từ đó làm việc hiệu quả hơn. Họ sẽ biết cách phối hợp công việc với các bộ phận khác và đưa ra những quyết định đúng đắn. Nhờ có truyền thông giao tiếp tốt, nhân viên sẽ hiểu rõ hơn về mục tiêu, nhiệm vụ và có động lực làm việc cao hơn. Các bộ phận sẽ phối hợp chặt chẽ với nhau, giúp giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng hơn. Hơn thế nữa, khi thông tin được chia sẻ một cách cởi mở, nhân viên cảm thấy ý kiến của mình được lắng nghe và tôn trọng. Điều này khuyến khích họ tham gia tích cực vào quá trình ra quyết định và thực hiện các nhiệm vụ được giao. Với thông tin đầy đủ, nhân viên có thể chủ động nhận diện và giải quyết các vấn đề phát sinh trong công việc, giảm thiểu sự phụ thuộc vào cấp trên và tăng cường hiệu quả làm việc. Ngoài ra, thông tin minh bạch giúp các bộ phận trong doanh nghiệp hiểu rõ hơn về mục tiêu chung và cách thức sử dụng tài nguyên hiệu quả. Điều này giúp tránh tình trạng lãng phí và tối ưu hóa việc sử dụng các nguồn lực có hạn.

Yếu tố nhận thức về sự hỗ trợ cũng có tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty (hệ số  $\beta = 0,134$ ), kết quả cũng phù hợp với nghiên cứu trước đây của Utomo và cộng sự (2023), Jeong và Kim (2022), Imran và Aldaas (2020). Khi nhân viên cảm thấy

được tổ chức quan tâm và hỗ trợ, họ sẽ có xu hướng gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Lòng trung thành cao dẫn đến giảm tỷ lệ nghỉ việc, tiết kiệm chi phí tuyển dụng và đào tạo, đồng thời tạo ra một lực lượng lao động ổn định. Nhân viên cảm thấy được hỗ trợ sẽ có xu hướng hợp tác chặt chẽ với đồng nghiệp, tạo ra một môi trường làm việc đoàn kết và hiệu quả. Hơn thế nữa, khi họ cảm thấy được lắng nghe và giải quyết các vấn đề một cách công bằng, các xung đột nội bộ sẽ giảm thiểu, tạo ra một môi trường làm việc hài hòa. Tại Việt Nam, khi thực hiện nghiên cứu này, tác giả cũng cho thấy kết quả tương tự. Điều này một phần đến từ việc người Việt Nam thường coi trọng các mối quan hệ xã hội, đặc biệt là trong môi trường làm việc. Khi nhân viên cảm thấy được doanh nghiệp quan tâm và hỗ trợ, nhân viên sẽ có xu hướng đáp lại bằng việc làm việc hiệu quả hơn, nâng cao năng suất lao động. Sau những biến động kinh tế xã hội, người lao động Việt Nam thường có xu hướng thận trọng hơn trong việc lựa chọn nơi làm việc. Việc tạo dựng một môi trường làm việc nơi nhân viên cảm thấy được tin tưởng và hỗ trợ là rất quan trọng để thu hút và giữ chân nhân tài.

- Thứ tư: Yếu tố văn hóa doanh nghiệp có vai trò điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Mặc dù các nghiên cứu trước đây của Hardcopf và cộng sự (2021), Imran và cộng sự (2022); Sumintapura (2022) cũng đã khẳng định văn hóa doanh nghiệp có tác động trực tiếp cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Kết quả nghiên cứu của luận án lại cho thấy rõ hơn vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Hơn thế nữa, kết quả nghiên cứu một phần củng cố quan điểm liên quan đến lý thuyết về sự xuất sắc của tổ chức rằng văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ, phù hợp là yếu tố then chốt để đạt được thành công bền vững. Văn hóa doanh nghiệp làm mạnh hơn mối quan hệ ngược chiều giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động. Nghiên cứu tại các công ty niêm yết tại Việt Nam đã làm rõ thêm thuyết về sự xuất sắc của tổ chức bằng cách cung cấp bằng chứng thực nghiệm về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp đối với mối quan hệ giữa sự kháng cự và hiệu quả hoạt động. Điều này góp phần củng cố và mở rộng giá trị của thuyết trong việc giải thích và thúc đẩy sự thành công của công ty. Văn hóa doanh nghiệp như một sợi dây vô hình kết nối các thành viên trong công ty, định hình cách làm việc của họ sao cho phù hợp, tương tác và đóng góp vào sự thành công của cả doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng đáng kể trong việc làm giảm sự kháng cự của nhân viên và tăng hiệu quả hoạt động của công ty. Văn hóa doanh nghiệp không đơn thuần là một tập hợp các quy tắc hay nghi lễ, mà là một hệ thống giá trị, niềm tin và hành vi được chia sẻ bởi tất cả thành viên trong tổ chức. Hệ thống này được hình thành và phát triển qua thời gian, chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố như giá trị và niềm tin của người sáng lập thường là nền tảng cho văn hóa doanh nghiệp, nhất là ở những công ty niêm yết tại Việt Nam. Những thành công và thất bại trong quá khứ của công ty sẽ định hình văn hóa của tổ chức, nhất là ở những doanh nghiệp có tuổi đời cao hơn 20 năm trên thương trường. Khi nhân viên cảm thấy văn hóa doanh nghiệp bảo vệ họ, họ sẽ ít có xu hướng kháng cự với những thay đổi. Một văn hóa cởi mở, khuyến khích học hỏi sẽ giúp nhân viên dễ dàng thích nghi với những thay đổi mới. Nếu nhân viên hiểu rõ mục tiêu của sự thay đổi

và thấy được lợi ích mà nó mang lại, họ sẽ sẵn sàng hợp tác. Văn hóa doanh nghiệp giúp truyền đạt thông điệp này một cách hiệu quả. Một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ sẽ là một tài sản vô giá, giúp doanh nghiệp vượt qua những thách thức và đạt được những mục tiêu đề ra.

Yếu tố năng lực đổi mới có vai trò điều tiết mối quan hệ ngược chiều giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Năng lực đổi mới được hiểu là khả năng của một tổ chức trong việc tạo ra những ý tưởng mới, sản phẩm mới, quy trình mới và cách thức làm việc mới. Trong bối cảnh kinh doanh hiện đại, nơi sự thay đổi diễn ra liên tục, năng lực đổi mới đóng vai trò là một yếu tố then chốt để các công ty có thể thích ứng và phát triển bền vững. Khi công ty có năng lực đổi mới cao, họ thường có xu hướng tạo ra một môi trường làm việc minh bạch, nơi nhân viên được tham gia vào quá trình ra quyết định và triển khai các sáng kiến mới. Điều này giúp nhân viên hiểu rõ hơn về lý do của sự thay đổi và cảm thấy được tôn trọng, từ đó giảm thiểu sự kháng cự. Các công ty có năng lực đổi mới thường đầu tư mạnh vào đào tạo và phát triển nhân viên, trang bị cho họ những kỹ năng cần thiết để thích ứng với sự thay đổi. Điều này giúp nhân viên tự tin hơn trong việc đối mặt với những thách thức mới. Bên cạnh đó, năng lực đổi mới giúp công ty tạo ra những sản phẩm, dịch vụ và quy trình mới, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và tạo ra lợi thế cạnh tranh. Các công ty có năng lực đổi mới thường linh hoạt hơn trong việc thích ứng với những thay đổi của thị trường. Việc đổi mới giúp cải thiện quy trình làm việc, giảm thiểu lãng phí và tăng năng suất lao động. Đề tài tập trung nghiên cứu tại các công ty niêm yết ở Việt Nam, nhằm khẳng định thêm về vai trò của năng lực đổi mới trong việc điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên và hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm về việc năng lực đổi mới không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả hoạt động mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu tác động tiêu cực của sự kháng cự đối với hiệu quả hoạt động. Kết quả này củng cố cho lý thuyết khuếch tán đổi mới khi lý thuyết chỉ tập trung vào cách thức sự đổi mới được truyền thông và chấp nhận trong doanh nghiệp nhưng lại không đi sâu vào việc phân tích các yếu tố nội tại của doanh nghiệp ảnh hưởng đến quá trình này. Cụ thể hơn, bằng cách bổ sung các yếu tố liên quan đến năng lực nội tại của tổ chức, đề tài cho thấy quá trình khuếch tán đổi mới không chỉ phụ thuộc vào đặc điểm của sự đổi mới, mà còn phụ thuộc vào khả năng của tổ chức trong việc quản lý và thích ứng với sự thay đổi. Chính vì vậy, năng lực đổi mới đóng vai trò như một cầu nối, giúp giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên và tăng hiệu quả hoạt động trong bối cảnh các công ty Việt Nam.

## **4.6.2 Thảo luận về sự khác biệt giữa các nhóm**

### **4.6.2.1 Về tuổi đời công ty**

Việc phân chia tuổi đời công ty thành "Dưới 20 năm" và "Từ 20 năm trở lên" trong nghiên cứu thường dựa trên cơ sở phương pháp luận và giả định về các giai đoạn phát triển của doanh nghiệp, chứ không hẳn là một quy định pháp lý cụ thể hay tiêu chuẩn ngành cố định. Thứ nhất, dựa trên giai đoạn phát triển, dưới 20 năm thường được xem là giai đoạn

doanh nghiệp còn tương đối "trẻ", đang trong quá trình tăng trưởng, mở rộng thị trường, hoặc củng cố vị thế. Trong giai đoạn này, doanh nghiệp có thể vẫn còn giữ được sự linh hoạt, tinh thần khởi nghiệp, cấu trúc tổ chức ít phức tạp hơn và đội ngũ nhân sự có thể trẻ hơn, dễ thích nghi với thay đổi. Từ 20 năm trở lên thường được coi là giai đoạn doanh nghiệp đã đạt đến sự trưởng thành, ổn định và có thể đã phát triển các cấu trúc tổ chức phức tạp hơn, quy trình vận hành được thiết lập chặt chẽ và một nền văn hóa doanh nghiệp sâu sắc, đôi khi có thể trở nên bảo thủ hơn. Mốc 20 năm thường được nhiều nghiên cứu xem xét như một điểm uốn quan trọng, nơi mà doanh nghiệp có thể phải đối mặt với những thách thức mới về đổi mới, tái cấu trúc, hoặc duy trì sự cạnh tranh trong một thị trường đã bão hòa. Đối với luận án, việc phân chia này nhằm mục đích quan sát và kiểm định xem liệu vai trò của các khái niệm nghiên cứu có thay đổi đáng kể khi công ty chuyển từ giai đoạn phát triển sớm sang giai đoạn trưởng thành hơn hay không.

Kết quả kiểm tra sự khác biệt giữa các nhóm công ty niêm yết tại HOSE nhận định rằng trong các công ty non trẻ hơn dưới 20 năm tuổi đời, vai trò của phong cách lãnh đạo chuyên đổi trong việc tác động đến sự kháng cự của nhân viên là ít nổi bật hơn. Điều này có thể được giải thích rằng các công ty mới thành lập hoặc đang trong giai đoạn phát triển ban đầu thường có môi trường năng động hơn, ít quy trình cứng nhắc hơn và có thể sở hữu đội ngũ nhân sự trẻ tuổi, linh hoạt, ít ngại thay đổi. Do đó, dù lãnh đạo có áp dụng phong cách chuyên đổi, tác động của nó lên mức độ kháng cự không quá lớn vì có thể bản thân nhân viên đã có sẵn xu hướng chấp nhận thay đổi. Ngược lại, ở các công ty có tuổi đời lâu hơn, từ 20 năm trở lên, thường có cấu trúc tổ chức phức tạp hơn, nhân sự có thể đã quen thuộc với những cách làm cũ, sự can thiệp của lãnh đạo chuyên đổi là cực kỳ cần thiết để thúc đẩy sự thay đổi. Trong bối cảnh này, phong cách lãnh đạo chuyên đổi, với khả năng truyền cảm hứng, định hướng tầm nhìn và khuyến khích đổi mới, lại có vai trò quan trọng hơn đáng kể trong việc phá vỡ sự trì trệ và giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với những thay đổi cần thiết.

Không những thế, kết quả còn cho thấy ở các công ty non trẻ hơn, dưới 20 năm tuổi đời, nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ từ tổ chức có ảnh hưởng mạnh mẽ hơn đáng kể đến mức độ kháng cự của họ đối với sự thay đổi. Điều này có thể là do nhân viên ở các công ty trẻ thường có ít sự ổn định hoặc ít kinh nghiệm đối phó với sự thay đổi hơn và do đó, họ nhạy cảm hơn với cảm giác được hỗ trợ từ tổ chức. Khi họ cảm thấy được hỗ trợ, chẳng hạn về nguồn lực, thông tin, tinh thần; họ sẽ ít kháng cự hơn khi đối mặt với những thay đổi. Trong khi đó, ở các công ty có tuổi đời lâu năm, tác động của nhận thức về sự hỗ trợ đối với sự kháng cự lại ít quan trọng hơn. Có thể nhân viên ở những công ty này đã trải qua nhiều chu kỳ thay đổi, họ có kinh nghiệm hơn trong việc thích nghi với những thay đổi của công ty.

#### **4.6.2.2 Về quy mô công ty**

Căn cứ vào Điều 5, Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26/08/2021 của Chính phủ, quy định đối với doanh nghiệp nhỏ trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản; lĩnh vực công nghiệp và xây dựng sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 100 người. Doanh nghiệp vừa trong lĩnh vực nông nghiệp, lâm nghiệp, thủy sản;

lĩnh vực công nghiệp và xây dựng sử dụng lao động có tham gia bảo hiểm xã hội bình quân năm không quá 200 người. Xét về các công ty niêm yết được khảo sát, nhóm công ty có quy mô nhỏ là nhóm có dưới 100 nhân viên mà tác giả khảo sát bao gồm cả công ty siêu nhỏ và phần lớn các công ty nhỏ được niêm yết tại HOSE. Nhóm công ty có quy mô vừa từ 100 đến dưới 200 nhân viên mà tác giả phân loại là một phân khúc rõ ràng và nhóm công ty có quy mô lớn có ngụ ý là những công ty vượt quá ngưỡng của công ty quy mô vừa, trên 200 nhân viên, sẽ được xếp vào nhóm doanh nghiệp lớn. Tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi lên sự kháng cự đối với sự thay đổi ở các công ty có quy mô nhỏ ít hơn đáng kể so với các công ty có quy mô lớn. Trong các doanh nghiệp nhỏ, nơi cấu trúc tổ chức thường phẳng hơn, giao tiếp trực tiếp và cá nhân hơn và các mối quan hệ có thể gần gũi hơn, thì phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể không cần thiết để giảm thiểu kháng cự so với các công ty có quy mô lớn. Ngược lại, ở các công ty lớn, từ 200 nhân viên trở lên, với cấu trúc phức tạp, quy trình cứng nhắc và số lượng lớn nhân sự, việc thực hiện thay đổi thường gặp phải nhiều lực cản hệ thống và sự quán tính lớn hơn. Trong bối cảnh này, phong cách lãnh đạo chuyển đổi lại phát huy tác dụng mạnh mẽ hơn đáng kể trong việc giảm thiểu sự kháng cự.

Tác động của nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi ở nhóm công ty có quy mô nhỏ cao hơn so với nhóm công ty có quy mô lớn, ở nhóm công ty có quy mô vừa cũng cao hơn so với nhóm công ty có quy mô lớn. Điều này cho thấy ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa, nhận thức của nhân viên về việc được tổ chức hỗ trợ, cả về vật chất và tinh thần, đóng vai trò quan trọng hơn nhiều trong việc giảm bớt sự kháng cự đối với sự thay đổi. Có thể trong các công ty nhỏ và vừa, nhân viên thường cảm thấy sự kết nối trực tiếp hơn với công ty và lãnh đạo. Khi họ nhận được sự hỗ trợ rõ ràng, họ cảm thấy an toàn hơn, được trân trọng và tin tưởng vào quyết định của tổ chức, từ đó giảm đi sự lo lắng và kháng cự khi đối mặt với thay đổi. Sự hỗ trợ trực tiếp và cá nhân hóa có ý nghĩa lớn đối với họ. Không có sự khác biệt ở các mối quan hệ còn lại giữa các công ty có quy mô khác nhau quy mô công ty không phải là yếu tố làm thay đổi đáng kể bản chất hay cường độ của các mối quan hệ đó. Điều này gợi ý rằng những động lực này có thể mang tính phổ quát hơn trong các công ty bất kể quy mô thế nào.

#### **4.6.2.3 Về thời gian niêm yết**

Việc phân chia thời gian công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE) dưới 10 năm hay từ 10 năm trở lên cũng tương tự như việc phân chia tuổi đời công ty, nó thường dựa trên cơ sở phương pháp luận và giả định về các giai đoạn của một công ty trên thị trường chứng khoán, chứ không phải là một quy định pháp lý cụ thể hay tiêu chuẩn bắt buộc. Các công ty trong nhóm dưới 10 năm niêm yết có thể được xem là tương đối "mới" trên sàn chứng khoán. Họ có thể vẫn đang trong giai đoạn làm quen với các yêu cầu báo cáo, minh bạch thông tin và áp lực từ nhà đầu tư. Cơ cấu cổ đông có thể còn biến động và mức độ ổn định về giá cổ phiếu cũng như mối quan hệ với thị trường có thể chưa thực sự vững chắc. Các công ty từ 10 năm niêm yết trở lên thường đã có một lịch sử hoạt động và niêm yết đủ dài để được coi là "trưởng thành" trên thị trường chứng khoán. Họ đã trải qua nhiều chu kỳ

thị trường, có thể đã thiết lập được uy tín, một cơ sở nhà đầu tư ổn định và các quy trình quản trị công ty cũng như quan hệ nhà đầu tư đã được hoàn thiện hơn. Họ có thể đã quen thuộc với các áp lực và yêu cầu của việc niêm yết. Mốc 10 năm có thể được xem là một điểm mà tại đó, công ty đã có đủ thời gian để củng cố các quy trình quản trị nội bộ, hệ thống báo cáo và các tiêu chuẩn minh bạch theo yêu cầu của một doanh nghiệp niêm yết. Sau 10 năm, các vấn đề ban đầu liên quan đến việc thích nghi với môi trường niêm yết có thể đã được giải quyết hoặc trở nên ổn định hơn. Đối với luận án, việc phân chia này nhằm kiểm tra xem liệu số năm niêm yết trên sàn chứng khoán có ảnh hưởng đến các mối quan hệ đã được kiểm định hay không.

Kết quả cho thấy thời gian công ty niêm yết trên Sở Giao dịch Chứng khoán TP.HCM, dưới 10 năm hay từ 10 năm trở lên, không tạo ra sự khác biệt đáng kể đối với các mối quan hệ được kiểm định trong nghiên cứu. Điều này cho thấy trong khuôn khổ các mối quan hệ được khảo sát, việc một công ty đã niêm yết bao lâu trên sàn chứng khoán không phải là biến số then chốt làm thay đổi động lực của các mối quan hệ đó. Nói cách khác, những động thái về sự kháng cự của nhân viên, tác động của lãnh đạo hay nhận thức về sự hỗ trợ, cùng với vai trò điều tiết của văn hóa và năng lực đổi mới, dường như ổn định và nhất quán giữa các công ty niêm yết, bất kể là công ty mới lên sàn hay đã trên sàn từ lâu. Điều này có thể cho thấy rằng, một khi đã trở thành công ty niêm yết, các áp lực về quản trị, minh bạch và kỳ vọng từ thị trường có thể tạo ra một môi trường tương đối là đồng nhất.

#### **4.6.2.4 Về lĩnh vực hoạt động**

Lĩnh vực hoạt động là một yếu tố điều tiết quan trọng trong mức độ nghiêm trọng của tác động tiêu cực từ sự kháng cự của nhân viên đến hiệu quả hoạt động của công ty. Tác động tiêu cực của sự kháng cự của nhân viên đối với hiệu quả hoạt động của công ty không phải là đồng nhất mà biến thiên đáng kể tùy thuộc vào đặc thù ngành nghề. Cụ thể, sự kháng cự gây ra hậu quả nghiêm trọng hơn nhiều đối với các công ty thuộc nhóm 1 (Tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng) và nhóm 2 (Công nghiệp) so với nhóm 3 (Dịch vụ và thương mại tổng hợp). Nhóm 1 gồm các ngành như tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng thường liên quan đến những dự án có quy mô lớn, vốn đầu tư khổng lồ, chu kỳ dài và chịu ảnh hưởng nặng nề bởi các quy định pháp lý, biến động thị trường, cũng như rủi ro cao. Những thay đổi trong các lĩnh vực này thường đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ, tuân thủ nghiêm ngặt và khả năng thích ứng nhanh chóng với môi trường vĩ mô. Khi có sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi trong nhóm 1, hậu quả có thể cực kỳ nghiêm trọng. Chẳng hạn, sự trì hoãn trong việc áp dụng công nghệ mới trong ngân hàng có thể dẫn đến mất lợi thế cạnh tranh, lỗi hệ thống gây thiệt hại tài chính. Trong bất động sản hoặc hạ tầng, sự kháng cự có thể dẫn đến chậm trễ dự án kéo dài và phát sinh chi phí lớn. Nhóm 2 với lĩnh vực công nghiệp tập trung vào sản xuất hàng hóa, với các quy trình vận hành phức tạp, dây chuyền sản xuất tích hợp và yêu cầu cao về năng suất, chất lượng và an toàn. Các thay đổi thường liên quan đến cải tiến quy trình, áp dụng công nghệ mới, thay đổi sản phẩm hoặc chuỗi cung ứng. Trong môi trường này, sự kháng cự của nhân viên có thể trực tiếp dẫn đến gián đoạn sản xuất, giảm năng suất, sản phẩm lỗi, lãng phí nguyên vật liệu, hoặc chậm trễ trong việc triển khai công nghệ mới. Ví dụ, nhân



viên kháng cự việc áp dụng máy móc mới có thể làm giảm hiệu suất toàn bộ dây chuyền, ảnh hưởng trực tiếp đến sản lượng và doanh thu. Các công ty dịch vụ và thương mại tổng hợp thuộc nhóm 3 thường có tính chất linh hoạt hơn, tập trung vào trải nghiệm khách hàng, sự tương tác cá nhân và khả năng thích ứng nhanh với xu hướng thị trường. Thay đổi trong nhóm này có thể liên quan đến quy trình phục vụ khách hàng, chiến lược bán hàng, hoặc danh mục sản phẩm và dịch vụ. Mặc dù sự kháng cự vẫn là yếu tố tiêu cực, tác động của nó đến hiệu quả hoạt động trong nhóm 3 có thể ít nghiêm trọng hoặc dễ quản lý hơn trong ngắn hạn so với nhóm 1 và nhóm 2.

Tác động của phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty ở nhóm 1 thấp hơn so với nhóm 2, đồng thời, tại nhóm 2 cũng cao hơn đáng kể so với nhóm 3. Lý do có thể xuất phát từ việc ở nhóm 1, hiệu quả hoạt động thường được định nghĩa và đo lường bởi các chỉ số tài chính vĩ mô, chu kỳ thị trường và các dự án quy mô lớn với thời gian hoàn vốn dài. Phong cách lãnh đạo chuyên đổi, dù quan trọng trong việc định hình văn hóa và tầm nhìn, có thể gặp khó khăn trong việc thể hiện tác động trực tiếp và tức thời lên các chỉ số OP này. Các quyết định chiến lược và hiệu quả của chúng phụ thuộc nhiều vào bối cảnh kinh tế, chính sách và khả năng quản lý rủi ro trên quy mô lớn, hơn là chỉ riêng năng lực truyền cảm hứng từ lãnh đạo. Trong khi đó ở nhóm 2, hiệu quả hoạt động trong ngành công nghiệp thường gắn liền với tối ưu hóa quy trình sản xuất, năng suất, chất lượng sản phẩm và khả năng đổi mới công nghệ. Phong cách lãnh đạo chuyên đổi đặc biệt phù hợp để thúc đẩy các yếu tố này. Còn ở nhóm 3, hiệu quả hoạt động thường phụ thuộc vào trải nghiệm khách hàng, sự linh hoạt, tốc độ đáp ứng thị trường và hiệu quả của các tương tác trực tiếp. Trong khi lãnh đạo chuyên đổi có thể thúc đẩy sự đổi mới trong dịch vụ và nâng cao tinh thần nhân viên, tác động của nó lên hiệu quả hoạt động có thể bị phân tán hoặc gián tiếp hơn so với ngành công nghiệp. Các yếu tố như cạnh tranh về giá, xu hướng tiêu dùng nhanh, hoặc sự thay đổi hành vi khách hàng có thể đóng vai trò lớn hơn trong việc xác định hiệu quả hoạt động tổng thể. Lãnh đạo chuyên đổi có thể nâng cao năng lực thích ứng, nhưng bản thân sự thích ứng đó không phải lúc nào cũng chuyển hóa thành hiệu quả tài chính vượt trội một cách trực tiếp như trong sản xuất.

Không những thế, tác động của phong cách lãnh đạo chuyên đổi đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi thấp hơn đáng kể ở các công ty thuộc nhóm 1 so với nhóm 2, đồng thời là các công ty thuộc nhóm 1 cũng thấp hơn so với các công ty thuộc nhóm 3. Sự kháng cự đối với sự thay đổi trong các ngành thuộc nhóm 1 thường bắt nguồn từ những rủi ro tiềm ẩn lớn như tài chính, pháp lý, dự án và tính chất không chắc chắn cao của môi trường hoạt động. Nhân viên có thể kháng cự không phải vì thiếu tin tưởng vào tầm nhìn của lãnh đạo, mà vì họ lo ngại về hậu quả của sự thay đổi đối với tài chính cá nhân, sự ổn định nghề nghiệp, hoặc các cam kết dự án lớn. Ngay cả một lãnh đạo chuyên đổi đầy nhiệt huyết cũng có thể gặp khó khăn trong việc xoa dịu những nỗi sợ hãi hoặc mối lo ngại mang tính hệ thống này. Sự kháng cự ở đây có thể mang tính chất bảo thủ, gắn liền với việc bảo toàn lợi ích hoặc sự ổn định trong một môi trường đầy biến động. Trong lĩnh vực công nghiệp nhóm 2, sự kháng cự thường liên quan đến việc phá vỡ các quy trình đã được thiết lập, thay đổi thói quen

làm việc, hoặc nỗi sợ hãi về công nghệ mới. Đây là những dạng kháng cự mà phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể giải quyết rất hiệu quả. Sự kháng cự trong ngành dịch vụ và thương mại thuộc nhóm 3 thường phát sinh từ thay đổi trong tương tác khách hàng, yêu cầu về kỹ năng mềm mới, hoặc sự bất tiện trong việc thích nghi với các hệ thống, quy trình mới. Lãnh đạo chuyển đổi có thể rất hiệu quả trong việc giảm sự kháng cự này bằng cách tạo ra một môi trường làm việc tích cực, truyền cảm hứng về giá trị của sự đổi mới trong trải nghiệm khách hàng và xây dựng sự tin tưởng để nhân viên chấp nhận thử nghiệm những cách thức phục vụ mới.

Tác động của truyền thông minh bạch lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi ở nhóm 2 thấp hơn so với nhóm 3. Ở nhóm 2, trong môi trường công nghiệp, nơi các quy trình sản xuất thường tinh vi, liên kết chặt chẽ và đòi hỏi độ chính xác cao, sự thay đổi (ví dụ: áp dụng công nghệ mới, điều chỉnh quy trình sản xuất, thay đổi tiêu chuẩn chất lượng) có thể gây ra sự bất an lớn về mặt kỹ thuật và vận hành. Truyền thông minh bạch ở đây đóng vai trò cốt yếu trong việc cung cấp thông tin rõ ràng, dữ liệu cụ thể và giải thích hợp lý về sự thay đổi. Điều này giúp nhân viên hiểu được sự cần thiết của các bước đi mới, qua đó giảm thiểu sự kháng cự phát sinh từ sự thiếu hiểu biết, tin đồn, hoặc lo ngại về hiệu suất. Sự minh bạch về các chỉ số hiệu suất, mục tiêu sản xuất và lợi ích kỹ thuật của thay đổi sẽ tạo ra sự đồng thuận dựa trên lý trí. Trong khi các ngành dịch vụ và thương mại ở nhóm 3, sự thay đổi thường liên quan đến các tương tác trực tiếp với khách hàng, quy trình phục vụ linh hoạt và đòi hỏi sự thay đổi trong hành vi cá nhân. Sự kháng cự ở đây có thể mang tính chất cảm xúc hơn, phát sinh từ sự lo ngại về mất đi mối quan hệ đã quen thuộc với khách hàng, sự bất tiện trong việc học hỏi cách phục vụ mới, hoặc áp lực phải thay đổi phong cách làm việc cá nhân. Mặc dù truyền thông minh bạch vẫn cần thiết, tác động của nó trong việc giảm kháng cự có thể kém hiệu quả hơn so với các phương pháp khác như huấn luyện trực tiếp, hỗ trợ tâm lý, hoặc xây dựng mối quan hệ cá nhân với quản lý.

Tác động của nhận thức về sự hỗ trợ lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi ở nhóm 1 cao hơn so với nhóm 3. Các ngành thuộc nhóm 1 thường đi kèm với áp lực công việc cao, rủi ro tài chính lớn và tính chất biến động thị trường không lường trước được. Sự thay đổi như tái cấu trúc tổ chức, thay đổi sản phẩm tài chính, có thể gây ra nỗi sợ hãi sâu sắc về sự mất mát như việc làm, thu nhập, vị thế hoặc sự thiếu an toàn. Trong bối cảnh này, nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức bao gồm hỗ trợ về nguồn lực, đào tạo, tâm lý, hoặc cam kết bảo vệ nhân viên, trở thành một lưới an toàn tâm lý cực kỳ quan trọng. Mặt khác, trong ngành dịch vụ và thương mại của nhóm 3, mặc dù hỗ trợ là cần thiết, nhưng mức độ mà nó làm giảm sự kháng cự có thể ít nổi bật hơn. Sự kháng cự ở đây thường phát sinh từ sự bất tiện khi phải thay đổi thói quen làm việc, học hỏi kỹ năng mới một cách nhanh chóng, hoặc áp lực từ khách hàng. Mặc dù sự hỗ trợ giúp giảm gánh nặng, nhưng bản thân nhân viên trong ngành này có thể được kỳ vọng phải có mức độ linh hoạt và tự chủ cao hơn. Họ có thể dựa vào sự hỗ trợ từ đồng nghiệp hoặc quản lý trực tiếp trong các tình huống cụ thể hơn là nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức. Hơn nữa, những thay đổi trong ngành này có thể được xem là cơ hội để học hỏi và phát triển cá nhân và sự hỗ trợ chỉ là một phần của quá trình đó, không phải là yếu tố then

chốt để vượt qua nỗi sợ hãi cơ bản.

#### **Tóm tắt chương 4**

Trên cơ sở lý thuyết nền và các khái niệm nghiên cứu, mô hình nghiên cứu và dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, nghiên cứu định lượng sơ bộ; tác giả đã thực hiện nghiên cứu định lượng chính thức. Kết quả nghiên cứu cho thấy các thang đo đều đạt giá trị đáng tin cậy và mô hình ước lượng phù hợp với dữ liệu. Kết quả nghiên cứu chỉ ra được tác động đáng kể ngược chiều của sự kháng cự nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty. Bên cạnh đó còn cho thấy sự tồn tại của biến điều tiết văn hóa doanh nghiệp và biến điều tiết năng lực đổi mới đến mối quan hệ này. Không những thế, nghiên cứu còn cho thấy các nhân tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ có tác động tích cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty, tuy nhiên, lại tác động ngược chiều đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi.

## CHƯƠNG 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ KẾT LUẬN

Chương 5 tập trung trình bày kết luận và đưa ra hàm ý quản trị cho luận án. Các hàm ý được đưa ra bao gồm hàm ý về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, hàm ý về phong cách lãnh đạo chuyển đổi, hàm ý về truyền thông minh bạch, hàm ý về nhận thức về sự hỗ trợ, hàm ý về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp, hàm ý về vai trò điều tiết của năng lực đổi mới và hàm ý về sự khác biệt.

### 5.1 Tóm tắt kết quả nghiên cứu

Các phát hiện chủ chốt của luận án sẽ được tóm tắt sau quá trình phân tích dữ liệu, nhằm mục đích hoàn thành toàn bộ các mục tiêu nghiên cứu được thiết lập trong Chương 1. Đây là cơ sở để xây dựng các hàm ý quản trị ở phần tiếp theo.

Thứ nhất, nghiên cứu xác nhận rằng sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty, cụ thể là  $\beta = -0,432$  và  $p\text{-value} = 0$ . Phát hiện này làm nổi bật sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi là một rào cản nội bộ đáng kể trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty.

Thứ hai, luận án đã xác định và đo lường ảnh hưởng của ba yếu tố tiền đề quan trọng lên sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi là phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ. Kết quả cho thấy cả ba yếu tố này đều có tác động tiêu cực đáng kể đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi. Điều này khẳng định rằng môi trường tổ chức cởi mở, sự minh bạch trong giao tiếp và sự ủng hộ từ ban lãnh đạo là chiến lược then chốt để quản lý và xoa dịu sự kháng cự của nhân viên.

Thứ ba, nghiên cứu đã kiểm tra mối quan hệ tác động trực tiếp của phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ lên hiệu quả hoạt động của công ty. Kết quả chỉ ra rằng cả ba yếu tố đều có tác động cùng chiều đáng kể lên hiệu quả hoạt động của công ty. Kết quả này cho thấy việc đầu tư vào phong cách lãnh đạo chuyển đổi, xây dựng cơ chế truyền thông minh bạch và gia tăng nhận thức về sự hỗ trợ không chỉ là mục tiêu tổ chức mà là yếu tố thúc đẩy trực tiếp đến hiệu quả của công ty.

Thứ tư, nghiên cứu khám phá vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Kết quả khẳng định văn hóa doanh nghiệp có vai trò điều tiết đáng kể, cụ thể là làm mạnh hơn đáng kể mức độ tác động ngược chiều của sự kháng cự đối với sự thay đổi lên hiệu quả hoạt động. Phát hiện này là một đóng góp quan trọng, chứng minh rằng một nền văn hóa phù hợp đóng vai trò như một yếu tố đệm, giúp công ty duy trì hiệu quả hoạt động ngay cả khi sự kháng cự vẫn tồn tại.

Thứ năm, một khám phá quan trọng khác là vai trò điều tiết của năng lực đổi mới trong mối quan hệ sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty. Nghiên cứu đã xác định năng lực đổi mới có vai trò điều tiết đáng kể và làm mạnh mẽ tác động ngược chiều của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi lên hiệu quả hoạt động của công ty. Điều này cho thấy rằng khi một công ty sở hữu năng lực đổi mới cao, sự

kháng cự có thể được chuyển hóa thành một động lực để xem xét và cải tiến quy trình, từ đó giảm thiểu tác động tiêu cực của sự kháng cự đối với sự thay đổi lên kết quả hoạt động chung của công ty.

Cuối cùng, luận án xây dựng các hàm ý quản trị thiết thực nhằm hỗ trợ các công ty niêm yết tại HOSE. Các hàm ý quản trị được trình bày chi tiết nhằm cung cấp khuyến nghị chuyên biệt cho các đối tượng liên quan trực tiếp đến quản lý sự thay đổi như lãnh đạo công ty, cấp quản lý và bộ phận nhân sự. Đồng thời, luận án cũng đưa ra các khuyến nghị có tính ứng dụng ngành cao, phân loại theo đặc thù của các nhóm ngành niêm yết tại HOSE, bao gồm ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng, ngành công nghiệp, cùng với ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp.

## 5.2 Hàm ý quản trị

### 5.2.1 Hàm ý về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

Xét về thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi thì cả 4 biến quan sát đều có giá trị ở dưới mức trung bình, cụ thể giá trị trung bình của các biến quan sát trong thang đo dao động từ 1,50 đến 1,68. Các chỉ số Skewness của các biến RC1 đến RC4 đều mang giá trị dương từ 0,892 đến 1,542 cho thấy phân phối của dữ liệu có xu hướng lệch phải. Đối với chỉ số Kurtosis, các giá trị dao động từ -0,728 đến 1,445. Các chỉ số này nằm trong phạm vi chấp nhận được cho phân tích mô hình phương trình cấu trúc PLS-SEM. Chi tiết ở Bảng 5.1.

Bảng 5.1 Kết quả thống kê về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

| Mã hóa   | Thang đo  | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Skewness | Kurtosis |
|--|---|-----------|----------|------------|---------------|----------|----------|
| <i>Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi</i> |   |           |          |            |               |          |          |
| RC1  | Nhân viên không quan tâm đến sự thay đổi trong công ty.   | 1         | 5        | 1,50       | 0,851         | 1,542    | 1,445    |
| RC2  | Nhân viên cảm thấy khó khăn trong việc thích nghi với những sự thay đổi mới trong công ty.                        | 1         | 5        | 1,63       | 0,923         | 1,238    | 0,678    |
| RC3  | Nhân viên không quan tâm đến việc thực hiện các thay đổi liên quan đến công việc của họ.                          | 1         | 4        | 1,68       | 0,930         | 0,892    | -0,728   |
| RC4  | Nhân viên không quen với những sự thay đổi của công ty để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của họ. | 1         | 4        | 1,55       | 0,827         | 1,114    | -0,286   |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Theo kết quả nghiên cứu thì sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có tác động ngược chiều đến hiệu quả hoạt động của công ty. Giá trị trung bình trong thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi cho thấy đa phần nhân viên ở các công ty Việt Nam đều có sự kháng cự không quá lớn, thậm chí dưới mức trung bình đối với nơi họ đang làm việc. Kết quả nghiên cứu cũng cho thấy rằng khi sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi càng giảm, thì hiệu quả hoạt động của công ty sẽ ngày càng được cải thiện. Thực tế, nhân viên thường có những phản ứng đa dạng trước sự thay đổi, việc họ không thể hiện sự hào hứng, quan tâm hay thể hiện sự tích cực ngay lập tức cũng không có nghĩa là họ đang quan tâm. Chính vì vậy, doanh nghiệp cần phải tìm hiểu sâu hơn về những lo ngại và khó khăn của nhân viên. Khi hiểu được tâm lý của nhân viên, doanh nghiệp có thể đưa ra những giải pháp phù hợp để hỗ trợ họ vượt qua giai đoạn thay đổi này, mà đôi khi việc thay đổi có ảnh hưởng trực tiếp đến công việc mà nhân viên đang đảm nhận. Bên cạnh đó, các nhà lãnh đạo có thể cho rằng nhân viên đang quan tâm đến những thay đổi của doanh nghiệp mặc dù thực tế có thể khác. Lý do xuất phát từ việc lãnh đạo thường chỉ tiếp xúc với những phản hồi tích cực hoặc những ý kiến tán thành từ nhân viên, người đại diện nhóm nhưng chưa chắc là của số đông nhân viên đang làm việc trong doanh nghiệp. Họ có thể bỏ qua những ý kiến tranh luận trái chiều hoặc những phản ứng tiêu cực từ số đông. Hơn thế nữa, do yếu tố chủ quan mà một số lãnh đạo có xu hướng đánh giá cao sự cần thiết của việc thay đổi trong doanh nghiệp và cho rằng nhân viên cũng đồng tình và chia sẻ quan điểm này vì họ tin rằng những thay đổi sẽ mang lại kết quả tích cực và được nhân viên hưởng ứng. Các nhà lãnh đạo cũng có thể có áp lực từ cấp trên phải thúc đẩy sự thay đổi và từ đó họ tự thuyết phục bản thân rằng nhân viên cũng chào đón và cho rằng việc thay đổi này là cần thiết.

Tóm lại, việc nhân viên kháng cự lại với sự thay đổi vẫn là một vấn đề phổ biến tại các công ty ở Việt Nam, nhất là các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán, nơi mà các cổ đông đều luôn mong muốn tình hình kinh doanh của công ty luôn ở mức phát triển và bền vững theo thời gian.

Căn cứ vào kết quả kiểm định giả thuyết về việc giảm sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi làm cải thiện đáng kể hiệu quả hoạt động của công ty (giả thuyết H1). Từ kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra các hàm ý đối với các đối tượng tại các công ty Việt Nam niêm yết tại HOSE như sau:

(1) Đối với các lãnh đạo công ty: Vai trò của lãnh đạo cấp cao là định hướng chiến lược, xây dựng niềm tin và kiến tạo môi trường để sự thay đổi được chấp nhận. Lãnh đạo nên ban hành chính sách yêu cầu các dự án có sự thay đổi lớn phải bao gồm phân tích tác động lên nhân viên và kế hoạch quản lý sự kháng cự như một phần không thể thiếu. Đảm bảo rằng các chiến lược thay đổi được thiết kế không chỉ để đạt mục tiêu kinh doanh mà còn tính toán đến các tác động tiềm tàng và mức độ kháng cự của nhân viên, tìm kiếm sự cân bằng tối ưu. Các kế hoạch thay đổi đều phải xác định rõ mục tiêu, lợi ích, các mốc thời gian cụ thể, nguồn lực cần thiết và các chỉ số đánh giá tiến độ. Đảm bảo kế hoạch đủ linh hoạt để điều chỉnh khi cần thiết dựa trên phản hồi thực tế từ nhân viên. Lãnh đạo cần đặt ra các mục tiêu chiến lược

về việc thường xuyên rà soát và cập nhật quy trình, hệ thống công nghệ và khuyến khích các phòng ban hợp tác liên chức năng để cùng nhau giải quyết vấn đề. Lãnh đạo cần thể hiện sự cởi mở, sẵn sàng thay đổi và khuyến khích nhân viên làm điều tương tự.

(2) Đối với cấp quản lý: là những người trực tiếp làm việc với nhân viên và chịu trách nhiệm triển khai các chính sách thay đổi. Các quản lý nên chủ động cung cấp hướng dẫn, nguồn lực và sự hỗ trợ trực tiếp cho nhân viên. Thường xuyên tổ chức các buổi thảo luận nhóm để lắng nghe trực tiếp ý kiến và khó khăn của nhân viên, cùng nhau thảo luận và đưa ra quyết định về các vấn đề liên quan đến sự thay đổi, không những thế, quản lý cần có kỹ năng nhận diện và tìm hiểu các mối lo ngại cụ thể của nhân viên để giải quyết kịp thời các vấn đề phát sinh.

(3) Đối với Bộ phận Nhân sự: là kiến trúc sư của các chương trình và hệ thống hỗ trợ sự thay đổi từ góc độ con người, đảm bảo các chính sách được thực thi hiệu quả. Nhân sự cần xây dựng hệ thống các chỉ số và công cụ khảo sát định kỳ, phỏng vấn nhóm tập trung để đo lường mức độ kháng cự của nhân viên đối với các dự án thay đổi, theo dõi và nhận diện sớm các dấu hiệu kháng cự để có biện pháp can thiệp kịp thời. Không những thế, bộ phận Nhân sự có thể thiết kế cho nhân viên các khóa đào tạo chuyên sâu về kỹ năng giao tiếp, làm việc nhóm, giải quyết vấn đề, quản lý căng thẳng và các kỹ năng chuyên môn cần thiết để thực hiện công việc mới sau thay đổi.

Các tập đoàn lớn tại Việt Nam hiện nay như tập đoàn FPT, Viettel, Vingroup đều đã thực hiện nhiều dự án chuyển đổi số, yêu cầu nhân viên phải học hỏi và áp dụng những công nghệ mới. Sự thay đổi này dẫn đến sự kháng cự trong nhân viên, chính vì vậy, các doanh nghiệp cần phải đầu tư mạnh vào đào tạo, các lãnh đạo tập trung truyền cảm hứng và niềm tin cho nhân viên cũng như sự cần thiết trong việc áp dụng những thay đổi cải tiến này và khuyến khích nhân viên tham gia vào các dự án sáng tạo để đóng góp vào chính sách thay đổi chung cho doanh nghiệp. Các tập đoàn liên quan đến sản xuất như Hoa Sen, Hòa Phát, Masan, Thép Tiên Lên đều đã và đang áp dụng những công nghệ mới như tự động hóa, robot vào dây chuyền sản xuất. Để giảm thiểu tối đa sự kháng cự và lo lắng của đội ngũ cán bộ công nhân viên, các tập đoàn này cũng tổ chức các khóa đào tạo về kỹ năng mới, đảm bảo cho nhân viên nắm bắt công việc và tạo nhiều cơ hội thăng tiến cũng như phúc lợi. Hơn thế nữa, các doanh nghiệp niêm yết trên sàn chứng khoán Việt Nam còn phải đối mặt với áp lực từ cổ đông để tạo ra lợi nhuận cao. Do đó, các nhà quản lý cần cân nhắc kỹ lưỡng giữa việc giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên và việc đạt được các mục tiêu kinh doanh. Trước một môi trường kinh doanh cạnh tranh đầy áp lực, sự thay đổi là cần thiết để doanh nghiệp có thể thích ứng và tồn tại. Theo nhóm ngành nghề, nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị như sau:

(1) Đối với ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng: các công ty trong ngành nên xây dựng chính sách quản lý rủi ro thay đổi toàn diện, đánh giá rủi ro chi tiết về tác động của sự kháng cự lên tiến độ dự án, chi phí và uy tín. Đặc biệt chú trọng các gói hỗ trợ chuyển đổi nghề nghiệp hoặc tư vấn chuyên sâu cho nhân viên trong các dự án thay đổi lớn.

(2) Đối với ngành công nghiệp: sự kháng cự thường liên quan đến quy trình sản xuất

phức tạp và công nghệ mới. Các công ty nên xây dựng quy trình chuẩn cho việc triển khai các thay đổi trong dây chuyền sản xuất, đảm bảo sự tham gia từ nhân viên trực tiếp vận hành để nhận diện và giải quyết các điểm gây kháng cự từ sớm.

(3) Đối với ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp: Sự kháng cự thường liên quan đến thay đổi thói quen tương tác với khách hàng và sự linh hoạt. Công ty nên khuyến khích nhân viên chủ động thích nghi với các xu hướng khách hàng mới, coi sự thay đổi là cơ hội để nâng cao trải nghiệm dịch vụ, tập trung vào đào tạo kỹ năng mềm và khả năng giải quyết vấn đề linh hoạt. Sự kháng cự có thể mang tính cảm xúc hoặc từ sự bất tiện, định kỳ công ty nên thu thập phản hồi từ nhân viên về mức độ hài lòng với quá trình thay đổi, đặc biệt là những thay đổi liên quan đến tương tác khách hàng hoặc công cụ làm việc mới.

### 5.2.2 Hàm ý về phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Xét về thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Bảng 5.2) thì có 3 trong 5 biến quan sát có giá trị trên trung bình, lớn hơn 3 bao gồm biến quan sát “Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty”, “Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên” và “Lãnh đạo xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau”. Hai biến quan sát còn lại có giá trị dưới mức trung bình là “Lãnh đạo khuyến khích tinh thần sáng tạo đổi mới của nhân viên” và “Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng”. Các chỉ số Skewness cho các biến LS1 đến LS5 đều có giá trị rất gần 0, dao động từ -0,266 đến 0,020 cho thấy phân phối dữ liệu gần như đối xứng hoàn toàn và không có hiện tượng lệch trái hay lệch phải đáng kể. Tương tự, các chỉ số Kurtosis đều mang giá trị âm từ -0,504 đến -0,747 cho thấy phân phối của dữ liệu là hơi phẳng hơn so với phân phối chuẩn. Nhìn chung, sự đối xứng cao và độ nhọn ở mức chấp nhận được của các chỉ số này cho thấy dữ liệu khá gần với phân phối chuẩn so với nhiều dữ liệu khảo sát thông thường.

Bảng 5.2 Kết quả thống kê về phong cách lãnh đạo chuyển đổi

| Mã hóa                                | Thang đo   | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Skewness | Kurtosis |
|---------------------------------------|--|-----------|----------|------------|---------------|----------|----------|
| <i>Phong cách lãnh đạo chuyển đổi</i> |  |           |          |            |               |          |          |
| LS1                                   | Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty. | 1         | 5        | 3,20       | 1,144         | -0,042   | -0,577   |
| LS2                                   | Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên.            | 1         | 5        | 3,07       | 1,163         | -0,049   | -0,692   |
| LS3                                   | Lãnh đạo xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau.  | 1         | 5        | 3,30       | 1,231         | -0,266   | -0,747   |



| Mã hóa | Thang đo  | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Skewness | Kurtosis |
|--------|---|-----------|----------|------------|---------------|----------|----------|
| LS4    | Lãnh đạo khuyến khích tinh thần sáng tạo đổi mới của nhân viên. | 1         | 5        | 2,87       | 1,102         | 0,020    | -0,604   |
| LS5    | Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng.     | 1         | 5        | 2,89       | 1,049         | -0,167   | -0,504   |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Phong cách lãnh đạo chuyển đổi là phương thức lãnh đạo tập trung vào việc tạo ra những thay đổi tích cực trong tổ chức, doanh nghiệp. Những nhà lãnh đạo chuyển đổi thường có tầm nhìn rõ ràng, khả năng truyền cảm hứng và khuyến khích sự đổi mới sáng tạo từ nhân viên. “Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty”, một tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của doanh nghiệp sẽ giúp nhân viên hiểu rõ hơn về lý do của sự thay đổi, mục tiêu của doanh nghiệp, tạo động lực và sự gắn kết giữa đôi bên. Thực tế các nhà lãnh đạo tại các doanh nghiệp Việt Nam cần truyền đạt một cách đơn giản, dễ hiểu, kết hợp với những câu chuyện thực tế để nhân viên dễ hình dung. Việc sử dụng ngôn ngữ và hình ảnh quen thuộc với nhân viên sẽ làm tăng tính hiệu quả trong việc thuyết phục nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy được coi trọng và đánh giá cao, họ sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp và đóng góp nhiều hơn. Một đội ngũ đoàn kết sẽ làm việc hiệu quả hơn, giải quyết vấn đề tốt hơn, chính vì vậy, các lãnh đạo nên tổ chức các hoạt động đội nhóm, tạo cơ hội cho nhân viên giao lưu, chia sẻ và hiểu nhau hơn. Có rất nhiều phong cách lãnh đạo khác nhau và ở mỗi phong cách đều có những mặt tích cực và tiêu cực. Lãnh đạo cần tạo ra một môi trường làm việc mở, khuyến khích nhân viên chia sẻ ý kiến, quan điểm; lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên ngay cả khi không đồng ý với ý kiến đó.

Căn cứ vào kết quả kiểm định các giả thuyết về tác động tiêu cực của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (giả thuyết H2) và tác động cùng chiều đáng kể của phong cách lãnh đạo chuyển đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty (giả thuyết H5). Từ kết quả nghiên cứu này, tác giả đưa ra các hàm ý đối với các công ty Việt Nam niêm yết tại HOSE như sau:

(1) Đối với các lãnh đạo công ty: là người tiên phong định hình văn hóa và đầu tư chiến lược vào phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi. Ban lãnh đạo cấp cao cần phê duyệt và cam kết nguồn lực để đầu tư vào các chương trình phát triển lãnh đạo chuyển đổi dài hạn cho mọi cấp quản lý. Các chương trình này bao gồm đào tạo về tầm nhìn chiến lược, khả năng tạo động lực, trí tuệ cảm xúc và kỹ năng khuyến khích đổi mới. Lãnh đạo cấp cao cần chỉ đạo việc bồi dưỡng các lãnh đạo có khả năng nhìn xa trông rộng và truyền đạt tầm nhìn một cách hấp dẫn đến toàn bộ tổ chức. Bên cạnh đó, ban lãnh đạo cấp cao nên ban hành chính sách và giám sát việc thiết lập các chỉ số đánh giá hiệu suất cho lãnh đạo, gắn kết chặt chẽ với khả năng họ thúc đẩy thành công các sáng kiến thay đổi, giảm thiểu sự kháng cự của đội ngũ và

đạt được các mục tiêu liên quan đến đổi mới, sáng tạo. Đồng thời, cần chỉ đạo xây dựng hệ thống thưởng phạt công bằng để đánh giá và ghi nhận sự tiến bộ này. Lãnh đạo nên ban hành chính sách và cam kết đầu tư để đẩy mạnh việc triển khai các công cụ quản lý hiện đại như phần mềm quản lý dự án, công cụ phân tích dữ liệu và ứng dụng trí tuệ nhân tạo vào các quy trình làm việc cốt lõi của doanh nghiệp. Mục tiêu là để theo dõi tiến độ, hiệu quả và đưa ra các quyết định khách quan, dựa trên dữ liệu.

(2) Đối với cấp quản lý: là những người trực tiếp hiện thực hóa tầm nhìn của công ty và hỗ trợ sự phát triển cá nhân của nhân viên. Các quản lý nên nâng cao khả năng hỗ trợ và phát triển nhân viên, nâng cao kỹ năng huấn luyện, kèm cặp, kỹ năng truyền động lực và hỗ trợ tâm lý để có thể thúc đẩy sự phát triển của từng cá nhân nhân viên và vượt qua những khó khăn trong quá trình thay đổi.

(3) Đối với Bộ phận Nhân sự: là bộ phận đảm bảo những người có tố chất và năng lực lãnh đạo chuyển đổi được thu hút và phát triển trong công ty thông qua việc tích hợp các tiêu chí đánh giá phong cách lãnh đạo chuyển đổi vào quy trình tuyển dụng, đánh giá hiệu suất và quy trình thăng tiến nội bộ. Nhân sự nên thiết kế các chương trình đào tạo kỹ năng nhằm nâng cao năng lực chuyên môn và các kỹ năng mềm thiết yếu cho mọi cấp độ nhân viên, thúc đẩy học hỏi và sáng tạo và xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng cho từng nhân viên. Bộ phận Nhân sự còn có thể đại diện tổ chức các diễn đàn và các buổi chia sẻ kinh nghiệm để các nhà lãnh đạo thuộc mọi cấp độ có thể học hỏi lẫn nhau.

Ở các công ty Việt Nam, đa phần các lãnh đạo có thể hiện sự quan tâm và truyền cảm hứng rất tốt đến nhân viên, khẳng định niềm tin và cung cấp sự hỗ trợ cần thiết cho nhân viên. Tuy nhiên, một số lãnh đạo lại tập trung vào kết quả hơn là quá trình. Nhiều lãnh đạo đặt nặng kết quả cuối cùng và việc hoàn thành mục tiêu, đôi khi bỏ qua việc hỗ trợ nhân viên trong quá trình làm việc, dẫn đến sự phản kháng của nhân viên hay kết quả không được như mong muốn. Các nhà lãnh đạo chuyển đổi thường có tầm nhìn rõ ràng về tương lai của công ty và có khả năng truyền đạt tầm nhìn một cách sinh động, hấp dẫn và khiến nhân viên cảm thấy được truyền cảm hứng và muốn cùng nhau hướng đến mục tiêu chung. Theo nhóm ngành nghề, nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị như sau:

(1) Đối với ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng: Là ngành có áp lực cao đi kèm với rủi ro lớn, các công ty nên tập trung vào việc đào tạo lãnh đạo về khả năng truyền đạt sự chắc chắn và xây dựng niềm tin vững chắc trong bối cảnh thị trường biến động. Lãnh đạo cần giải thích rõ ràng các biện pháp giảm thiểu rủi ro của công ty trong các dự án thay đổi lớn, đồng thời củng cố các giá trị cốt lõi và định hướng dài hạn để tạo cảm giác an toàn và ổn định cho nhân viên dù có những thay đổi liên tục về chiến thuật hoặc thị trường.

(2) Đối với ngành công nghiệp: Công ty nên khuyến khích lãnh đạo chủ động trong việc tìm kiếm và áp dụng, đồng thời truyền cảm hứng cho nhân viên tham gia vào quá trình cải tiến các công nghệ, phương pháp sản xuất mới như tự động hóa, robot. Lãnh đạo cần thường xuyên theo dõi và truyền thông về các chỉ số hiệu suất vận hành liên quan đến sự thay đổi, giúp nhân viên thấy rõ tác động tích cực của việc thích nghi đối với hiệu quả chung của nhà máy, công ty.

(3) Đối với ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp: các lãnh đạo nên học cách trao quyền cho nhân viên trực tiếp tương tác với khách hàng để đưa ra các giải pháp sáng tạo và thích nghi nhanh chóng với nhu cầu thị trường thay đổi, khuyến khích họ chủ động trong việc cải thiện trải nghiệm khách hàng. Lãnh đạo cần thể hiện sự quan tâm đến trải nghiệm của nhân viên trong quá trình thay đổi, tin rằng nhân viên hạnh phúc và được hỗ trợ sẽ mang lại trải nghiệm khách hàng tốt hơn.

### 5.2.3 Hàm ý về truyền thông minh bạch

Về thang đo truyền thông minh bạch (Bảng 5.3), các biến quan sát có giá trị trên trung bình là MC1, MC3, MC4 cho thấy lãnh đạo khá đồng ý đến yếu tố về truyền thông minh bạch trong công ty được cải thiện và xem xét khi đánh giá về việc làm giảm sự kháng cự của nhân viên khi thực hiện thay đổi cũng như cải thiện hiệu quả hoạt động cho công ty. Các chỉ số Skewness cho các biến MC1 đến MC4 đều mang giá trị âm từ -0,514 đến -0,048 cho thấy phân phối dữ liệu có xu hướng lệch trái, tập trung chủ yếu về phía các giá trị cao hơn. Tương tự, tất cả các chỉ số Kurtosis đều mang giá trị âm từ -0,537 đến -0,683 cho thấy phân phối của dữ liệu là hơi phẳng hơn so với phân phối chuẩn. Nhìn chung, mặc dù có xu hướng lệch trái nhẹ, các giá trị này vẫn nằm trong phạm vi chấp nhận được cho các phương pháp phân tích đa biến như PLS-SEM.

Bảng 5.3 Kết quả thống kê về truyền thông minh bạch

| Mã hóa                        | Thang đo  | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Skewness | Kurtosis |
|-------------------------------|---|-----------|----------|------------|---------------|----------|----------|
| <i>Truyền thông minh bạch</i> |   |           |          |            |               |          |          |
| MC1                           | Công ty luôn cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.                     | 1         | 5        | 3,50       | 1,224         | -0,514   | -0,672   |
| MC2                           | Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.                  | 1         | 5        | 2,93       | 1,103         | -0,183   | -0,537   |
| MC3                           | Công ty luôn cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên.                   | 1         | 5        | 3,08       | 1,221         | -0,116   | -0,683   |
| MC4                           | Công ty công khai và làm rõ các vấn đề quản trị quan trọng cho nhân viên. | 1         | 5        | 3,13       | 1,177         | -0,048   | -0,569   |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Sự minh bạch trong truyền thông nội bộ doanh nghiệp là yếu tố cốt lõi để đảm bảo sự thành công của các doanh nghiệp, đặc biệt là trong giai đoạn chuyển đổi. Khi các doanh nghiệp, nhất là các doanh nghiệp niêm yết tại sàn chứng khoán, trải qua những biến động, việc doanh nghiệp “cung cấp thông tin đầy đủ”, “chính xác”, “kịp thời” được xem là các yếu tố quan trọng hơn bao giờ hết. Khi nhân viên nhận được đầy đủ thông tin về các quyết định,

chính sách của công ty, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng và tin tưởng vào ban lãnh đạo. Thông tin chính xác giúp loại bỏ những tin đồn thất thiệt, tạo môi trường làm việc minh bạch và đáng tin cậy cho nhân viên. Thông tin chính xác giúp ngăn chặn sự lan truyền của thông tin sai lệch, giảm thiểu nguy cơ xảy ra khủng hoảng. Hơn thế nữa, thông tin chính xác giúp nhân viên đưa ra quyết định đúng đắn và tránh những sai lầm không đáng có. Khi thông tin cung cấp một cách nhất quán, họ sẽ cảm thấy an tâm và sẵn sàng hợp tác. Khi nhân viên tin tưởng vào thông tin từ lãnh đạo, họ sẽ ít có khả năng lan truyền những thông tin tiêu cực và sẵn sàng hợp tác để thực hiện các thay đổi trong doanh nghiệp. Việc cung cấp thông tin kịp thời giúp nhân viên luôn nắm bắt được tình hình và chủ động trong công việc, giúp họ thực hiện công việc hiệu quả hơn, tránh những trì hoãn không cần thiết và chủ động chuẩn bị cho những thay đổi sắp tới. Bên cạnh đó, trong bối cảnh các công ty niêm yết, lãnh đạo nhận thức được tầm quan trọng của việc truyền thông về các vấn đề quản trị. Tuy nhiên, mức độ thực thi chưa thực sự mạnh mẽ hoặc chưa đạt đến mức độ hài lòng cao nhất. Các vấn đề quản trị thường liên quan đến chiến lược, nhân sự cấp cao, hoặc các quyết định tài chính, do đó việc công khai một cách triệt để có thể gặp nhiều hạn chế. Các kênh truyền thông chính thức vẫn còn thiếu và chưa được triển khai hiệu quả để công khai các vấn đề này một cách thường xuyên.

Tóm lại, sự minh bạch trong truyền thông nội bộ là một yếu tố quan trọng để xây dựng một doanh nghiệp thành công. Đặc biệt trong giai đoạn thay đổi, việc cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác và kịp thời cho nhân viên sẽ giúp công ty vượt qua khó khăn và đạt được mục tiêu đề ra.

Căn cứ vào kết quả kiểm định các giả thuyết về tác động ngược chiều của truyền thông minh bạch đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (giả thuyết H3) và tác động cùng chiều đáng kể của truyền thông minh bạch đến hiệu quả hoạt động của công ty (giả thuyết H6). Từ kết quả nghiên cứu này, tác giả đưa ra các hàm ý đối với các doanh nghiệp Việt Nam niêm yết tại HOSE như sau:

(1) Đối với các lãnh đạo công ty: Lãnh đạo nên ban hành chính sách về mức độ minh bạch thông tin mà công ty sẽ chia sẻ trong quá trình thay đổi, bao gồm cả những thách thức và lý do sâu xa của sự thay đổi, không chỉ riêng lợi ích. Đặc biệt nhấn mạnh nguyên tắc cung cấp thông tin đầy đủ, chính xác và kịp thời là cam kết hàng đầu, từ đó tạo nền tảng cho một nền văn hóa minh bạch, nơi thông tin được chia sẻ một cách cởi mở và trung thực. Không những thế, lãnh đạo nên chỉ đạo việc sử dụng đồng thời nhiều kênh truyền thông chính thức và hiện đại bao gồm email, họp trực tiếp, video, mạng xã hội nội bộ, ứng dụng di động, đồng thời đầu tư vào việc xây dựng hệ thống quản lý và lưu trữ thông tin có tổ chức để nhân viên dễ dàng truy cập.

(2) Đối với cấp quản lý: là cầu nối quan trọng, chịu trách nhiệm truyền thông điệp và quản lý dòng chảy thông tin hàng ngày. Các quản lý cần đảm bảo thông điệp từ cấp cao và liên quan đến công việc hàng ngày của nhân viên được nhân viên hiểu rõ. Bên cạnh đó, các quản lý được khuyến khích nên chủ động lắng nghe và thu thập phản hồi từ nhân viên để báo cáo lên cấp cao, biết cách nhận diện, đối phó và hóa giải các tin đồn tiêu cực thông qua việc

cung cấp thông tin chính xác và kịp thời. Không những thế, quản lý còn phải thiết lập quy trình kiểm tra và xác minh thông tin trước khi truyền tải, phân công trách nhiệm rõ ràng cho việc đảm bảo độ chính xác và đáng tin cậy của thông tin nội bộ. Quản lý cần có kỹ năng truyền đạt thông tin khẩn cấp và cách phân loại thông tin theo mức độ quan trọng và cần ưu tiên truyền tải những thông tin có ảnh hưởng lớn đến công việc của nhân viên một cách nhanh chóng, tránh chậm trễ.

(3) Đối với Bộ phận Nhân sự: là bộ phận chịu trách nhiệm thiết kế và vận hành các kênh truyền thông, chương trình đào tạo kỹ năng truyền thông và cơ chế phản hồi. Nhân sự cần duy trì các kênh phản hồi hai chiều như hộp thư góp ý ẩn danh, khảo sát trực tuyến, buổi đối thoại mở để nhân viên có thể đặt câu hỏi, bày tỏ ý kiến về thông tin truyền thông và báo cáo các thông tin không chính xác hoặc chưa rõ ràng. Nhân sự cần có kế hoạch để nâng cao năng lực truyền thông của toàn bộ nhân viên, đặc biệt là đội ngũ chuyên trách, đảm bảo thông tin được quản lý khoa học, dễ tìm kiếm và luôn sẵn có. Các công nghệ và hệ thống quản lý thông tin nên được áp dụng thường xuyên để đảm bảo tính chính xác và nhất quán của thông tin trong toàn công ty.

Không những thế, các tập đoàn lớn ở Việt Nam thường có quy mô lớn, với nhiều bộ phận hoạt động trên nhiều địa bàn khác nhau trên cả nước. Chính vì vậy, việc quản lý truyền thông nội bộ trở nên phức tạp hơn, nhất là thiếu đi sự tương tác trực tiếp giữa ban lãnh đạo cấp cao và nhân viên. Tuy nhiên, nhiều tập đoàn doanh nghiệp lớn hiện nay đã cố gắng xây dựng hệ thống truyền thông nội bộ hiện đại và chuyên nghiệp, đầu tư mạnh về công nghệ. Các phần mềm, ứng dụng để quản lý thông tin và tạo ra các kênh truyền thông nội bộ chuyên nghiệp được đầu tư hợp lý và truyền bá rộng rãi, được sự hưởng ứng ở toàn thể cán bộ nhân viên. Bên cạnh đó, các kênh truyền thông khác nhau để tiếp cận nhân viên cũng được các doanh nghiệp sử dụng như tạp chí nội bộ, video nội bộ. Theo nhóm ngành nghề, nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị như sau:

(1) Đối với ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng: Nhân viên trong ngành này nhạy cảm với biến động vĩ mô. Lãnh đạo tập trung vào việc truyền thông rõ ràng và thường xuyên về tình hình thị trường, chiến lược ứng phó của công ty và các biện pháp giảm thiểu rủi ro trong các dự án thay đổi lớn. Điều này bao gồm việc công khai về các quyết định đầu tư, các dự án mới và tác động của chúng đến cơ cấu tổ chức, nhằm tạo cảm giác chắc chắn và giảm thiểu sự hoang mang. Sử dụng các báo cáo định kỳ và các buổi họp giải trình để cung cấp thông tin minh bạch về hiệu quả tài chính và các yếu tố bên ngoài ảnh hưởng đến doanh nghiệp. Không những thế, nhóm ngành này còn chịu sự quản lý chặt chẽ của pháp luật và các quy định mới, nên công ty cần đảm bảo rằng mọi thay đổi về chính sách nội bộ, quy định pháp luật mới, hoặc các tiêu chuẩn tuân thủ được truyền đạt một cách chi tiết, dễ hiểu và kịp thời đến toàn bộ nhân viên, nếu có thể thì công ty nên tổ chức thêm các buổi đào tạo chuyên sâu và tài liệu hướng dẫn cụ thể để nhân viên nắm vững những thay đổi này, tránh hiểu lầm và sai sót trong công việc.

(2) Đối với ngành công nghiệp: các công ty thường xuyên những thay đổi liên quan đến quy trình sản xuất, máy móc, tiêu chuẩn an toàn. Chính vì vậy, công ty cần tập trung vào

việc truyền đạt rõ ràng, chính xác các thay đổi liên quan đến quy trình kỹ thuật, máy móc và tiêu chuẩn an toàn mới, sử dụng biểu đồ, hướng dẫn trực quan qua video, hình ảnh, mô hình 3D và các buổi hướng dẫn thực tế tại chỗ để nhân viên nắm bắt kịp thời. Các buổi giao ban hoặc bản tin điện tử cần đảm bảo minh bạch về hiệu suất sản xuất, tiến độ các dự án cải tiến để nhân viên thấy rõ đóng góp và kết quả của sự thay đổi, từ đó khuyến khích sự hợp tác và giảm kháng cự.

(3) Đối với ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp: Công ty cần có những buổi chia sẻ các câu chuyện thành công về việc nhân viên đã thích nghi và mang lại giá trị cho khách hàng như thế nào và sử dụng các hình thức truyền thông tương tác để tạo kết nối cảm xúc. Lãnh đạo các công ty nên thực hiện các buổi trò chuyện để giải đáp thắc mắc và lắng nghe mối bận tâm cá nhân của từng nhân viên liên quan đến sự thay đổi, vượt ra ngoài các thông điệp chung nhằm xây dựng lòng tin và sự thấu hiểu.

#### 5.2.4 Hàm ý về nhận thức về sự hỗ trợ

Về thang đo nhận thức về sự hỗ trợ (Bảng 5.4), các biến quan sát đều có giá trị ở trong khoảng từ 2,93 đến 3,18 cho thấy lãnh đạo tương đối đồng ý đến việc nhân viên cần được cải thiện nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức, doanh nghiệp và xem xét khi đánh giá về việc làm giảm sự kháng cự của nhân viên khi thực hiện thay đổi cũng như cải thiện hiệu quả hoạt động cho công ty. Các chỉ số Skewness cho các biến PS1 đến PS3 đều có giá trị rất gần 0, dao động từ -0,073 đến 0,186 cho thấy phân phối của dữ liệu là gần như đối xứng hoàn toàn và không có hiện tượng lệch đáng kể. Tương tự, tất cả các chỉ số Kurtosis đều mang giá trị âm từ -0,212 đến -0,450 cho thấy phân phối của dữ liệu là hơi phẳng hơn so với phân phối chuẩn. Sự đối xứng cao và độ nhọn ở mức chấp nhận được của các chỉ số này cho thấy dữ liệu của thang đo nhận thức về sự hỗ trợ (PS) có phân phối rất gần với phân phối chuẩn.

Bảng 5.4 Kết quả thống kê về nhận thức về sự hỗ trợ

| Mã hóa                        | Thang đo  | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Skewness | Kurtosis |
|-------------------------------|---|-----------|----------|------------|---------------|----------|----------|
| <i>Nhận thức về sự hỗ trợ</i> |   |           |          |            |               |          |          |
| PS1                           | Công ty đánh giá cao đóng góp của nhân viên vào sự thịnh vượng của công ty. | 1         | 5        | 3,18       | 1,100         | -0,073   | -0,450   |
| PS2                           | Công ty luôn sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề.                     | 1         | 5        | 2,93       | 1,112         | 0,186    | -0,389   |
| PS3                           | Nhân viên luôn mong muốn có sự quan tâm nhiều hơn từ phía công ty.          | 1         | 5        | 2,95       | 1,027         | -0,028   | -0,212   |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Các lãnh đạo đều đồng ý với nội dung của biến quan sát “Công ty đánh giá cao đóng góp của nhân viên vào sự thịnh vượng của công ty” vì quan điểm này khẳng định rằng doanh nghiệp nhận thức được giá trị mà nhân viên mang lại và coi trọng những đóng góp của họ.

Điều này tạo ra một môi trường làm việc tích cực trong doanh nghiệp, nơi nhân viên cảm thấy được trân trọng và có động lực làm việc; từ đó giảm sự kháng cự của nhân viên. Hơn thế nữa, “Công ty luôn sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề” nhấn mạnh vai trò của doanh nghiệp như một người hỗ trợ, sẵn sàng đồng hành cùng nhân viên trong những khó khăn. Điều này giúp xây dựng lòng tin và sự gắn kết giữa nhân viên và công ty. Và cuối cùng là từ phía nhân viên, “Nhân viên luôn mong muốn có sự quan tâm nhiều hơn từ phía công ty”, phát biểu này cho thấy đây là nhu cầu cơ bản của con người về sự công nhận và quan tâm. Nhân viên muốn cảm thấy mình là một phần quan trọng của doanh nghiệp, lãnh đạo cần hiểu được nhân viên và giúp họ hoàn thành tốt công việc của mình cũng như hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp. Con người luôn có nhu cầu được công nhận và được hỗ trợ. Khi công ty đáp ứng được những nhu cầu này, họ sẽ tạo ra một môi trường làm việc nhân văn, nơi mọi người, từ nhân viên đến lãnh đạo, đều cảm thấy được tôn trọng và hạnh phúc. Hơn thế nữa, khi nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và được hỗ trợ, họ sẽ có động lực làm việc cao hơn, sáng tạo hơn và gắn bó hơn với doanh nghiệp. Điều này sẽ dẫn đến tăng hiệu quả làm việc của nhân viên, giảm sự phản kháng và tỷ lệ nghỉ việc của nhân viên, hơn thế nữa, cải thiện hiệu quả hoạt động cho công ty. Chính vì vậy, những hành động thể hiện sự quan tâm và hỗ trợ của doanh nghiệp sẽ góp phần xây dựng một văn hóa doanh nghiệp tích cực, nơi mọi người cùng nhau làm việc vì mục tiêu chung.

Căn cứ vào kết quả kiểm định các giả thuyết về tác động ngược chiều của nhận thức về sự hỗ trợ đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (giả thuyết H4) và tác động cùng chiều đáng kể của nhận thức về sự hỗ trợ đến hiệu quả hoạt động của công ty (giả thuyết H7), từ kết quả nghiên cứu này, luận án đưa ra các hàm ý đối với các công ty Việt Nam niêm yết tại HOSE như sau:

(1) Đối với các lãnh đạo công ty: là người thiết lập tầm nhìn và cam kết chiến lược, tạo dựng một môi trường nơi nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và trân trọng. Lãnh đạo cần ban hành các chính sách rõ ràng về việc duy trì phúc lợi, cung cấp bảo hiểm đầy đủ và đa dạng và các chương trình hỗ trợ sức khỏe cho nhân viên. Lãnh đạo cần công khai ghi nhận những đóng góp nổi bật của nhân viên vào sự thịnh vượng và thành công của công ty, thiết kế các dự án và nhiệm vụ mang tính thử thách, tạo cơ hội để nhân viên phát huy năng lực và sáng tạo.

(2) Đối với cấp quản lý: là những người trực tiếp tương tác và thể hiện sự hỗ trợ cá nhân, xây dựng lòng tin với nhân viên. Quản lý cần được khuyến khích và hướng dẫn để thường xuyên thăm hỏi, lắng nghe và ghi nhận những nỗ lực cá nhân của nhân viên. Công ty cần cung cấp cho các cấp quản lý những chương trình đào tạo về kỹ năng lắng nghe, thấu hiểu và giải quyết vấn đề, nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thể hiện sự quan tâm và sẵn sàng giúp đỡ nhân viên cả trong công việc và các vấn đề cá nhân. Quản lý cần được công ty hỗ trợ cung cấp đủ quyền hạn để phân bổ nguồn lực như thời gian, hỗ trợ kỹ thuật, đồng nghiệp có kinh nghiệm, một cách linh hoạt để giúp nhân viên vượt qua khó khăn ban đầu, nhất là giai đoạn đầu của quá trình thay đổi.

(3) Đối với Bộ phận Nhân sự: là người thiết kế và vận hành các chương trình, quy

trình để đảm bảo nhân viên nhận thức được sự hỗ trợ từ công ty. Nhân sự nên thiết lập các kênh hỗ trợ chính thức như chương trình tư vấn tâm lý, chuyên gia hỗ trợ kỹ thuật và các kênh hỗ trợ không chính thức như các nhóm hoặc câu lạc bộ sở thích để tạo sự kết nối. Đồng thời, xây dựng các chương trình hỗ trợ đa dạng và linh hoạt, phù hợp với nhu cầu và hoàn cảnh của từng nhân viên, bao gồm các vấn đề cá nhân, sức khỏe và tài chính. Định kỳ, bộ phận Nhân sự nên thực hiện khảo sát về mức độ hài lòng của nhân viên với các chính sách hỗ trợ và nhận thức của họ về sự hỗ trợ từ doanh nghiệp, sử dụng kết quả để điều chỉnh chương trình. Nhân sự nên xây dựng các quy trình bảo mật thông tin chặt chẽ để nhân viên cảm thấy an tâm khi chia sẻ các vấn đề cá nhân, đảm bảo rằng thông tin được sử dụng một cách có trách nhiệm, thiết lập tiêu chí đánh giá hiệu suất rõ ràng và khách quan, đảm bảo quá trình đánh giá được thực hiện một cách công bằng, không thiên vị.

Ở Việt Nam, các công ty ngày càng nhận thức được tầm quan trọng của sự hỗ trợ từ công ty đến nhân viên trong việc phát triển nguồn nhân lực. Tuy nhiên, vẫn còn nhiều doanh nghiệp chưa thực sự quan tâm đến việc tạo ra một môi trường làm việc lý tưởng cho nhân viên. Đây cũng vừa là cơ hội, vừa là thách thức đối với các công ty Việt Nam. Về cơ hội, các doanh nghiệp Việt Nam có nhiều cơ hội để phát triển bằng cách xây dựng một môi trường làm việc nơi nhân viên cảm thấy được trân trọng và được hỗ trợ không chỉ từ lãnh đạo mà còn từ đồng nghiệp trong công ty. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp Việt Nam vẫn còn phải đối mặt với nhiều thách thức như sự cạnh tranh khốc liệt trong môi trường kinh doanh từ các công ty đối thủ, áp lực về lợi nhuận không chỉ cho công ty mà còn cho nhà đầu tư và sự thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao. Doanh nghiệp tạo ra các chương trình đào tạo và phát triển nhân sự, điều này giúp nhân viên nâng cao năng lực và có cơ hội thăng tiến. Và hơn thế nữa, doanh nghiệp tạo ra một môi trường làm việc thân thiện và cởi mở từ đó giúp nhân viên cảm thấy thoải mái khi làm việc và dễ dàng chia sẻ ý kiến. Chính vì vậy, các doanh nghiệp Việt Nam để có thể giúp nhân viên nâng cao nhận thức về sự hỗ trợ của doanh nghiệp, các doanh nghiệp nên thiết lập các chính sách phúc lợi cạnh tranh, đảm bảo tính công bằng và minh bạch trong quá trình đánh giá và khen thưởng. Điều này giúp nhân viên hiểu rõ những đóng góp của mình được đánh giá như thế nào và được khen thưởng ra sao. Hơn thế nữa, các doanh nghiệp cần đặc biệt chú trọng đến việc xây dựng một hệ thống hỗ trợ toàn diện, tạo ra một môi trường làm việc an toàn, thân thiện và khuyến khích sự hợp tác giữa các thành viên. Đồng thời, doanh nghiệp cần xây dựng các kênh phản hồi hiệu quả, cho phép nhân viên dễ dàng bày tỏ ý kiến và nhận được sự hỗ trợ kịp thời khi cần thiết. Cuối cùng, việc đo lường và đánh giá định kỳ mức độ nhận thức của nhân viên về sự hỗ trợ sẽ giúp doanh nghiệp điều chỉnh và cải thiện các chính sách, hoạt động hỗ trợ một cách hiệu quả, từ đó tạo ra một môi trường làm việc tích cực, giảm thiểu sự kháng cự và nâng cao hiệu quả hoạt động. Theo nhóm ngành nghề, nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị như sau:

(1) Đối với ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng: Ngành này thường xuyên đối mặt với biến động thị trường, tái cấu trúc, gây lo lắng về an toàn công việc và tài chính cho nhân viên. Chính vì vậy, công ty nên thiết lập các chính sách rõ ràng về bảo hiểm thất nghiệp, hỗ trợ tài chính cho các khóa đào tạo chuyển đổi nghề, hoặc cam kết về việc làm



trong các dự án mới cho nhân viên bị ảnh hưởng bởi tái cấu trúc hay sự thay đổi trong dự án. Mục tiêu là tạo cảm giác an toàn và sự hỗ trợ mạnh mẽ khi đối mặt với rủi ro cao. Áp lực công việc và rủi ro thị trường cao gây căng thẳng lớn cho nhân viên, công ty nên đặc biệt chú trọng các chương trình quản lý căng thẳng, tư vấn tâm lý chuyên nghiệp và các buổi tư vấn về sức khỏe tinh thần để giúp nhân viên đối phó với áp lực cao và duy trì trạng thái cân bằng.

(2) Đối với ngành công nghiệp: Do môi trường công nghiệp đòi hỏi sử dụng nhiều máy móc, thiết bị và quy trình an toàn nghiêm ngặt, công ty nên tập trung vào việc cung cấp đầy đủ các công cụ, thiết bị bảo hộ lao động chất lượng cao và được bảo trì định kỳ, đảm bảo môi trường làm việc an toàn, sạch sẽ và có hệ thống hỗ trợ kỹ thuật kịp thời khi máy móc gặp sự cố. Điều này thể hiện sự quan tâm của công ty đến sức khỏe và sự an toàn của nhân viên trong công việc hàng ngày. Ngành công nghiệp thường xuyên áp dụng công nghệ mới, đòi hỏi nhân viên phải liên tục học hỏi và thích ứng, ác công ty nên đầu tư vào các chương trình đào tạo chuyên sâu, thường xuyên để nâng cao kỹ năng chuyên môn và khả năng thích ứng với công nghệ mới cho nhân viên, cung cấp các buổi hướng dẫn thực hành, mô phỏng quy trình mới và hỗ trợ kỹ thuật cá nhân để đảm bảo nhân viên tự tin và thành thạo khi có sự thay đổi về công nghệ hoặc quy trình sản xuất.

(3) Đối với ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp: do tính chất công việc có thể đòi hỏi giờ giấc linh hoạt, cường độ cao và sự hy sinh cá nhân trong giai đoạn thay đổi; công ty nên phát triển các chính sách làm việc linh hoạt để giúp nhân viên quản lý tốt hơn cuộc sống cá nhân trong giai đoạn thay đổi cường độ cao, thể hiện sự thấu hiểu và hỗ trợ từ doanh nghiệp.

### 5.2.5 Hàm ý về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp

Xét về thang đo văn hóa doanh nghiệp ở Bảng 5.5 thì các biến quan sát đều có giá trị xấp xỉ gần mức trung bình; từ 2,73 đến 2,84. Điều này cho thấy, các lãnh đạo tương đối đồng ý với những nhận định về việc phát triển văn hóa doanh nghiệp. Các chỉ số Skewness dao động từ -1,296 đến -2,176 và Kurtosis dao động từ 1,927 đến 6,002 của thang đo EC cho thấy dữ liệu có xu hướng lệch trái mạnh và có độ nhọn cao so với phân phối chuẩn. Tuy nhiên, theo tiêu chuẩn của phương pháp PLS-SEM, vốn không bị ràng buộc bởi giả định về phân phối chuẩn của dữ liệu, các chỉ số này vẫn nằm trong giới hạn chấp nhận được để tiếp tục phân tích mô hình. Hơn nữa, sự lệch mạnh về phía giá trị cao trong thang đo văn hóa doanh nghiệp (EC) là hợp lý, phản ánh rằng phần lớn các lãnh đạo được khảo sát đồng tình mạnh mẽ với các khía cạnh tích cực của văn hóa doanh nghiệp mà họ đang xây dựng.

Bảng 5.5 Kết quả thống kê về văn hóa doanh nghiệp

| Mã hóa                      | Thang đo  | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Skewness | Kurtosis |
|-----------------------------|---|-----------|----------|------------|---------------|----------|----------|
| <i>Văn hóa doanh nghiệp</i> |   |           |          |            |               |          |          |
| EC1                         | Nhân viên hài lòng về mức độ hợp tác trong công ty. | 1         | 5        | 2,73       | 0,698         | -1,296   | 1,927    |

| Mã hóa | Thang đo  | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Skewness | Kurtosis |
|--------|---|-----------|----------|------------|---------------|----------|----------|
| EC2    | Nhân viên các phòng ban trong công ty luôn sẵn lòng hợp tác với nhau.         | 1         | 5        | 2,82       | 0,656         | -1,554   | 4,055    |
| EC3    | Nhân viên luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty.        | 1         | 5        | 2,84       | 0,583         | -2,176   | 6,002    |
| EC4    | Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo chính thức đa dạng cho nhân viên. | 1         | 4        | 2,79       | 0,640         | -1,795   | 3,057    |
| EC5    | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề.     | 1         | 5        | 2,77       | 0,646         | -1,810   | 3,569    |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Văn hóa doanh nghiệp hợp tác và tin tưởng là một tài sản vô giá của mọi tổ chức. Các doanh nghiệp niêm yết tại Việt Nam đang ngày càng nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Ở ba phát biểu đầu tiên, “Nhân viên hài lòng về mức độ hợp tác trong công ty”, “Nhân viên các phòng ban trong công ty luôn sẵn lòng hợp tác với nhau”, “Nhân viên luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty” cho thấy khi nhân viên hài lòng với mức độ hợp tác, sẵn lòng hỗ trợ lẫn nhau, tin tưởng vào đồng nghiệp và có cơ hội phát triển bản thân, điều đó phản ánh một văn hóa doanh nghiệp lành mạnh, nơi mọi người cùng hướng tới mục tiêu chung. Nói cách khác, khi nhân viên hợp tác tốt, họ có thể chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm, cùng nhau giải quyết vấn đề một cách hiệu quả hơn, rút ngắn thời gian hoàn thành công việc và nâng cao chất lượng sản phẩm, dịch vụ. Môi trường làm việc hợp tác khuyến khích nhân viên đưa ra ý tưởng mới, chia sẻ quan điểm, từ đó tạo ra những giải pháp sáng tạo và đột phá. Bên cạnh đó, khi nhân viên tin tưởng lẫn nhau, họ sẽ giảm thiểu những xung đột nội bộ, tạo ra một môi trường làm việc hòa hợp và ổn định. Khi nhân viên cảm thấy được đánh giá cao, được hỗ trợ và có cơ hội phát triển, họ sẽ gắn bó hơn với doanh nghiệp, giảm sự kháng cự và tăng sự trung thành đối với doanh nghiệp hơn.

Các công ty niêm yết, đặc biệt là những công ty có vốn hóa lớn, thường rất chú trọng đến việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Chính vì vậy, các doanh nghiệp nên “cung cấp nhiều chương trình đào tạo chính thức đa dạng cho nhân viên” và “khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề” từ đó tạo cơ hội cho nhân viên nâng cao kỹ năng, kiến thức, giao lưu, chia sẻ, xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với nhau và giúp nhân viên hiểu rõ những gì họ cần làm để đạt được thành công.

Căn cứ vào kết quả kiểm định chấp nhận giả thuyết văn hóa doanh nghiệp điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với thay đổi và hiệu quả hoạt động của công

ty (giả thuyết H8), luận án đưa ra các hàm ý đối với các công ty Việt Nam niêm yết tại HOSE như sau:

(1) Đối với các lãnh đạo công ty: là người kiến tạo và định hình nền văn hóa cốt lõi, đảm bảo các giá trị về hợp tác, tin tưởng và học hỏi được thấm nhuần. Lãnh đạo nên xây dựng và truyền bá các giá trị văn hóa đề cao sự hợp tác, tin tưởng lẫn nhau, cởi mở, linh hoạt, học hỏi liên tục và trách nhiệm giải trình trong mọi cấp độ tổ chức. Lãnh đạo công ty cần thiết lập các quy tắc ứng xử rõ ràng liên quan đến sự tin tưởng, trung thực và trách nhiệm, đảm bảo thực thi nhất quán. Lãnh đạo công ty nên thiết kế các dự án và nhiệm vụ mang tính liên phòng ban, khuyến khích các bộ phận khác nhau cùng làm việc; song song đó, thiết lập các tiêu chí đánh giá hiệu suất không chỉ dựa trên thành tích cá nhân, phòng ban mà còn dựa trên sự hợp tác và đóng góp vào thành công chung của cả công ty. Không những thế, lãnh đạo công ty nên ban hành chính sách khuyến khích nhân viên thử nghiệm và chấp nhận rủi ro có kiểm soát, đồng thời biến những thất bại thành bài học kinh nghiệm quý giá, không chỉ trích mà khuyến khích phân tích để cải thiện, cam kết nguồn lực cho các chương trình đào tạo đa dạng và khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề để cập nhật kiến thức mới.

(2) Đối với cấp quản lý: là người trực tiếp lồng ghép và củng cố các giá trị văn hóa vào hoạt động hàng ngày của đội ngũ nhân viên. Quản lý nên biết cách lồng ghép các giá trị văn hóa như hợp tác, tin tưởng, cởi mở vào các cuộc họp nhóm, đánh giá hiệu suất và các hoạt động xây dựng đội nhóm; tạo ra các không gian cho nhân viên chia sẻ kiến thức và kinh nghiệm và học hỏi từ các đồng nghiệp ở các phòng ban khác. Quản lý cần ghi nhận và khen thưởng không chỉ kết quả mà cả quá trình nhân viên thể hiện sự linh hoạt, sáng tạo và thích nghi trong công việc hàng ngày; chủ động khuyến khích và tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các chương trình đào tạo chính thức và các hội thảo, hội nghị chuyên đề phù hợp. Không những thế, quản lý là người làm gương trong việc tin tưởng và minh bạch với nhân viên, định kỳ tạo không gian cho nhân viên chia sẻ phản hồi về các vấn đề liên quan đến công việc và môi trường làm việc, giải quyết xung đột một cách công bằng để tăng cường sự tin cậy.

(3) Đối với Bộ phận Nhân sự: đảm nhiệm việc tích hợp các giá trị văn hóa vào toàn bộ chu trình nhân sự và chịu trách nhiệm phát triển năng lực học hỏi của tổ chức. Nhân sự cần đảm bảo các giá trị văn hóa về sự hợp tác, tin tưởng và học hỏi liên tục được tích hợp vào quy trình tuyển dụng, đào tạo hội nhập, đánh giá hiệu suất và lộ trình phát triển sự nghiệp; cũng như tiêu chí đánh giá hiệu suất cần phản ánh sự hợp tác liên phòng ban. Nhân sự nên thiết kế các chương trình đào tạo chính thức đa dạng về hình thức và thời gian, dựa trên năng lực cần thiết cho từng vị trí và giai đoạn phát triển của nhân viên; xây dựng quỹ hoặc chương trình tài trợ để hỗ trợ nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề; tạo ra các nền tảng trực tuyến để nhân viên chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và cơ hội thử sức ở các vị trí, phòng ban khác nhau. Ngoài ra, nhân sự cũng nên thường xuyên thực hiện khảo sát văn hóa tổ chức để đo lường mức độ nhân viên hài lòng về hợp tác, sự tin tưởng, mức độ chấp nhận sự thay đổi, sự cởi mở và tinh thần học hỏi, từ đó đưa ra các điều chỉnh chính sách phù hợp.

Trong bối cảnh cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, văn hóa doanh nghiệp là cốt lõi

của mọi doanh nghiệp, công ty. Doanh nghiệp xây dựng nên một nền văn hóa mạnh mẽ không chỉ tạo dựng được bản sắc riêng mà còn đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự hợp tác, tăng cường động lực làm việc và giảm thiểu sự phản kháng của nhân viên một cách tối đa. Khi các giá trị cốt lõi của doanh nghiệp được xác định rõ ràng và nhất quán với mục tiêu, nhân viên sẽ có được định hướng rõ ràng và cảm thấy được là một phần quan trọng trong doanh nghiệp, từ đó tạo động lực cho nhân viên nỗ lực hết mình để đạt được thành công chung. Tại Việt Nam, các doanh nghiệp, công ty hiện đang xây dựng và ban hành sổ tay văn hóa doanh nghiệp và phổ biến cho nhân viên, trong đó xác định rõ tầm nhìn, sứ mệnh, hệ giá trị cốt lõi, triết lý kinh doanh, các quy ước văn hóa ứng xử tại doanh nghiệp làm cơ sở để nhân viên nhận thức đúng và thực hiện tốt. Phát huy hiệu quả vai trò của các phòng ban nội bộ, nhân viên trong tuyên truyền và thực hiện văn hóa doanh nghiệp thông qua các hoạt động tập thể nhằm gắn kết, chia sẻ giữa các cá nhân và tập thể trong công ty. Theo nhóm ngành nghề, nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị như sau:

(1) Đối với ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng: Ngành này đối mặt với các rủi ro lớn và sự biến động thị trường, do đó các công ty nên thúc đẩy văn hóa nơi nhân viên được khuyến khích nhận diện sớm các rủi ro liên quan đến sự thay đổi và đề xuất giải pháp, thay vì chỉ chấp nhận bị động. Công ty cần Tập trung xây dựng văn hóa nhìn nhận những thay đổi lớn như cơ hội để tăng trưởng và định hình lại vị thế thị trường, thay vì chỉ là mối đe dọa. Lãnh đạo cần thường xuyên tuyên truyền thông về tầm nhìn dài hạn và các cơ hội mới.

(2) Đối với ngành công nghiệp: Ngành này đề cao năng suất, hiệu quả quy trình và chất lượng sản phẩm, công ty nên xây dựng một nền văn hóa nơi mọi nhân viên, từ quản lý đến công nhân, đều được khuyến khích tìm kiếm các cách thức mới để cải thiện quy trình, năng suất và chất lượng; thiết lập các cơ chế đề xuất cải tiến và khen thưởng minh bạch. Môi trường làm việc có rủi ro về an toàn và yêu cầu nhân viên cần phải tuân thủ quy định chặt chẽ trong ngành công nghiệp, công ty nên nhấn mạnh tầm quan trọng của việc tuân thủ các quy định an toàn và chất lượng trong mọi quá trình thay đổi, đảm bảo sự thích nghi không đánh đổi bằng rủi ro bằng việc tổ chức các buổi huấn luyện định kỳ về an toàn khi có thay đổi công nghệ hoặc quy trình.

(3) Đối với ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp: nơi mà thành công phụ thuộc trực tiếp vào trải nghiệm và sự hài lòng của khách hàng. Công ty cần đảm bảo mọi sự thay đổi trong quy trình, sản phẩm hay dịch vụ đều được truyền đạt và thực hiện với mục tiêu cuối cùng là nâng cao trải nghiệm khách hàng; khuyến khích nhân viên chia sẻ phản hồi từ khách hàng để định hướng sự thay đổi. Không những thế, các công ty cần khuyến khích một văn hóa nơi nhân viên được phép thử nghiệm các ý tưởng mới về dịch vụ, sản phẩm một cách nhanh chóng, thu thập phản hồi và điều chỉnh liên tục; xây dựng các nhóm làm việc nhỏ, linh hoạt để thử nghiệm các sáng kiến mới.

Cuối cùng, thực hiện khách quan, dân chủ, kịp thời, đúng đối tượng trong việc khen thưởng các cá nhân, tập thể thực hiện tốt văn hóa doanh nghiệp, các công ty nên tạo ra một văn hóa doanh nghiệp dựa trên các giá trị cốt lõi, khuyến khích sự đoàn kết và sáng tạo. Một môi trường làm việc tích cực và có nhiều cơ hội phát triển sẽ giúp công ty thu hút và giữ chân

nhân tài.

### 5.2.6 Hàm ý về vai trò điều tiết của năng lực đổi mới

Xét về thang đo năng lực đổi mới ở Bảng 5.6 thì các biến quan sát đều có giá trị trên trung bình, lớn hơn 3. Điều này cho thấy các lãnh đạo tương đối đồng ý với những nhận định về việc phát triển năng lực đổi mới cho công ty. Các chỉ số Skewness cho các biến IC1 đến IC4 đều mang giá trị âm từ -0,208 đến -0,448 cho thấy phân phối dữ liệu có xu hướng lệch trái nhẹ, tập trung chủ yếu về phía các giá trị cao hơn. Tương tự, tất cả các chỉ số Kurtosis đều mang giá trị âm từ -0,041 đến -0,775 cho thấy phân phối của dữ liệu là hơi phẳng hơn so với phân phối chuẩn. Nhìn chung, sự đối xứng khá cao và độ nhọn ở mức chấp nhận được của các chỉ số này cho thấy dữ liệu của thang đo năng lực đổi mới (IC) không có vấn đề nghiêm trọng về hình dạng phân phối.

Bảng 5.6 Kết quả thống kê về năng lực đổi mới

| Mã hóa                  | Thang đo  | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Skewness | Kurtosis |
|-------------------------|---|-----------|----------|------------|---------------|----------|----------|
| <i>Năng lực đổi mới</i> |   |           |          |            |               |          |          |
| IC1                     | Công ty chú trọng phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới.                       | 1         | 5        | 3,18       | 1,144         | -0,208   | -0,590   |
| IC2                     | Công ty đã có những phương pháp, quy trình quản lý mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước. | 1         | 5        | 3,07       | 1,200         | -0,191   | -0,775   |
| IC3                     | Công ty đã có những sản phẩm mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước.                       | 1         | 5        | 3,16       | 0,994         | -0,304   | -0,041   |
| IC4                     | Công ty đã có những sửa đổi, cải tiến đối với các sản phẩm hiện có.                           | 2         | 5        | 3,65       | 0,831         | -0,448   | -0,285   |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt, các doanh nghiệp Việt Nam cần không ngừng đổi mới để tồn tại và phát triển. Việc chú trọng đến việc phát triển các phương pháp, quy trình mới, cải tiến sản phẩm là một yêu cầu tất yếu. Đồng thời, các doanh nghiệp cũng cần chú trọng đến việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới, tạo điều kiện cho nhân viên đưa ra ý tưởng mới và thực hiện những thay đổi cần thiết. “Công ty chú trọng phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới” cho thấy các phương pháp và quy trình mới thường hiệu quả hơn, giúp giảm chi phí sản xuất, tăng năng suất lao động và rút ngắn thời gian sản xuất. Bên cạnh đó, các quy trình sản xuất mới giúp kiểm soát chất lượng sản phẩm tốt hơn, giảm thiểu lỗi và tăng tính cạnh tranh của sản phẩm trên thị trường; từ đó giúp công ty linh hoạt hơn trong việc đáp ứng nhu cầu đa dạng và thay

đổi của thị trường. “Công ty đã có những phương pháp, quy trình quản lý mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước” nhấn mạnh việc các quy trình quản lý mới giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn, giảm thiểu lãng phí và tăng tính minh bạch trong quản lý, từ đó tăng lợi nhuận, cải thiện hiệu quả hoạt động và giúp doanh nghiệp thích nghi nhanh chóng với những thay đổi của thị trường và cạnh tranh hiệu quả hơn. “Công ty đã có những sản phẩm mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước” cho thấy các sản phẩm mới giúp doanh nghiệp tiếp cận các thị trường mới, tăng doanh thu và lợi nhuận; đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng, giúp doanh nghiệp giữ chân khách hàng cũ và thu hút khách hàng mới; nhất là các sản phẩm mới thể hiện sự đổi mới và năng động của doanh nghiệp, giúp xây dựng hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ; điều này rất quan trọng đối với các doanh nghiệp niêm yết trên sàn chứng khoán Việt Nam, nơi họ cần phải thu hút vốn từ các nhà đầu tư trong và ngoài nước nên việc xây dựng hình ảnh sản phẩm, dịch vụ và thương hiệu là vô cùng quan trọng. “Công ty đã có những sửa đổi, cải tiến đối với các sản phẩm hiện có” khẳng định rằng việc liên tục cải tiến sản phẩm giúp nâng cao chất lượng, đáp ứng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và tăng tính cạnh tranh của sản phẩm. Hơn nữa, việc cải tiến sản phẩm sẽ giúp doanh nghiệp giảm thiểu rủi ro do sự thay đổi của thị trường và nhu cầu của khách hàng.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cho thấy tồn tại vai trò điều tiết quan trọng của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty (giả thuyết H9). Từ kết quả này, nghiên cứu đưa ra các hàm ý đối với các công ty Việt Nam niêm yết tại HOSE như sau:

(1) Đối với các lãnh đạo công ty: là người khởi xướng và cam kết chiến lược cho hoạt động đổi mới, tạo nền tảng cho sự sáng tạo và phát triển. Lãnh đạo cần đảm bảo nguồn lực tài chính và con người cần thiết cho các hoạt động nghiên cứu và phát triển, đổi mới sáng tạo bằng cách ban hành chính sách phân bổ ngân sách cho nghiên cứu, công nghệ mới và các dự án đổi mới sáng tạo, đầu tư xây dựng các phòng lab hoặc trung tâm nghiên cứu và phát triển, coi đây là một khoản đầu tư dài hạn. Lãnh đạo có kế hoạch thành lập các nhóm chuyên trách để nghiên cứu và phát triển các phương pháp, quy trình sản xuất, quản lý và sản phẩm mới cho công ty. Lãnh đạo cần thiết lập các mục tiêu và chỉ số đo lường cụ thể cho năng lực đổi mới của doanh nghiệp, chẳng hạn như số lượng sản phẩm mới, mức độ cải tiến quy trình, thời gian đưa sản phẩm ra thị trường, gắn kết đổi mới với chiến lược kinh doanh tổng thể. Thiết lập các chỉ số đo lường hiệu quả của các hoạt động đổi mới để đánh giá tác động của chúng đến hiệu quả hoạt động của công ty. Chủ động thiết lập chính sách hợp tác với các startup, công ty công nghệ, viện nghiên cứu để tiếp cận các công nghệ mới và các ý tưởng sáng tạo đột phá từ các nguồn lực bên ngoài, đẩy nhanh quá trình đổi mới và tăng tính cạnh tranh.

(2) Đối với cấp quản lý: là người trực tiếp triển khai các sáng kiến đổi mới, khuyến khích sáng tạo và điều hành các dự án cải tiến. Các quản lý nên tạo không gian an toàn và nguồn lực cho nhân viên khám phá và thử nghiệm ý tưởng mới, các giải pháp khác biệt cho các vấn đề công việc, từ đổi mới quy trình sản xuất đến cải tiến sản phẩm hiện có. Không những thế, công ty nên cho phép quản lý trung gian có đủ quyền hạn để triển khai các dự án

thử nghiệm nhỏ mà không cần quá nhiều tầng phê duyệt, khuyến khích tinh thần khởi nghiệp nội bộ. Các quản lý có thể nghiên cứu và áp dụng các phương pháp quản lý hiện đại để tối ưu hóa quy trình làm việc, thành lập các nhóm liên chức năng từ sản xuất, marketing, bán hàng và dịch vụ khách hàng để cùng nhau nghiên cứu và đề xuất các giải pháp cải tiến sản phẩm, dịch vụ hiện có dựa trên phản hồi của khách hàng. Quản lý phải đảm bảo rằng nhân viên được đào tạo và sử dụng thành thạo các công nghệ và trang thiết bị mới nhất được cập nhật và áp dụng vào hoạt động sản xuất, quản lý.

(3) Đối với Bộ phận Nhân sự: đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng và phát triển đội ngũ nhân sự có năng lực đổi mới, từ tuyển dụng đến đào tạo và khen thưởng. Bộ phận nhân sự cần xây dựng một đội ngũ nhân sự có tư duy sáng tạo, khả năng giải quyết vấn đề và tinh thần đổi mới. Cụ thể hơn, nhân sự nên có kế hoạch chiến lược tuyển dụng đặc biệt để thu hút những cá nhân có khả năng tư duy sáng tạo, xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng và cơ hội thăng tiến cho những nhân viên có đóng góp xuất sắc vào các sáng kiến đổi mới. Không những thế, nhân sự nên tạo cơ hội để nhân viên thử sức ở các vị trí và phòng ban khác nhau, giúp họ mở rộng kiến thức và kỹ năng. Không những thế, bộ phận nhân sự nên xây dựng các chương trình đào tạo dựa trên năng lực cần thiết cho từng vị trí và từng giai đoạn phát triển của nhân viên, đa dạng về hình thức và thời gian, phù hợp với nhu cầu và lịch trình của từng nhân viên, với mục đích trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết cho nhân viên để tham gia vào quá trình đổi mới.

Năng lực đổi mới của một doanh nghiệp không chỉ đơn thuần là việc tạo ra những sản phẩm, dịch vụ mới, mà còn phản ánh một hệ thống quản trị sâu rộng, bao gồm các quy trình, cơ chế, chính sách và chiến lược được thiết kế để thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo. Trước hết, doanh nghiệp cần phải có tầm nhìn và chiến lược rõ ràng. Doanh nghiệp có năng lực đổi mới thường có một tầm nhìn rõ ràng về tương lai, định hướng chiến lược dài hạn và các mục tiêu cụ thể. Tầm nhìn này không chỉ định hướng cho các hoạt động đổi mới mà còn tạo động lực cho toàn bộ tổ chức. Chiến lược của doanh nghiệp phải đủ linh hoạt để thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của thị trường và công nghệ. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải thường xuyên đánh giá lại chiến lược và sẵn sàng điều chỉnh khi cần thiết. Theo nhóm ngành nghề, nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị như sau:

(1) Đối với ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng: Ngành này đòi hỏi sự đổi mới để tạo ra các giải pháp tài chính linh hoạt, sản phẩm bất động sản thông minh và hạ tầng hiệu quả. Công ty nên có chính sách đầu tư vào nghiên cứu và phát triển các sản phẩm tài chính mới, công nghệ xây dựng tiên tiến, hoặc mô hình quản lý dự án hiệu quả chẳng hạn như tối ưu hóa chuỗi cung ứng xây dựng. Công ty nên khuyến khích đổi mới dựa trên phân tích dữ liệu thị trường sâu rộng và đánh giá rủi ro cẩn trọng, không phải chỉ là thử nghiệm ngẫu nhiên và đầu tư vào các công cụ phân tích dữ liệu lớn và đào tạo nhân sự về kỹ năng phân tích.

(2) Đối với ngành công nghiệp: Ngành này tập trung vào tối ưu hóa sản xuất, nâng cao năng suất và giảm chi phí. Các công ty nên có chính sách đầu tư mạnh vào các hệ thống

tự động hóa, robot để nâng cao năng suất, giảm lỗi và tối ưu hóa quy trình; khuyến khích các sáng kiến cải tiến quy trình sản xuất liên tục từ cấp độ phân xưởng. Chất lượng sản phẩm và hiệu suất vận hành là yếu tố sống còn, các công ty nên thúc đẩy các sáng kiến đổi mới tập trung vào việc cải thiện chất lượng sản phẩm, giảm chi phí sản xuất, tối ưu hóa chuỗi cung ứng và nâng cao hiệu suất tổng thể của nhà máy.

(3) Đối với ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp: khối ngành mà thành công phụ thuộc vào khả năng đáp ứng và vượt kỳ vọng của khách hàng. Công ty nên có chính sách khuyến khích đổi mới trong cách thức tương tác với khách hàng, phát triển các kênh bán hàng trực tuyến và đa kênh và áp dụng công nghệ để cá nhân hóa dịch vụ. Nhóm ngành này là nhóm có thị trường luôn biến đổi nhanh chóng, nên cần khả năng thích ứng linh hoạt. Công ty nên thúc đẩy các đội ngũ nhỏ, liên chức năng thử nghiệm nhanh các ý tưởng dịch vụ mới, thu thập phản hồi khách hàng và điều chỉnh liên tục dựa trên dữ liệu thực tế.

Cuối cùng, các công ty niêm yết tại Việt Nam, nhất là các tập đoàn đa lĩnh vực như Vingroup, FPT, có thể hợp tác với các tổ chức nghiên cứu, các trường đại học trong chính tập đoàn như đại học VinUni hay đại học FPT để giúp tập đoàn tiếp cận những công nghệ mới nhất và nguồn nhân lực chất lượng cao. Năng lực đổi mới của công ty là kết quả của sự kết hợp hài hòa giữa các yếu tố quản trị. Để xây dựng một công ty đổi mới, các nhà lãnh đạo cần có tầm nhìn rõ ràng, xây dựng một cấu trúc tổ chức linh hoạt, đầu tư vào nhân lực, tạo ra một văn hóa khuyến khích đổi mới và thiết lập các hệ thống quản lý hiệu quả. Các yếu tố này không chỉ đơn thuần là các công cụ quản lý mà còn là một hệ thống giá trị, định hình cách thức công ty hoạt động và tương tác với môi trường bên ngoài.

## **5.2.7 Hàm ý về sự khác biệt có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty**

### **5.2.7.1 Sự khác biệt về tuổi đời công ty**

Trong bối cảnh các công ty niêm yết tại Việt Nam, dù tuổi đời khác nhau, hầu hết các công ty đều chịu tác động bởi điều kiện kinh tế vĩ mô, các quy định pháp lý, áp lực thị trường và phản ứng tâm lý chung của nhân viên đối với sự thay đổi. Điều này tạo ra một sự đồng nhất nhất định trong cách thức quản lý sự thay đổi. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy sự khác biệt đáng kể trong vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi và nhận thức về sự hỗ trợ tùy thuộc vào tuổi đời công ty, từ đó luận án đưa ra những hàm ý quản trị cụ thể hơn.

(1) Đối với các công ty non trẻ, có tuổi đời dưới 20 năm: Các công ty này thường có môi trường năng động, ít quy trình cứng nhắc và đội ngũ nhân sự trẻ, linh hoạt hơn. Công ty nên ưu tiên tăng cường nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức cho nhân viên, với hàm ý quản trị là vì nhân viên ở các công ty trẻ thường ít có sự ổn định hoặc ít kinh nghiệm đối phó với sự thay đổi hơn, họ nhạy cảm hơn với cảm giác được hỗ trợ. Công ty cần tập trung mạnh mẽ vào việc xây dựng các chính sách và chương trình hỗ trợ toàn diện bao gồm tài chính, tinh thần, cơ sở vật chất, phúc lợi cá nhân, để tạo sự an tâm và giảm kháng cự khi có thay đổi. Sự hỗ trợ cần được thể hiện rõ ràng và nhất quán để nhân viên cảm thấy mình được quan tâm và không bị bỏ rơi trong quá trình thích nghi. Cụ thể hơn, lãnh đạo cần cam kết nguồn lực cho các gói phúc lợi cạnh tranh và đa dạng. Các quản lý ở các phòng ban và bộ phận nhân sự cần tăng



cường thăm hỏi, lắng nghe và ghi nhận nỗ lực cá nhân, đồng thời đảm bảo phân bổ nguồn lực hợp lý; xây dựng các kênh hỗ trợ đa dạng và định kỳ đo lường mức độ hài lòng về sự hỗ trợ. Với hàm ý quản trị từ việc tận dụng lợi thế về sự năng động sẵn có và cấu trúc ít cứng nhắc của các công ty non trẻ, các công ty nên tập trung vào việc nuôi dưỡng và phát huy tinh thần sẵn sàng chấp nhận thay đổi, thử nghiệm cái mới, tiếp tục khuyến khích các dự án mang tính thử thách, tạo cơ hội cho nhân viên phát huy năng lực và sáng tạo. Không những thế, lãnh đạo cần là người làm gương trong việc chấp nhận rủi ro có kiểm soát và coi thất bại là bài học đáng giá.

(2) Đối với các công ty lâu đời, có tuổi đời từ 20 năm trở lên: Các công ty này thường có cấu trúc tổ chức phức tạp hơn, quy trình đã ổn định và nhân sự có thể đã quen thuộc với những cách làm cũ, dẫn đến sự trì trệ lớn hơn khi đối mặt với thay đổi, cần tăng cường vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Với hàm ý rằng ở các công ty lâu đời này, tác động của lãnh đạo chuyển đổi là cực kỳ cần thiết để phá vỡ sự trì trệ và giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên đối với những thay đổi cần thiết. Lãnh đạo cần là người truyền cảm hứng mạnh mẽ, định hướng tầm nhìn rõ ràng và khuyến khích đổi mới, giúp nhân viên nhìn thấy ý nghĩa và lợi ích của sự thay đổi. Không những thế, lãnh đạo cần thường xuyên giao tiếp về tầm nhìn, giá trị cốt lõi và mục tiêu dài hạn của sự thay đổi. Không chỉ lãnh đạo mà các quản lý cũng cần được đào tạo để truyền cảm hứng, khuyến khích tư duy đổi mới và trao quyền cho nhân viên. Do đó, bộ phận Nhân sự cần phối hợp để xây dựng các chương trình đào tạo phát triển năng lực lãnh đạo chuyển đổi ở mọi cấp độ. Không những thế, đối với các công ty thuộc nhóm lâu đời, kinh nghiệm quá khứ là tài sản quý giá nhưng cũng có thể trở thành rào cản. Công ty cần tìm cách cân bằng giữa việc duy trì những giá trị truyền thống tốt đẹp như sự ổn định, kinh nghiệm chuyên sâu, với việc xây dựng văn hóa cởi mở, minh bạch và khả năng thích ứng với thay đổi. Công ty có thể bắt đầu bằng những thay đổi nhỏ để nhân viên thích nghi dần dần, sau đó mới tiến tới các kế hoạch thay đổi lớn hơn bắt đầu từ việc tăng cường giao tiếp hiệu quả về lý do, mục tiêu và lợi ích của các thay đổi, đặc biệt là cách chúng kết nối với những giá trị cốt lõi của công ty. Sau đó, khuyến khích sự tham gia và đóng góp của nhân viên để họ cảm thấy mình là một phần của quá trình chuyển đổi, thay vì bị áp đặt. Tiếp theo, định kỳ đánh giá văn hóa doanh nghiệp để điều chỉnh phù hợp với giai đoạn phát triển và mức độ thích nghi của nhân viên.

### **5.2.7.2 Sự khác biệt về quy mô công ty**

Dù quy mô công ty có thể đem lại những lợi thế và thách thức riêng, đặc biệt là trong bối cảnh các công ty niêm yết chịu áp lực từ thị trường và các quy định. Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng phong cách lãnh đạo chuyển đổi và nhận thức về sự hỗ trợ có tác động khác nhau đáng kể lên sự kháng cự của nhân viên tùy thuộc vào quy mô, từ đó cần có những chiến lược quản trị phù hợp.

(1) Đối với các công ty có quy mô vừa và nhỏ, là nhóm công ty có quy mô dưới 100 nhân viên và từ 100 đến 200 nhân viên, các công ty này thường có cấu trúc tổ chức phẳng hơn, giao tiếp trực tiếp và các mối quan hệ cá nhân gần gũi hơn. Với hàm ý quản trị rằng ở

các công ty này, nhân viên thường cảm thấy sự kết nối trực tiếp hơn với công ty và lãnh đạo và do đó, họ nhạy cảm hơn với cảm giác được hỗ trợ. Khi nhận thức rõ ràng về sự hỗ trợ, cả vật chất và tinh thần, nhân viên sẽ cảm thấy an toàn, được trân trọng và tin tưởng vào quyết định của tổ chức, từ đó giảm đáng kể sự lo lắng và kháng cự khi đối mặt với thay đổi. Do đó, sự hỗ trợ trực tiếp và cá nhân hóa có ý nghĩa đặc biệt quan trọng. Các lãnh đạo cần thể hiện sự quan tâm trực tiếp, sẵn sàng lắng nghe và giải quyết các vấn đề cá nhân của nhân viên thông qua các buổi gặp mặt thân mật, chính sách phúc lợi linh hoạt đáp ứng nhu cầu riêng. Các quản lý cần đảm bảo sự hỗ trợ kịp thời về nguồn lực, thông tin và tinh thần khi nhân viên gặp khó khăn; thúc đẩy môi trường làm việc cởi mở, nơi nhân viên dễ dàng chia sẻ và tìm kiếm sự giúp đỡ. Bộ phận nhân sự của công ty nên thiết kế các chương trình hỗ trợ linh hoạt, dễ tiếp cận và mang tính cá nhân hóa cao. Các doanh nghiệp nhỏ và vừa có lợi thế về sự linh hoạt, khả năng điều chỉnh chiến lược và quy trình nhanh chóng để thích ứng với thay đổi của thị trường, chính vì vậy, các công ty này có thể thay đổi nhanh hơn so với các tổ chức lớn. Tận dụng việc này, các công ty nên tập trung vào các dự án đổi mới nhỏ gọn, linh hoạt, dễ triển khai và đánh giá. Song song đó, tận dụng mối quan hệ chặt chẽ giữa các thành viên để đẩy nhanh quá trình truyền thông và thích nghi với thay đổi.

(2) Đối với các công ty có quy mô lớn, trên 200 nhân viên: thường có cấu trúc phức tạp, quy trình cứng nhắc và số lượng lớn nhân sự, việc thực hiện thay đổi thường gặp phải nhiều lực cản hệ thống và sự quán tính lớn hơn. Các công ty nên tăng cường mạnh mẽ vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi. Với hàm ý quản trị rằng trong các công ty lớn, với cấu trúc phức tạp và số lượng nhân sự khổng lồ, việc thực hiện thay đổi thường gặp phải quán tính lớn và sự kháng cự hệ thống. Do đó, phong cách lãnh đạo chuyển đổi phát huy tác dụng mạnh mẽ hơn đáng kể trong việc giảm thiểu sự kháng cự bằng cách truyền cảm hứng, định hướng tầm nhìn, khuyến khích tư duy đổi mới và phá vỡ sự trì trệ. Các lãnh đạo cần là người tiên phong trong việc truyền đạt tầm nhìn rõ ràng về sự thay đổi, liên tục truyền cảm hứng và tạo động lực cho toàn bộ tổ chức; thiết lập các mục tiêu đổi mới rõ ràng và đầu tư chiến lược vào Nghiên cứu và phát triển công nghệ mới với quy mô lớn. Các quản lý cần được trao quyền và được công ty đào tạo để thường xuyên khuyến khích nhân viên sáng tạo và thử nghiệm trong các đội nhóm lớn, đồng thời đảm bảo việc thực hiện quy trình đổi mới một cách có hệ thống. Bộ phận nhân sự của công ty cũng nên xây dựng và triển khai các chương trình đào tạo sâu rộng về năng lực lãnh đạo chuyển đổi cho mọi cấp quản lý; phát triển lộ trình nghề nghiệp hấp dẫn cho những nhân viên có đóng góp vào đổi mới. Các công ty lớn có lợi thế về nguồn lực nhưng cũng dễ gặp phải tình trạng công kênh, chậm chạp, việc đầu tư mạnh mẽ vào năng lực đổi mới cần đi kèm với một hệ thống quản lý chặt chẽ để đảm bảo hiệu quả và giảm thiểu kháng cự. Do đó, công ty nên thiết lập một hệ thống quản lý chặt chẽ, bao gồm các quy trình, quy định rõ ràng cho hoạt động đổi mới; tái cấu trúc các bộ phận chức năng để tăng cường phối hợp liên phòng ban trong các dự án đổi mới quy mô lớn; đầu tư vào các công cụ quản lý hiện đại và phần mềm phân tích dữ liệu để tự động hóa và tối ưu hóa quy trình. Cuối cùng, công ty cần đảm bảo phân quyền hợp lý, cho phép các cấp quản lý và nhân viên đưa ra quyết định và chịu trách nhiệm trong phạm vi công việc của mình để tăng tính linh

hoạt.

### 5.2.7.3 Sự khác biệt về thời gian niêm yết

Dựa trên kết quả nghiên cứu cho thấy thời gian công ty niêm yết trên HOSE, dưới 10 năm hay từ 10 năm trở lên, không tạo ra sự khác biệt đáng kể đối với các mối quan hệ được kiểm định. Kết quả này cho thấy rằng một khi doanh nghiệp đã trở thành công ty niêm yết trên sàn chứng khoán, các áp lực về quản trị, minh bạch và kỳ vọng từ thị trường có thể tạo ra một môi trường tương đối đồng nhất. Điều này làm giảm đi sự khác biệt trong động lực của các mối quan hệ như sự kháng cự của nhân viên, tác động của phong cách lãnh đạo, nhận thức về sự hỗ trợ, cũng như vai trò điều tiết của văn hóa và năng lực đổi mới, bất kể công ty đó mới lên sàn hay đã niêm yết từ lâu. Vì vậy, luận án đưa ra những hàm ý quản trị như sau:

- Áp dụng các chuẩn mực quản trị chung cho các công ty niêm yết: Với nhận thức rằng các công ty niêm yết đều chịu chung các áp lực và kỳ vọng từ thị trường và cổ đông, các chiến lược quản trị các mối quan hệ nội bộ như giảm sự kháng cự, thúc đẩy sự hỗ trợ, xây dựng văn hóa, tăng cường đổi mới, nên được xây dựng dựa trên các chuẩn mực chung và thực tiễn tốt nhất cho các doanh nghiệp đại chúng, thay vì quá nhấn mạnh vào yếu tố thời gian niêm yết. Các lãnh đạo cần tập trung vào việc tuân thủ các quy định về quản trị công ty, tăng cường minh bạch thông tin và xây dựng một hình ảnh doanh nghiệp vững mạnh trên thị trường chứng khoán. Các chiến lược dài hạn về phát triển nguồn nhân lực và văn hóa tổ chức nên được ưu tiên, không phân biệt thời gian niêm yết. Bên cạnh đó, các quản lý cần được đào tạo và trang bị năng lực để quản lý thay đổi một cách chuyên nghiệp và có hệ thống, phù hợp với yêu cầu của một công ty đại chúng. Việc truyền thông các quyết định và thay đổi cần đảm bảo tính rõ ràng, nhất quán theo chuẩn mực chung. Công ty nên phát triển các chính sách nhân sự mang tính chuẩn mực, công bằng và minh bạch, đáp ứng kỳ vọng của cả nhân viên và nhà đầu tư. Các chương trình đào tạo về quản lý sự thay đổi, phát triển lãnh đạo, xây dựng văn hóa hợp tác và tăng cường năng lực đổi mới nên được triển khai đồng bộ cho tất cả các công ty niêm yết, bất kể thời gian công ty lên sàn.

- Xây dựng nền tảng nội tại vững chắc và văn hóa thích ứng: Trong bối cảnh các áp lực thị trường niêm yết tạo ra sự đồng nhất cho mọi doanh nghiệp, việc xây dựng và củng cố các yếu tố nội tại như văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới trở thành yếu tố then chốt để duy trì lợi thế cạnh tranh, quản lý hiệu quả sự kháng cự và đảm bảo hiệu quả hoạt động bền vững, bất kể công ty đã niêm yết bao lâu. Các công ty nên thiết lập một văn hóa linh hoạt, cởi mở với các ý tưởng mới, khuyến khích sự tham gia chủ động và minh bạch trong mọi quá trình thay đổi. Điều này bao gồm việc xây dựng niềm tin lẫn nhau, thúc đẩy sự hợp tác liên phòng ban một cách tự nguyện và khuyến khích tinh thần học hỏi không ngừng từ mọi trải nghiệm, cả thành công và thất bại, để liên tục hoàn thiện. Công ty nên coi sự đổi mới là một trạng thái liên tục, không chỉ là dự án đơn lẻ và Đầu tư thường xuyên vào nghiên cứu và phát triển các giải pháp mới, tiên phong áp dụng công nghệ để tối ưu hóa quy trình sản xuất và quản lý. Khuyến khích mọi nhân viên chủ động nhận diện vấn đề và đề xuất giải pháp cải tiến, tham gia sâu rộng vào quá trình tạo ra giá trị mới cho doanh nghiệp.

- Coi trọng áp lực chung của thị trường: Hiểu rằng áp lực từ các cổ đông, nhà đầu tư và biến động thị trường chứng khoán tạo ra một bối cảnh quản trị đồng nhất cho tất cả các công ty niêm yết. Các công ty niêm yết cần chủ động dự đoán và phản ứng với các thay đổi của thị trường, đồng thời quản lý hiệu quả sự kháng cự của nhân viên để đảm bảo hiệu quả hoạt động, nhằm đáp ứng kỳ vọng của các bên liên quan. Các chiến lược về quản lý sự thay đổi cần được xem xét như một phần không thể thiếu của chiến lược kinh doanh tổng thể của một công ty niêm yết.

#### **5.2.7.4 Sự khác biệt về lĩnh vực hoạt động**

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng tác động tiêu cực của sự kháng cự của nhân viên đối với hiệu quả hoạt động biến thiên đáng kể tùy thuộc vào đặc thù ngành nghề. Đồng thời, vai trò của phong cách lãnh đạo chuyên đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức cũng thể hiện những sắc thái khác biệt rõ rệt giữa các nhóm ngành.

(1) Đối với nhóm 1: Tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng là ngành có tính rủi ro tài chính cao, chu kỳ dự án dài, phụ thuộc nhiều vào quy định và biến động vĩ mô. Sự kháng cự nhân viên có thể gây ra những trì hoãn lớn, thiệt hại tài chính nặng nề. Các hàm ý quản trị được đưa ra:

- Tạo cảm giác an toàn cho toàn công ty: Kháng cự trong nhóm ngành này thường bắt nguồn từ nỗi lo về rủi ro tài chính cá nhân, sự bất ổn nghề nghiệp trong bối cảnh thị trường biến động. Công ty cần kiến tạo một cảm giác vững chãi và được bảo vệ cho nhân viên, thông qua các cam kết rõ ràng về ổn định nguồn lực và hỗ trợ chuyên nghiệp trong quá trình chuyển đổi. Bên cạnh đó, phát triển các chương trình đào tạo chuyên sâu về quản lý rủi ro cá nhân trong kỷ nguyên số, thiết lập các kênh tư vấn tài chính hoặc định hướng nghề nghiệp bên trong để giảm thiểu bất an, đồng thời cam kết minh bạch về các kế hoạch dự phòng khi thị trường biến động mạnh để trấn an nhân viên.

- Lãnh đạo như nhà định hướng chiến lược trong bối cảnh bất định: Trong ngành này, vai trò của lãnh đạo chuyên đổi cần vượt ra khỏi việc truyền cảm hứng đơn thuần. Lãnh đạo cần chứng tỏ khả năng dẫn dắt chiến lược, tích hợp các sáng kiến đổi mới với các khung quản trị rủi ro chặt chẽ. Công ty nên tổ chức các diễn đàn thường kỳ để lãnh đạo chia sẻ góc nhìn vĩ mô, phân tích thách thức và cơ hội của các xu hướng ngành, đồng thời phác thảo lộ trình thích nghi cụ thể. Trình bày rõ ràng các biện pháp kiểm soát rủi ro trong mọi thay đổi để tạo dựng niềm tin vững chắc vào năng lực điều hành của ban lãnh đạo.

(2) Đối với nhóm 2: Công nghiệp là ngành tập trung vào quy trình vận hành phức tạp, dây chuyền sản xuất tích hợp, yêu cầu cao về năng suất, chất lượng và an toàn. Sự kháng cự trực tiếp ảnh hưởng đến hiệu quả vận hành, gây lãng phí và sản phẩm lỗi. Các hàm ý quản trị được đưa ra:

- Thúc đẩy văn hóa cải tiến dưới sự dẫn dắt của lãnh đạo: Kháng cự trong ngành công nghiệp thường liên quan đến việc thay đổi thói quen vận hành hoặc e ngại công nghệ mới. Lãnh đạo cần là người truyền lửa, khơi gợi ở mỗi nhân viên ý chí liên tục nâng cao hiệu suất và chất lượng trên dây chuyền sản xuất. Không những thế, lãnh đạo cần khuyến khích hình

thành các nhóm sáng kiến từ cấp xưởng, trao quyền cho nhân viên trực tiếp đề xuất và thử nghiệm các phương án tối ưu hóa quy trình. Ngoài ra, lãnh đạo cần thường xuyên thị sát tại hiện trường để lắng nghe, ghi nhận và thúc đẩy biến các cải tiến nhỏ thành chuẩn mực mới.

- Truyền thông minh bạch dữ liệu vận hành và lợi ích công nghệ: Để giảm kháng cự về mặt kỹ thuật, việc truyền thông cần tập trung vào các thông tin định lượng, lý giải cụ thể về sự cần thiết của các cải tiến quy trình và ứng dụng công nghệ mới. Công ty nên cung cấp các báo cáo hiệu suất chi tiết, biểu đồ trực quan về tác động của thay đổi đối với năng suất, tỷ lệ lỗi và chi phí; thường xuyên tổ chức các buổi giới thiệu công nghệ với các ví dụ thực tế về cách máy móc, phần mềm mới sẽ giúp giảm bớt gánh nặng công việc và nâng cao chất lượng đầu ra.

(3) Đối với nhóm 3: Dịch vụ và thương mại tổng hợp là ngành có tính linh hoạt cao, tập trung vào trải nghiệm khách hàng và khả năng thích ứng nhanh với xu hướng thị trường. Sự kháng cự thường mang tính cảm xúc, liên quan đến tương tác cá nhân hoặc thay đổi hành vi phục vụ. Các hàm ý quản trị được đưa ra:

- Nuôi dưỡng năng lực thích ứng cá nhân thông qua huấn luyện và đồng hành: Sự kháng cự ở đây thường phát sinh từ sự lo lắng về việc phải thay đổi phong cách tương tác khách hàng hoặc sự bất tiện khi học kỹ năng phục vụ mới, do đó, việc truyền thông đơn thuần có thể chưa đủ. Công ty nên đầu tư vào các chương trình huấn luyện kỹ năng mềm chuyên sâu, tập trung vào tinh hướng thực tế và nhập vai; thiết lập hệ thống người hướng dẫn hoặc người đồng hành để hỗ trợ nhân viên trực tiếp khi họ đối mặt với những thách thức mới trong tương tác với khách hàng hoặc hệ thống.

- Khuyến khích nhân viên tư duy thử nghiệm để nâng cao trải nghiệm khách hàng: Hiệu quả hoạt động trong ngành này gắn liền với tốc độ phản ứng và khả năng đổi mới trải nghiệm khách hàng, do đó công ty cần xây dựng môi trường cho phép thử nghiệm và điều chỉnh nhanh chóng. Công ty nên tổ chức các chương trình, cuộc thi, nơi nhân viên có thể đề xuất và thử nghiệm các sáng kiến nhỏ để cải thiện trải nghiệm khách hàng. Thiết lập các kênh thu thập phản hồi khách hàng theo thời gian thực và khuyến khích các đội nhóm sử dụng dữ liệu này để liên tục điều chỉnh và tối ưu hóa dịch vụ.

### **5.2.8 Hàm ý về hiệu quả hoạt động của công ty**

Xét về thang đo hiệu quả hoạt động của công ty ở Bảng 5.7 thì có 3 biến quan sát có giá trị trên mức trung bình, lớn hơn 3 và 3 biến quan sát còn lại có giá trị trong khoảng [2,88; 2,93] rất tiệm cận so với mức trung bình. Điều này cho thấy lãnh đạo các công ty tương đối tự tin vào việc quản lý tài chính và xây dựng môi trường làm việc nội bộ và đặc biệt là vào sự hài lòng của nhân viên của công ty. Tuy nhiên, các nhà lãnh đạo cũng thể hiện sự dè dặt hoặc nhận thức chưa cao về năng suất, lợi thế thương mại và chất lượng sản phẩm, dịch vụ của công ty so với đối thủ. Triển vọng tăng trưởng cũng chỉ ở mức trung lập. Những yếu tố này thường liên quan trực tiếp đến năng lực cạnh tranh cốt lõi trên thị trường. Điều này hàm ý rằng trong khi nội bộ có vẻ ổn định và nhân viên hài lòng, công ty cần một đánh giá sâu hơn và có thể là những điều chỉnh chiến lược quyết liệt hơn để củng cố vị thế cạnh tranh và đạt

được sự vượt trội rõ ràng trong các khía cạnh về hoạt động và chất lượng sản phẩm, dịch vụ trên thị trường. Các chỉ số Skewness cho các biến OP1 đến OP6 đều có giá trị rất gần 0 dao động từ -0,213 đến 0,077 cho thấy phân phối của dữ liệu là gần như đối xứng hoàn toàn và không có hiện tượng lệch đáng kể. Tương tự, tất cả các chỉ số Kurtosis đều mang giá trị âm từ -0,424 đến -0,817 cho thấy phân phối của dữ liệu là hơi phẳng hơn so với phân phối chuẩn. Sự đối xứng cao và độ nhọn ở mức chấp nhận được của các chỉ số này cho thấy dữ liệu của thang đo hiệu quả hoạt động của công ty (OP) có phân phối rất gần với phân phối chuẩn.

Bảng 5.7 Kết quả thống kê về hiệu quả hoạt động của công ty

| Mã hóa                                | Thang đo   | Thấp nhất | Cao nhất | Trung bình | Độ lệch chuẩn | Skewness | Kurtosis |
|---------------------------------------|--|-----------|----------|------------|---------------|----------|----------|
| <i>Hiệu quả hoạt động của công ty</i> |  |           |          |            |               |          |          |
| OP1                                   | Công ty có lợi nhuận cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                                      | 1         | 5        | 3,26       | 1,1           | -0,127   | -0,499   |
| OP2                                   | Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                         | 1         | 5        | 3,05       | 1,17          | 0,062    | -0,677   |
| OP3                                   | Nhân viên trong công ty có sự hài lòng công việc cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.          | 1         | 5        | 3,33       | 1,22          | -0,213   | -0,817   |
| OP4                                   | Công ty có năng suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                                      | 1         | 5        | 2,88       | 1,01          | -0,039   | -0,424   |
| OP5                                   | Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.                 | 1         | 5        | 2,89       | 1,06          | 0,018    | -0,678   |
| OP6                                   | Hiệu quả hoạt động của công ty luôn được đánh giá tích cực bởi thị trường và các nhà đầu tư. | 1         | 5        | 2,93       | 1,17          | 0,077    | -0,817   |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

Nội dung thang đo “Công ty có lợi nhuận cao hơn so với đối thủ cạnh tranh” có giá trị trung bình là 3,26 cho thấy các nhà lãnh đạo của các công ty niêm yết trên HOSE thể hiện một nhận thức tương đối tích cực về khả năng sinh lời của công ty. Con số này cho thấy giới lãnh đạo tin rằng công ty đang duy trì được hiệu quả tài chính tốt, vượt trội hơn một phần so với các đối thủ cạnh tranh, tuy nhiên, mức độ đồng thuận chưa thực sự cao để khẳng định lợi

thể áp đảo. “Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh” chỉ nhìn hơn một chút so với ngưỡng trung lập cho thấy nhận thức của lãnh đạo về triển vọng tăng trưởng của công ty mặc dù có xu hướng lạc quan nhẹ, con số này phản ánh một sự thiếu quyết đoán hoặc nhận định chưa thực sự nổi bật về tiềm năng bứt phá trong tương lai. Điều này có thể đòi hỏi công ty cần có những chiến lược tăng trưởng rõ ràng hơn để tạo dựng niềm tin vững chắc hơn. “Nhân viên trong công ty có sự hài lòng công việc cao hơn so với đối thủ cạnh tranh” có chỉ số cao nhất trong các phát biểu cho thấy lãnh đạo cũng khá tự tin vào mức độ hài lòng công việc của nhân viên trong công ty, khẳng định rằng công ty đang tạo ra một môi trường làm việc vượt trội hơn so với đối thủ. Đây là một điểm sáng nổi bật về quản lý nguồn nhân lực và văn hóa nội bộ, cho thấy sự đầu tư vào con người đang mang lại kết quả tích cực. “Công ty có năng suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh” nằm dưới mức trung bình chuẩn cho thấy nhận thức của lãnh đạo nghiêng về việc không đồng ý rằng công ty có năng suất vượt trội so với đối thủ, báo hiệu một sự lo ngại về hiệu quả vận hành và tối ưu hóa nguồn lực. Đây là một lĩnh vực quan trọng mà giới lãnh đạo cần đặc biệt quan tâm, xem xét các biện pháp cải thiện quy trình, công nghệ hoặc đào tạo để nâng cao năng suất cạnh tranh. “Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh”, mặc dù công ty có thể đang duy trì một tiêu chuẩn chất lượng nhất định, nhưng vẫn còn sự thiếu tự tin về lợi thế cạnh tranh trong chất lượng sản phẩm và dịch vụ. Đây là một yếu tố then chốt để thu hút và giữ chân khách hàng và việc thiếu niềm tin vững chắc từ phía lãnh đạo có thể là một điểm yếu chiến lược. Phát biểu “Hiệu quả hoạt động của công ty luôn được đánh giá tích cực bởi thị trường và các nhà đầu tư” cho thấy các công ty niêm yết có thể đối mặt với nhiều áp lực và thách thức từ môi trường kinh doanh, dẫn đến hiệu quả hoạt động không phải lúc nào cũng được đánh giá tích cực. Giá trị trung bình 2,93 cho thấy các công ty niêm yết tại HOSE nhìn chung không đạt được sự đánh giá tích cực nhất quán từ thị trường. Lãnh đạo công ty có xu hướng thận trọng hoặc không tự tin về mức độ thỏa mãn của các bên liên quan bên ngoài.

Kết quả thống kê các khía cạnh về hiệu quả hoạt động cho thấy một bức tranh thận trọng. Mức độ tự đánh giá của lãnh đạo về các chỉ số hiệu suất, đặc biệt là về năng suất, chất lượng và đánh giá từ thị trường, đang ở mức thấp. Điều này phản ánh rõ rệt rằng các công ty niêm yết tại HOSE đang gặp phải những thách thức đa chiều đã được phân tích, bao gồm áp lực chi phí và lạm phát, sự gián đoạn của chuỗi cung ứng, cùng với yêu cầu cấp bách của chuyển đổi kép. Những yếu tố này đang ảnh hưởng trực tiếp và rõ rệt đến hiệu suất vận hành nội bộ và cảm nhận của thị trường về triển vọng của doanh nghiệp. Từ đó, nghiên cứu đưa ra các hàm ý đối với các công ty Việt Nam niêm yết tại HOSE như sau:

(1) Đối với các lãnh đạo công ty: Lãnh đạo cần tập trung vào việc chuyển đổi chiến lược để giải quyết các thách thức bên ngoài và cải thiện đánh giá từ thị trường. Thay vì chỉ tập trung vào lợi nhuận ngắn hạn, lãnh đạo cần ưu tiên giải quyết các vấn đề gốc rễ như nâng cao năng suất và cải thiện chất lượng. Đây là nền tảng để công ty đối phó với các áp lực chi phí. Bên cạnh đó, lãnh đạo cần đẩy mạnh các dự án chuyển đổi số nhằm củng cố triển vọng tăng trưởng dài hạn và tạo ra sự khác biệt so với đối thủ, từ đó cải thiện niềm tin của nhà đầu tư. Không những thế, lãnh đạo cần chủ động và minh bạch hơn trong việc truyền thông về các

chiến lược ứng phó với rủi ro và các kết quả phi tài chính, giúp thị trường và nhà đầu tư có cái nhìn tích cực và toàn diện hơn về hiệu quả hoạt động của công ty.

(2) Đối với cấp quản lý: là cầu nối quan trọng có vai trò quyết định trong việc cải thiện hiệu quả hoạt động vận hành và hiệu quả hoạt động nội bộ. Quản lý cần rà soát và tinh gọn hóa quy trình làm việc, loại bỏ các bước lãng phí và đầu tư vào đào tạo chuyên môn để nâng cao hiệu suất làm việc của nhân viên, giúp công ty đối phó hiệu quả hơn với áp lực chi phí. Không những thế, quản lý cần nhận diện và duy trì các yếu tố tạo ra sự hài lòng công việc ở nhân viên, coi đó là tài sản giúp giảm sự kháng cự nội bộ khi triển khai các thay đổi lớn. Hài lòng công việc là nền tảng cho năng lực thích ứng và phục hồi của tổ chức.

(3) Đối với Bộ phận Nhân sự: cần thiết kế các chương trình đào tạo chuyên sâu về kỹ năng mới, đặc biệt là các kỹ năng liên quan đến chuyển đổi số và quản lý sự thay đổi.

Bên cạnh đó, dựa trên bối cảnh phải đối mặt với áp lực chi phí và yêu cầu chuyển đổi kép, các công ty cần có sự ưu tiên khác nhau. Theo nhóm ngành nghề, nghiên cứu đưa ra các khuyến nghị như sau:

(1) Đối với ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng: Đây là các ngành có tính chu kỳ cao và dễ bị ảnh hưởng bởi chính sách vĩ mô. Các công ty nên tập trung vào năng lực đổi mới để đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ. Điều này là chìa khóa để duy trì hoạt động trong công ty ngay cả khi thị trường chung suy thoái. Lãnh đạo các công ty này nên thể hiện phong cách lãnh đạo chuyển đổi để củng cố niềm tin vào tiềm năng tăng trưởng vượt trội của công ty.

(2) Đối với ngành Công nghiệp: các công ty này thường xuyên đối mặt với áp lực chi phí và đứt gãy chuỗi cung ứng, do đó, họ cần tập trung vào tự động hóa và quản lý chất lượng toàn diện để cải thiện hiệu quả hoạt động. Đặc biệt, công ty cố gắng đảm bảo mọi thay đổi trong quy trình sản xuất đều được thiết lập cơ chế truyền thông minh bạch để giảm thiểu sự phản kháng của công nhân viên khi áp dụng công nghệ mới.

(3) Đối với ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp: hiệu quả hoạt động của ngành này phụ thuộc trực tiếp vào trải nghiệm khách hàng và danh tiếng của công ty. Do đó, công ty cần tập trung xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng đến sự linh hoạt và lấy khách hàng làm trọng tâm, từ đó cải thiện hoạt động của công ty.

### **5.3 Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu trong tương lai**

#### **5.3.1 Hạn chế của luận án**

Luận án chỉ thực hiện ở các công ty niêm yết tại HOSE mà chưa xem xét các công ty chưa niêm yết hoặc không niêm yết tại HOSE, điều này có thể dẫn đến sự khác biệt ở các loại hình công ty khác nhau hoặc địa bàn khác nhau, dẫn đến sự khác biệt về nghiên cứu.

Luận án chỉ tập trung nghiên cứu đối tượng là lãnh đạo làm việc trong các công ty niêm yết tại HOSE. Vì vậy, kết quả nghiên cứu có thể khác biệt khi nghiên cứu về các đối tượng khác như nhân viên, cán bộ làm việc trong các công ty niêm yết.



Trong khoảng thời gian thực hiện khảo sát, một số công ty niêm yết trong mẫu khảo sát có thể đang trải qua giai đoạn có nhiều sự thay đổi và biến động đáng kể về nhiều mặt, dẫn đến hiệu quả hoạt động chưa đạt như kỳ vọng. Vì vậy, kết quả nghiên cứu có những hạn chế nhất định về khả năng khái quát hóa với các công ty khác hoạt động trong điều kiện ổn định hơn hoặc trong các giai đoạn kinh doanh khác nhau.

Cuối cùng là phạm vi của giai đoạn nghiên cứu định tính. Mặc dù phỏng vấn chuyên gia đã giúp tinh chỉnh, điều chỉnh ngôn ngữ và đảm bảo các phát biểu trong bảng câu hỏi phù hợp với thang đo, bối cảnh công ty niêm yết và đặc biệt là góc nhìn của đối tượng trả lời khảo sát là lãnh đạo, quy trình này không khám phá thêm bất kỳ nhân tố mới nào cho mô hình. Điều này có nghĩa là mô hình nghiên cứu vẫn dựa hoàn toàn trên cơ sở lý thuyết, mà không có sự bổ sung từ nghiên cứu định tính.

### **5.3.2 Gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo**

Để tiếp tục phát triển và hoàn thiện các khía cạnh chưa được khám phá đầy đủ dựa trên các hạn chế của luận án, các nghiên cứu trong tương lai có thể tập trung vào những hướng sau:

(1) Các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng phạm vi địa bàn và loại hình doanh nghiệp để có thể khái quát hết toàn bộ các doanh nghiệp tại Việt Nam.

(2) Các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng vai trò điều tiết sang các yếu tố khác để đo lường mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty.

(3) Các nghiên cứu có thể tiếp tục đề xuất các nhân tố khác có thể tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi cũng như hiệu quả hoạt động của công ty thông qua tham khảo ý kiến của các chuyên gia cũng như các nghiên cứu trước đây.

(4) Các nghiên cứu tương lai có thể tập trung khám phá sâu hơn các nhân tố tiềm ẩn ảnh hưởng đến sự kháng cự và hiệu quả hoạt động. Điều này có thể được thực hiện thông qua việc áp dụng các phương pháp định tính chuyên sâu hơn, như phỏng vấn bán cấu trúc với nhóm lớn hơn các nhà quản lý và nhân viên ở nhiều cấp độ để nhận diện các yếu tố và mối quan hệ mới chưa được đề cập trong luận án.

## **5.4 Kết luận**

Trên cơ sở các lý thuyết nền và các nghiên cứu liên quan được lược khảo và tổng hợp, mô hình nghiên cứu được xây dựng về các mối quan hệ giữa các khái niệm bao gồm: Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, hiệu quả hoạt động của công ty, phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch, nhận thức về sự hỗ trợ, văn hóa doanh nghiệp, năng lực đổi mới. Phương pháp nghiên cứu hỗn hợp bao gồm cả nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng đã được thực hiện để kiểm tra mô hình nghiên cứu đề xuất. Kết quả nghiên cứu định tính đã góp ý, điều chỉnh để hoàn thiện thang đo cho nghiên cứu bao gồm 7 thang đo với 31 biến quan sát. Bước tiếp theo nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện để kiểm định về độ tin cậy của thang đo. Kết quả cho thấy các thang đo đều đảm bảo độ tin cậy giá trị

cho phép thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Kế đến, nghiên cứu định lượng chính thức được thực hiện để đánh giá mô hình đo lường, mô hình cấu trúc và kiểm định bootstrapping. Kết quả nghiên cứu cho thấy các thang đo đều đạt giá trị cho phép và mô hình ước lượng phù hợp với dữ liệu được khảo sát. Với 9 giả thuyết nghiên cứu được đề xuất, kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận. Nghiên cứu này có ý nghĩa:

- Trên phương diện phương pháp nghiên cứu: dựa trên các nghiên cứu trước đây về các khái niệm nghiên cứu cũng như thực tế hoạt động của các doanh nghiệp niêm yết trên sàn chứng khoán ở Việt Nam, cụ thể là tại Sở GDCK TP.HCM (HOSE), nghiên cứu góp phần vào việc xây dựng hệ thống thang đo phù hợp để đo lường mức độ tác động sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, cũng như vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới.

- Trên phương diện thực tiễn: nghiên cứu giúp cho các lãnh đạo doanh nghiệp niêm yết trên sàn chứng khoán hiểu rõ hơn về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty và tác động của các nhân tố đến sự kháng cự này cũng như hiệu quả hoạt động của công ty. Từ đó, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý quản trị trong quá trình quản lý và vận hành doanh nghiệp nhằm giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động.

### **Kết luận chương 5**

Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự tác động đáng kể giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty và yếu tố văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới điều tiết mối quan hệ ngược chiều này. Bên cạnh đó, các nhân tố như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ có tác động đáng kể ngược chiều đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và tác động cùng chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. Từ đó, tác giả đưa ra các hàm ý quản trị giúp các doanh nghiệp Việt Nam giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên cũng như cải thiện hiệu quả hoạt động của công ty.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA LUẬN ÁN**

- [CT1] Hoàng Ngọc Quế Nhân (2024). Mô hình nghiên cứu tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 16(8), 64-67.
- [CT2] Hoàng Ngọc Quế Nhân (2024). Các nhân tố tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi tại các doanh nghiệp Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 24(12), 108-111.
- [CT3] Hoàng Ngọc Quế Nhân (2025). Các nhân tố tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Việt Nam. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 3(2), 79-82.
- [CT4] Nhan Ngoc Que Hoang (2025). The impact of employees' resistance to change on organizational performance in Vietnam listed companies: Moderating roles of organizational culture and innovation capability. *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science*, 15(6), 3-20. DOI:10.46223/HCMCOUJS.econ.en.15.6.3800.2025.

## DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abdalla, M., Shawky, A., Ragab, A., & Gouda, H. (2018). Transformational leadership role in creating an effective work-related context including; Leader-member exchange, Followers' participation in decision-making process, and followers' resistance to change for successful performance. *The Business & Management Review*, 9(4), 95-106.
2. Abdulkadir, O. A., Mukhongo, A., & Datche, E. (2021). Leadership style and organizational performance of remittance companies in Modadishu - Somalia. *International Journal of Advanced Research and Review*, 6(10), 117-137.
3. Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change-a multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27, 900-921.
4. Abualhaija, M. (2022). Change and Resistance to Change during COVID-19. In Proceedings of IHSES (pp. 117-124).
5. Acar, A. Z., & Acar, P. (2014). Organizational culture types and their effects on organizational performance in Turkish hospitals. *EMAJ: Emerging Markets Journal*, 3(3), 18-31.
6. Achitsa, Y. A. (2013). Leadership and management of strategic change at equity bank limited Kenya (Doctoral dissertation, University of Nairobi).
7. Adhikara, A. M. (2022). Organizational Performance in Environmental Uncertainty on the Indonesian Healthcare Industry: A Path Analysis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(2), 365-377.
8. Adler, P. S., & Shenhar, A. (1990). Adapting your technological base: The organizational challenge. *MIT Sloan Management Review*, 32(1), 25.
9. Agama, E. J., Sylvanus, U. F., & Kenneth, D. O. (2023). Impact of organisational change performance of selected construction firms. *Open Journal of Business and Management*, 11(5), 2731-2742.
10. Agboola, A. A., & Salawu, R. O. (2011). Managing deviant behavior and resistance to change. *International Journal of business and management*, 6(1), 235.
11. Ahmad, A., & Chowdhury, D. (2021). Resistance to change during uncertainty-perspective of covid-19: An empirical investigation into resistance management in the healthcare organizations. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 22(2), 5-20.
12. Ahmed, E. (2018). Organizational citizenship behaviors and it relation with organizational performance of administrative leaders in arab sports systems. *Journal of American Science*, 14(1), 22-40.
13. Akan, B., Ülker, F. E., & Ünsar, A. S. (2016). The effect of organizational communication towards resistance to change: A case study in banking sector. *Economic Review: Journal of Economics and Business*, 14(1), 53-67.
14. Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International Journal of Advances in Engineering and Management*, 3(1), 361-372.
15. Alaaraj, S., Mohamed, Z. A., & Bustamam, U. S. (2018). External growth strategies and organizational performance in emerging markets: the mediating role of inter-organizational trust. *Review of International Business and Strategy*, 28(2), 206-222.
16. Albrecht, S. L., Connaughton, S., Foster, K., Furlong, S., & Yeow, C. J. (2020). Change Engagement, Change Resources, and Change Demands: A Model for Positive Employee Orientations to Organizational Change. *Frontiers in Psychology*(11), 2854.
17. Albright, K., Navarro, E. I., Jarad, I., Boyd, M. R., Powell, B. J., & Lewis, C. C. (2022). Communication strategies to facilitate the implementation of new clinical practices: A

- qualitative study of community mental health therapists. *Translational Behavioral Medicine*, 12(2), 324-334.
18. Aldhaferi, S. M., & Ahmad, S. Z. (2024). The influence of transformational leadership on organizational performance and knowledge management capability. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(9), 2830-2857.
  19. Ali, H., Hao, Y., & Aijuan, C. (2020). Innovation capabilities and small and medium enterprises' performance: An exploratory study. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 959-968.
  20. Al-Khaled, A. A., & Fenn, C. J. (2020). The impact of leadership styles on organizational performance. *Journal of Services & Management*, 55-62.
  21. Almatrooshi, B., Singh, S. K., & Farouk, S. (2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*(65(6)), 844-859.
  22. Alnoor, A., Abdullah, H. O., AL-Abrow, H., Wah Khaw, K., Al-Awidi, I. A., Abbas, S., & Omrane, A. (2022). A Fuzzy Delphi analytic job demands-resources model to rank factors influencing open innovation. *Transnational Corporations Review*, 14(2), 178-192.
  23. Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 128112.
  24. Andrej, N., Breznik, K., & Natek, S. (2023). Managing knowledge to improve performance: The impact of leadership style and knowledge management on organizational performance with moderation effects via PLS-SEM. *Journal of the Knowledge Economy*, 14(2), 1672-1701.
  25. Anggreini, F., Hasyim, H., & Kusumapradja, R. (2022). Causality Analysis of Resistance to Change in Hospital: Transformational Leadership, Communication and Emotional Intelligence Approaches. *European Journal of Business and Management Research*, 192-199.
  26. Anselmann, V., & Mulder, R. H. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing and reflection, and work teams' performance: A structural equation modelling analysis. *Journal of Nursing Management*, 28(7), 1627-1634.
  27. Appelbaum, S. H., Degbe, M. C., MacDonald, O., & Nguyen-Quang, T. S. (2015). Organizational outcomes of leadership style and resistance to change. *Industrial and Commercial Training*, 47(2), 73-80.
  28. Ardianti, Y., Priharta, A., & Rustiana, S. H. (2023). The Influence Of Accounting Information Systems, Good Corporate Governance, Corporate Social Responsibility On Company Performance Mediated By Organizational Culture. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 7(1), 1-27.
  29. Armenakis, A., & Bedeian, A. (1999). Organisational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 2(3), 293-315.
  30. Arunrung, A., & Thirawat, C. (2017). Transformational leadership: changing challenges to achieve organization sustainability. *Veridian E- Journal, Silpakorn University*, 9(1), 845-860.
  31. Aslam, N., & Sahibzada, U. F. (2024). Catalyzing transformational leadership in Chinese hospitality industry—complexity theory perspective: mix method approach. *Leadership & Organization Development Journal*, 45(2), 304-328.
  32. Asiaei, K., Rezaee, Z., Bontis, N., Barani, O., & Sapiei, N. (2021). Knowledge assets, capabilities and performance measurement systems: a resource orchestration theory approach. *Journal of Knowledge Management*, 25(8), 1947-1976.
  33. Austin, T., Chreim, S., & Grudniewicz, A. (2020). Examining health care providers' and middle-level managers' readiness for change: a qualitative study. *BMC health services research*, 20(1), 1-14.

34. Azizah, F. D., Nur, A. N., & Putra, A. H. (2022). Impulsive Buying Behavior: Implementation of IT on Technology Acceptance Model on E-Commerce Purchase Decisions. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 2(1), 58-72.
35. Azouri, M., Harb, A., Chaaya, L. B., & Akoury, C. (2022). Strategic assessment of factors that create a resistance to change during the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) systems. The case of Lebanese organizations. *Arab Economic and Business Journal*, 14(2), 18-30.
36. Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: a source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708.
37. Barrett, A. (2018). Electronic Health Record (EHR) Organizational Change: Explaining Resistance through Profession, Organizational Experience, and EHR Communication Quality. *Health Communication*, 33(4), 496-506.
38. Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London:Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
39. Beare, E. C., O'Raghallaigh, P., McAvoy, J., & Hayes, J. (2020). Employees' emotional reactions to digitally enabled work events. *Journal of Decision Systems*, 30(2-3), 235-258.
40. Berna-Martinez, J. V., & Maciá Pérez, F. (2012). Overcoming resistance to change in business innovation processes. *International Journal of Engineering & Technology*, 148-161.
41. Birasnav, M. (2014). Relationship between transformational leadership behaviors and manufacturing strategy. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(2), 205-223.
42. Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Transaction Publishers.
43. Blom, T. (2018). Organisational wellness: human reaction to change. *South African Journal of Business Management*, 49(1), 10.
44. Bộ Tài chính. (2020). Thông tư số 96/2020/TT-BTC ngày 16/11/2020 hướng dẫn về công bố thông tin trên thị trường chứng khoán.
45. Boohene, R., & Williams, A. (2012). Resistance to organizational change: A case study of Oti Yeboah Complex Limited. *International Business and Management*, 4(1), 135-45.
46. Boshnak, H. (2023). The impact of capital structure on firm performance: evidence from Saudi-listed firms. *International Journal of Disclosure and Governance*, 20(1), 15-26.
47. Bouckenooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *The Journal of applied behavioral science*, 500-531.
48. Bradley, C., Hirt, M., Hudson, S., Northcote, N., & Smit, S. (2020). The great acceleration. *McKinsey Quarterly*, 1-7.
49. Bui, T. V. A., Pham, T. T. H., Phung, X. T., Le, C. T., & Nguyen, N. T. (2021). Transformational leadership and employees' perception of supply chain integration and organizational performance: the case of textile industry in Vietnam. *Uncertain Supply Chain Management*, 9(1), 159-168.
50. Buick, F., Blackman, D., & Johnson, S. (2018). Enabling middle managers as change agents: Why organisational support needs to change. *Australian Journal of Public Administration*, 77(2), 222-235.
51. Buschow, C., & Suhr, M. (2022). Change management and new organizational forms of content creation. *Media and change management*, 381-397.
52. Canning, J., & Found, P. A. (2015). The effect of resistance in organizational change programmes. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 7(2/3), 274-295.
53. Chalakani, T. A. (2020). *Employee Resistance to Change during the Implementation of Trauma-Informed Care*. (Doctoral dissertation, Walden University).

54. 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), 1-16.
55. Chang, Y. C., Linton, J. D., & Chen, M. N. (2012). Service regime: An empirical analysis of innovation patterns in service firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(9), 1569-1582.
56. Charoensukmongkol, P. (2024). How transformational leadership lessens employee resistance to change during the COVID-19 pandemic: the mediating role of innovative climate. *International Journal of Services, Economics and Management*, 15(6), 650-666.
57. Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of Management Development*, 28(5), 393-406.
58. Chawla, A., & Kevin Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.
59. Chen, C. J., & Huang, Y. Z. (2012). Modern industrial zone landscape establishment of industrial behavior orientation. *Advanced Materials Research*, 518, 5877-5881.
60. Cherian, J., Gaikar, V., & Raj P, P. (2020). Do leadership styles impact organizational performance in the UAE context? A study. *International Journal of Mechanical Engineering and Technology (IJMET)*(11), 23-32.
61. Chính phủ. (2021). Nghị định số 80/2021/NĐ-CP ngày 26/08/2021 quy định chi tiết và hướng dẫn thi hành một số điều của Luật Hỗ trợ doanh nghiệp nhỏ và vừa.
62. Cho, J., & Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair. A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*(21), 409-421.
63. Chukwuma, N., & Zondo, R. W. (2024). Effect of transformational leadership on employee resistance to change at eThekweni automobiles: a perspective of leaders' inspirational motivation. *International Journal of Research In Business and Social Science*, 13(3).
64. Cohen, M., & McWilliams, J. (2021). Coch, Lester, and John RP French Jr.: Overcoming Resistance to Change. *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*, 395-405.
65. Cocieru, O. C., Lyle, M. C., Hindman, L. C., & McDonald, M. A. (2019). The 'dark side' of psychological ownership during times of change. *Journal of Change Management*, 19(4), 266-282.
66. Conway, E., & Monks, K. (2008). HR practices and commitment to change: An employee-level analysis. *Human Resource Management Journal*, 18, 72-89.
67. Courpasson, D. (2017). The Politics of Everyday. *Organization Studies*, 38(6), 843-859.
68. Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
69. Davis, J. P. (2012). *Strategy and Leadership: A model for strategy implementation and conflict resolution in the franchise business*. London, UK: Oxford Press.
70. Decker, P., Durand, R., Mayfield, C. O., McCormack, C., & Skinner, D. (2012). Predicting Implementation Failure in Organization Change. *Journal Of Organizational Culture. Communications And Conflict*, 16(2), 29-49.
71. Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management journal*, 39(4), 949-969.
72. Diana, D., & Aslami, N. (2022). Analysis of the Impact of Change Management Implementation on an Organization. *Journal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi Dan Keuangan*, 3(3), 1089-1096.
73. Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of management*, 18(4), 695-715.

74. Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46(8), 905-920.
75. Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
76. Eisenberger, R., Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived organizational support: why caring about employee counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.
77. Elgohary, E., & Abdelazyz, R. (2020). The impact of employees' resistance to change on implementing e-government systems: An empirical study in Egypt. *The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 86(6), 1-14.
78. Emueje, I., & Tochi, I. (2020). Effect of organizational transparency on organizational performance: a survey of insurance companies in Lagos State Nigeria. *Journal of economics, management and trade*, 26(4), 52-62.
79. Endrikat, J., Guenther, T., & Titus, R. (2020). Consequences of strategic performance measurement systems: a meta-analytic review. *Journal of Management Accounting Research, American Accounting Association*, 32(1), 103-136.
80. Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modeling*. University of Akron Press
81. Farouk, F. M., Siew, E. G., & Yusof, S. H. (2025). Overcoming resistance to change in a big data analytics implementation case study. *Journal of Information Technology Teaching Cases*, 15(1), 167-172
82. Ferreira, A. I., Cardoso, C., & Braun, T. (2018). The mediating effects of ego-resilience in the relationship between organizational support and resistance to change. *Baltic Journal of Management*, 13(1), 104-124.
83. Fernando, M. L., & Fajrianti. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Perceived Organization Support Terhadap Resistance to Change Dengan Psychology Capital Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ecopsy*, 6(1), 40-49.
84. Flavia, C. V., & Mateus, H. (2012). Effect of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The leadership Quarterly*, 443-455.
85. Folger, R., & Skarlicki, D. (1999). Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment. *Journal of Organizational Change Management*, 35-50.
86. Franck E., R. L. (2018). Team Resource Management and Quality of Care. *Van Bogaert P., Clarke S. (eds) The Organizational Context of Nursing Practice*.
87. Frieder, R. E. (2018). The rules of social exchange: Unchanged but more important than ever. *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 535-541.
88. Frima, M., & Ardiyanti, N. (2022). Transparent communication, transformational leadership, public sector employees' openness to change, and the role of anxiety as mediator. *Contemporary Research on Management and Business*, 156-159.
89. Furxhi, G. (2021). Employee's Resistance and Organizational Change Factors. *European Journal of Business and Management Research*, 6(2), 30-32.
90. Gavrea, C., L., I., & Stegorean, R. (2011). Determinants of Organizational performance : The case of Romania. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285-300.
91. Giangreco, A., & Peccei, R. (2005). The nature and antecedents of middle manager resistance to change: evidence from an Italian context. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(10), 1812-1829.
92. Gillet, N., Gagné, M., Sauvagère, S., & Fouquereau, E. (2013). The role of supervisor autonomy support, organizational support, and autonomous and controlled motivation in predicting



- employees' satisfaction and turnover intentions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 450-460.
93. Givens, R. J. (2012). The study of the relationship between organizational culture and organizational performance in non-profit religious organizations. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 15(2), 239-263.
  94. Gomes, G., & Wojahn, R. M. (2017). *Revista de Administraçao*, 52(2), 163-175.
  95. Hair, J. F., Jr., Black, B., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th ed.). Pearson Prentice Hall.
  96. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2016). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage publications.
  97. Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European business review*, 31(1), 2-24
  98. Hameed, I., Khan, A. K., Sabharwal, M., Arain, G. A., & Hameed, I. (2017). Managing Successful Change Efforts in the Public Sector: An Employee's Readiness for Change Perspective. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 398-421.
  99. Hameed, W. U., Nisar, Q. A., & Wu, H. C. (2021). Relationships between external knowledge, internal innovation, firms' open innovation performance, service innovation and business performance in the Pakistani hotel industry. *International journal of hospitality management*, 92, 102745.
  100. Hapsari, D., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). The Role of Transformational Leadership in Building Organizational Citizenship: The Civil Servants of Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 8(2), 595- 604.
  101. Haqq, Z. N. (2021). The Linkage Between Change Communication and Behavioral Resistance to change: Moderating Effect of Trust In Management. *Mega Aktiva: Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 10(2), 86-101.
  102. Hardcopf, R., Liu, G., & Shah, R. (2021). Lean production and operational performance: The influence of organizational culture. *International Journal of Production Economics*, 235, 108060.
  103. Harden, G., Boakye, K. G., & Ryan, S. (2018). Turnover intention of technology professionals: A social exchange theory perspective. *Journal of Computer Information Systems*, 58(4), 291-300.
  104. Hariadi, A. R., & Muafi, M. (2022). The effect of transformational leadership on employee performance mediated by readiness to change & work motivation: A survey of PT. Karsa Utama Lestari employees. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147-4478)*, 11(6), 252-263.
  105. Hariswaran, B., Nishad, N., & Vijayakumar, G. (2020). Impact of leadership on organizational performance in service organizations. *International Journal of Management*, 11(7), 248-254.
  106. Harrison, J. (2011). Instructor transformational leadership and student outcomes. *In Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 82-136.
  107. Hartnell, C. A., Kinicki, A. J., Lambert, L. S., Fugate, M., & Doyle Corner, P. (2016). Do similarities or differences between CEO leadership and organizational culture have a more positive effect on firm performance? A test of competing predictions. *Journal of Applied Psychology*, 101(6), 846-861.
  108. Hasani, T., & O'Reilly, N. (2021). Analyzing antecedents affecting the organizational performance of start-up businesses. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 13(1), 107-130.

109. Hayton, J. (2015). *Leadership and Management Skills in SMEs: Measuring Associations with Management Practices and Performance*. London: Enterprise Research Centre/Warwick Business School.
110. Helpap, S. (2016). The impact of power distance orientation on recipients' reactions to participatory versus programmatic change communication. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 52(1), 5-34.
111. Herold, D. M., Fedor, D. B., Caldwell, S., & Liu, Y. (2008). The effects of transformational and change leadership on employees' commitment to a change: A multilevel study. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 346-357.
112. Hilton, S. K., Arkorful, H., & Martins, A. (2021). Democratic leadership and organizational performance: the moderating effect of contingent reward. *Management Research Review*, 44(7), 1042-1058.
113. Hồ Thủy Tiên, & Hoàng Mạnh Khánh. (2020). Minh bạch thông tin và các yếu tố ảnh hưởng – Bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, 56(4), 40-58.
114. Hofstede, G. J. (2015). Culture's causes: the next challenge. *Cross Cultural Management*, 22(4), 545-569.
115. Hristov, I., Appolloni, A., Chirico, A., & Cheng, W. (2021). The role of the environmental dimension in the performance management system: A systematic review and conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*(293), 126075.
116. Huỳnh Anh Nguyệt, Nguyễn Tấn Quốc, & Lê Anh Hiếu. (2024). The impact of organisational citizenship behaviour, transformational leadership, and organisational commitment on organisation performance: a case study at universities in Ho Chi Minh City. *International Journal of Business and Systems Research*, 18(3), 268-294.
117. İkinci, S. S. (2014). Organizational change: Importance of leadership style and training. *Management and Organizational Studies*, 1(2), 122-128.
118. Imran, M., Ismail, F., Arshad, I., Zeb, F., & Zahid, H. (2022). The mediating role of innovation in the relationship between organizational culture and organizational performance in Pakistan's banking sector. *Journal of Public Affairs*(22), e2717.
119. Imran, R., & Aldaas, R. E. (2020). Entrepreneurial leadership: a missing link between perceived organizational support and organizational performance. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 16(4), 377-388.
120. Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Li, Z., & Li, Y. (2022). To walk in beauty: Sustainable leadership, frugal innovation and environmental performance. *Managerial and Decision Economics*, 43(3), 738-750.
121. Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M., & Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in SMEs: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944.
122. Islam, T., Tariq, J., & Usman, B. (2018). Transformational leadership and four-dimensional commitment. *Journal of Management Development*, 37(9/10), 666-683.
123. Jannopat, S., & Phornlaphatrachakorn, K. (2022). Fraud Investigation, Internal Audit Quality and Organizational Performance: Empirical Evidence from Thai Listed Companies. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(1), 311-324.
124. Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of management journal*, 47(3), 368-384.

125. Jaramillo, F., Mulki, J. P., Onyemah, V., & Rivera Pesquera, M. (2012). Salesperson resistance to change: an empirical investigation of antecedents and outcomes. *International Journal of Bank Marketing*, 30(7), 548-566.
126. Jeong, Y., & Kim, M. (2022). Effects of perceived organizational support and perceived organizational politics on organizational performance: Mediating role of differential treatment. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 190-199.
127. Jermier, J. M., Knights, D. E., & Nord, W. R. (1994). *Resistance and power in organizations*. Taylor & Frances/Routledge.
128. Jiang, H., & Luo, Y. (2018). Crafting employee trust: from authenticity, transparency to engagement. *Journal of Communication Management*, 22(2), 138-160.
129. John, K. A., & Martin, T. (2013). Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance. *International Journal of Project Management*, 31(4), 485-497.
130. Jordan, F. P., & Lašáková, A. (2023). Alex in Kuwait: clash of cultures amidst automation. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 1-29.
131. Kafetzopoulos, D., & Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104-130.
132. Kalogiannidis, S. (2020). Impact of effective business communication on employee performance. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6), 1-6.
133. Kang'ethe, A. T., Njoroge, P. M., Kimanzi, M., Mati, M. Y., & Stephania, L. J. (2022). Nexus between Organizational Culture and Job Performance in the Public Service: A Study of Department of Finance and Economic Planning. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(11), 2781-2797.
134. Kartono, S., & Bernarto, N. S. (2021). Transformational leadership, organizational culture and organizational performance: a study of general insurance industry in indonesia. *Academy of Strategic Management*, 20, 1-16.
135. Khatib, S. F., & Nour, A. N. (2021). The impact of corporate governance on firm performance during the COVID-19 pandemic: Evidence from Malaysia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 0943-0952.
136. Khaw, K. W., Alnoor, A., Al-Abrow, H., Tiberius, V., Ganesan, Y., & Atshan, N. A. (2023). Reactions towards organizational change: a systematic literature review. *Current Psychology*, 42(22), 19137-19160.
137. Kim, K. Y., Atwater, L., Jolly, P., Ugwuanyi, I., Baik, K., & Yu, J. (2021). Supportive leadership and job performance: Contributions of supportive climate, team-member exchange (TMX), and group-mean TMX. *Journal of Business Research*, 134, 661-674.
138. Kim, K. Y., Eisenberger, R., Takeuchi, R., & Baik, K. (2022). Organizational-level perceived support enhances organizational profitability. *Journal of Applied Psychology*, 107(12), 2176-2196.
139. Kim, S. Y. (2013). Exploring the relationships among leader-member exchange, employee empowerment and job satisfaction in public organizations. *In Proceedings in 12th Public Management Research Conference*, 20-22.
140. Kimathi, E. K., & Kinyua, G. M. (2021). An empirical investigation of the role of corporate communication on organization performance in the context of equity bank limited in Nairobi, Kenya. *International Journal of Innovative Research and Advanced Studies*, 8(4), 122-129.
141. Klarner, L., Řehoř, P., Vrchota, J., & Maříková, M. (2025). Change management in SMEs in the Era of Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 256, 1451-1458.
142. Kohtamaki, M., Thorgren, S., & Wincent, J. (2016). Organizational identity and behaviours in strategic networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31, 36- 46.

143. Korzynski, P., Kozminski, A. K., Baczynska, A., & Haenlein, M. (2021). Bounded leadership: An empirical study of leadership competencies, constraints, and effectiveness. *European Management Journal*, 39(2), 226-235.
144. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86-130.
145. Kraimer, M., Seibert, S., Wayne, S., Liden, R., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 485-500.
146. Kulkarni, V. (2016). Employee interpretations of change: Exploring the other side of the resistance story. *Indian Journal of Industrial Relations*, 246-263.
147. Kurtessis, J., Eisenberger, R., Ford, M., Guffardi, L., Stewart, K., & Adis, C. (2017). Perceived organizational support: A meta-analysis evaluation of organizational support theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884.
148. Kuzior, A., & Lobanova, A. (2020). Tools of information and communication technologies in ecological marketing under conditions of sustainable development in industrial regions. *Journal of risk and financial management*, 13(10), 238.
149. Laforet, S. (2011). A framework of organisational innovation and outcomes in SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 17(4), 380-408.
150. Lam, L., Nguyen, P., Le, N., & Tran, K. (2021). The relation among organizational culture, knowledge management, and innovation capability: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 66.
151. Laohavichien, T., & Weerasai, C. (2024). The influence of leadership on organizational performance through work-from-home outcomes under COVID-19 crisis in Thailand. *Human Systems Management*, 43(6), 1033-1047.
152. Lauer, T. (2021). Change Management. Fundamentals and Success Factors. *Springer-Verlag GmbH, Berlin, Germany*.
153. Lâm Hoàng Phương. (2020). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự kháng cự với thay đổi của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng. *Tạp chí Khoa học - Kinh tế*, 8(01), 8-17.
154. Lê Mộng Huyền, Nguyễn Thị Thảo, & Hoàng Thị Cúc (2020). Organizational culture, management accounting information, innovation capability and firm performance. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-21.
155. Lebas, M., & Euske, K. (2006). A conceptual and operational delineation of performance. *Business Performance Measurement*.
156. Leckel, A., Veilleux, S., & Dana, L. P. (2020). Local Open Innovation: A means for public policy to increase collaboration for innovation in SMEs. *Technological Forecasting and Social Change*, 153, 119891.
157. Lee, S. K. J., & Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. *Journal of managerial psychology*, 19(4), 340-359.
158. Lee, H. C., & Chuang, T. H. (2009). The impact of leadership styles on job stress and turnover intention: Taiwan insurance industry as an example. *Effects of Leadership Style on Organizational Performance: A Survey of Selected Small Scale Enterprises in Ikosi-Ketu Council Development Area of Lagos State, Nigeria*. *Australian Journal of Business and Management Research*, 1(7), 100-111.
159. Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper and Row.
160. Lewin, K. (1958). Group Decision and Social Change. In T. N. Maccoby, *Reading in Social Psychology* (pp. 197-211). New York: Holt, Rinehart and Winston.

161. Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review*, 47(1), 1-11.
162. Li, P., Sun, J. M., Taris, T. W., Xing, L., & Peeters, M. C. (2021). Country differences in the relationship between leadership and employee engagement: A meta-analysis. *The Leadership Quarterly*, 32(1), 101458.
163. Lilja, E., & Lilja, M. (2018). Linguistic resistance: establishing, maintaining and resisting truths. *Journal of Resistance Studies*, 4(1), 72-98.
164. Lin, C. P., Huang, H. T., & Huang, T. Y. (2020). The effects of responsible leadership and knowledge sharing on job performance among knowledge workers. *Personnel Review*, 49(9), 1879-1896.
165. Lumineau, F., Schilke, O., & Wang, W. (2023). Organizational Trust in the Age of the Fourth Industrial Revolution: Shifts in the Form, Production, and Targets of Trust. *Journal of Management Inquiry*, 32(1), 21-34.
166. Luminel, O., Nielson, K., & Ridout, N. (2021). Cognitive-emotional processing in alexithymia: an integrative review. *Cognition and Emotion*, 1-39.
167. Lunenburg, C. F. (2010). Forces for and resistance to organizational change. *National Forum of Educational Administration and Supervision Journal*, 1-10.
168. Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society-a relational perspective. *Journal of business ethics*, 66, 99-115.
169. Manojlovich, M., Squires, J. E., Davies, B., & Graham, I. D. (2015). Hiding in plain sight: communication theory in implementation science. *Implementation Science*, 10, 1-11.
170. Mansaray, H. E. (2019). The role of leadership style in organisational change management: a literature review. *Journal of Human Resource Management*(7(1)), 18-31.
171. Marpaung, F. K., Dewi, R. S., Grace, E., Sudirman, A., & Sugiat, M. (2021). Behavioral Stimulus for Using Bank Mestika Mobile Banking Services: UTAUT2 Model Perspective. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 1(2), 61-72.
172. McGivern, M. H., & Tvorik, S. J. (1997). Determinants of organizational performance. *Management decision*, 35(6), 417-435.
173. Mehmood, K. K. (2022). The Mediating role of Effective Communication between Organization Strategy, Structure, Culture and Organization Performance. *Review of Education, Administration & Law*, 5(4), 543-557.
174. Mehra, A., Smith, B., Dixon, A., & Robertson, B. (2006). Distributed Leadership in Teams: The Network of Leadership Perceptions and Team Performance. *Leadership Quarterly*, 17(3), 232-245.
175. Mesu, J., Sanders, K., & Riemsdijk, M. V. (2015). Transformational leadership and organisational commitment in manufacturing and service small to medium-sized enterprises: The moderating effects of directive and participative leadership. *Personnel Review*, 44(6), 970-990.
176. Metz, M. (2021). Overview of change in organizations. Resistance to change. a literature review. *Ovidius University Annals, Series Economic Sciences*, 21(1), 611-620.
177. Midovska-Petkoska, M., Boshkoska-Klisaroski, M., & Mancheski, G. (2020). Challenges for successful implementation of Performance measurement system - case study food industry in the Republic of Macedonia. *ILIRIA International Review*, 10(1), 35-46.
178. Ming-Chu, Y., & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*, 20(3), 177-183.

179. Mirbabaie, M., Stieglitz, S., & Brünker, F. (2021). Dynamics of convergence behaviour in social media crisis communication-a complexity perspective. *Information Technology & People*, 63, 21-37.
180. Mitonga-Monga, J., Coetzee, M., & Cilliers, F. V. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the democratic republic of Congo. *African journal of business management*, 6(15), 5389-5398.
181. Mohamed, T., & Demirel, Y. (2022). Resistance to Change and Change Management in Organizations: A Comparison Study of Libya and Turkey. *Journal Of Social, Humanities and Administrative Sciences*(8(55)), 920-939.
182. Mohsen, A., & Mohammad, R. (2011). Considering transformational leadership model in branches of Tehran social security organization. *Social and Behavior Sciences*, 3131-3137.
183. Mona Lilja. (2022). The definition of resistance. *Journal of Political Power*(15:2), 202-220.
184. Muchiri, C. T., Waiganjo, E., & Kahiri, J. M. (2022). Influence of coaching managers on organizational performance of commercial banks in Kenya. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 9(2), 1008-1016.
185. Mufid, M. (2005). *Communication & Regulasi Penyiaran*. Jakarta: Prenada Media: Jakarta.
186. Mullins, L. J., & Christy, G. (2016). *Management & Organizational Behaviour*. New York : Pearson.
187. Mulyana, A., Ridaryanthi, M., Faridah, S., Umarella, F. H., & Endri, E. (2022). Socio-Emotional Leadership Style as Implementation of Situational Leadership Communication in the Face of Radical Change. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 11(3), 150-161.
188. Nabella, S. D., Rivaldo, Y., Kurniawan, R., Nurmayunita, N., Sari, D. P., Luran, M. F., & Wulandari, K. (2022). The Influence of Leadership and Organizational Culture Mediated by Organizational Climate on Governance at Senior High School in Batam City. *Journal of Educational and Social Research*, 12(5), 119-130.
189. Nadim, A., & Singh, P. (2019). Leading change for success: embracing resistance. *European Business Review*, 31(4), 512-523.
190. Naveed, R. T., Alhaidan, H., Al Halbusi, H., & Al-Swidi, A. K. (2022). Do organizations really evolve? The critical link between organizational culture and organizational innovation toward organizational effectiveness: Pivotal role of organizational resistance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100178.
191. Nguyen, P. V., Huynh, H. T., Lam, L. N., Le, T. B., & Nguyen, N. H. (2021). The impact of entrepreneurial leadership on SMEs' performance: the mediating effects of organizational factors. *Heliyon*, 7(6), 1-13.
192. Nguyen, T. T., & Luu, T. M. (2019). Linking transformational leadership and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms in Vietnam. *Economics & Sociology*, 12(2), 170-191.
193. Nguyen, T. T., Mia, L., Winata, L., & Chong, V. K. (2017). Effect of transformational-leadership style and management control system on managerial performance. *Journal of business research*, 70, 202-213.
194. Nguyễn Phong Nguyễn, Nguyễn Thị Thu Hằng, Nguyễn Hiệp, & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392.
195. Nguyễn Thị Trang Nhung & Lư Thị Minh Ngọc (2019). Linking transformational leadership and organizational performance: An empirical investigation of manufacturing firms in Vietnam. *Economics & Sociology*, 12(2), 170-191.

196. Nguyễn Thị Thu Thủy, & Nguyễn Văn Thuận. (2021). Tác động của quản trị công ty đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp: Nghiên cứu thực nghiệm từ các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính – Marketing*, 62(2), 1-17.
197. Northouse, PG (2016). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage. Pages: 494. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, (185)
198. Nuch, S., & Attaphon, T. (2016). Transformational leadership in Globalization towards Sustainable Development. *Business Review*, 8(1), 167-182.
199. Nugroho, K. S. (2020). Change or die?; Bagaimana Mengeloga Perubahan Dalam Organisasi Tetap Survive Menghadapi Tantangan Global. *Al-Ijtimai: International Journal of Government and Social Science*, 6(1), 75-88.
200. Ojeda, M. J. (2023). *The Examination of Servant Leadership Style on Employee Empowerment and Employee Resistance* (Doctoral dissertation, Walden University).
201. Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A., & Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American journal of business and management*, 1(4), 202-207.
202. Okenda, R., Thuo, A., & Kithinji, M. (2017). Effects of change on organizational performance: A case of the Ministry of Environment, Water and Natural Resources. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(3), 501-520.
203. Olamilekan, F., & Salam, A. (2022). Relationship Between Change Readiness and organizational Performance of Selected organization in Nigeria. *African Economic and Management Review*, 2(1), 31-39.
204. Oreg, S. (2006). Personality, Context, and Resistance to Organizational Change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73-101.
205. Oreg, S. (2018). Resistance to change and performance: Toward a more even-handed view of dispositional resistance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 54(1), 88-107.
206. Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change recipients' reactions to organizational change: A 60-year review of quantitative studies. *The Journal of applied behavioral science*, 47(4), 461-524.
207. Ozturk, A., Karatepe, O. M., & Okumus, F. (2021). The effect of servant leadership on hotel employees' behavioral consequences: Work engagement versus job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, 97, 102994.
208. Para-González, L., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Lorente, A. R. (2018). Exploring the mediating effects between transformational leadership and organizational performance. *Employee Relations*, 40(2), 412-432.
209. Paschal, O., & Onuoha, B. (2019). Change management and organizational effectiveness in Nigeria maritime industry. *International Journal of Advanced Academic Research, Social and Management Sciences*, 5(4), 12-17.
210. Patnaik, S., Mishra, U. S., & Mishra, B. B. (2023). Perceived Organizational Support and Performance: Moderated Mediation Model of Psychological Capital and Organizational Justice-Evidence from India. *Management and Organization Review*, 1-28.
211. Paulikas, J. (2022). Impact of the communicated information content on employee resistance to change. *Insights into Regional Development*, 4(3), 61-75.
212. Peña, J., & Caruajulca, P. (2024). The mediating role of organizational culture between transformational leadership and organizational performance in SMEs. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 37(2), 301-314.
213. Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational Leadership and Employees' Reactions to Organizational Change: Evidence from a Meta-Analysis. *Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397.

214. Peters Thomas, J., & Waterman Robert, H. (1982). In search of excellence: lessons from America's best-run companies. *NY: Harper & Row, Publishers Inc.*
215. Peterson, W., Gijsbers, G., & Wilks, M. (2003). *An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures.* International Service for National Agricultural Research (ISNAR).
216. Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2016). Crafting the Change: The Role of Employee Job Crafting Behaviors for Successful Organizational Change. *Journal of Management*(44(5)), 1766-1792.
217. Petty, M. M., Beadles, N. A., Chapman, D. F., Lowery, C. M., & Connell, D. W. (1995). Relationships between organizational culture and organizational performance. *Psychological Reports*, 76(2), 483-492.
218. Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of management review*, 25(4), 783-794.
219. Piderit, S. (2010). Rethinking resistance and recognizing ambivalence. A multidimensional view of attitudes towards organizational change. *Academy of Management Review*.
220. Plachy, R. J., & Smunt, T. L. (2021). Rethinking managership, leadership, followership, and partnership. *Business Horizons*, 65(4), 401-411.
221. Powell, T. C. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic management journal*, 13(2), 119-134.
222. Prajogo, D. I., McDermott, C. M., & McDermott, M. A. (2013). Innovation orientations and their effects on business performance: contrasting small-and medium-sized service firms. *R&D Management*, 43(5), 486-500.
223. Prapassorn, K., & Marisa, K. (2015). Transformational leadership of Head Nurse as Perceived by Staff Nurses in Queen Sirikit Heart Center of the Northeast, Faculty of Medicine, Khon Kaen University. *Journal of Nursing and Health Care*, 33(3), 168-173.
224. Pratama, N. E., Yusuf, M., & Utamingtyas, T. H. (2025). The effect of company size, managerial ownership, and institutional ownership on company performance. *International Journal of Current Economics & Business Ventures*, 5(2).
225. Prooijen, J. W., & de Vries, R. E. (2016). Organizational conspiracy beliefs: Implications for leadership styles and employee outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 31(4), 479-491.
226. Pubodhya, S. H. N., & Rajapakshe, W. (2025). Enhancing Mergers and Acquisitions (M&A) performance: Analyzing the role of human resource practices in Sri Lanka's telecommunication industry through Lewin's change management model. *PloS one*, 20(1), e0317117
227. Pühringer, S. (2020). Resistance to change: a literature review about resistance to change on the individual and group level in general and in the organizational context (Doctoral dissertation, Universität Linz).
228. Puni, A., Hilton, S. K., Mohammed, I., & Korankye, E. S. (2022). The mediating role of innovative climate on the relationship between transformational leadership and firm performance in developing countries: the case of Ghana. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(3), 404-421.
229. Putri, T. E., Mulyati, S., & Putri, E. (2025). The influence of CEO narcissism, free cash flow, and company size on company performance: Array. *JASS (Journal of Accounting for Sustainable Society)*, 7(01).
230. Puyod, J. V., & Charoensukmongkol, P. (2021). Interacting Effect of Social Media Crisis Communication and Organizational Citizenship Behavior on Employees' Resistance to Change During the COVID-19 Crisis: Evidence From University Employees in the Philippines. *Asia-Pacific Social Science Review*, 21(3), 13-27.



231. Raditya, Y., S., W. D., & Mukti, M. A. (2019). Pengaruh Self Efficacy Dan Organizational Support Terhadap Resistance to change Dimediasi Readiness for Change. *Sustainable Competitive Advantage-9 (Sca-9) Feb Unsoed*, 477-490.
232. Radzi, N. I., & Othman, R. (2014). Resistance to change: The moderating effects of leader-member exchange and role breadth self-efficacy. *Journal of Advanced Management Science*, 4(1), 72-76.
233. Rajapathirana, R. J., & Hui, Y. (2018). Relationship between innovation capability, innovation type, and firm performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 3(1), 44-55.
234. Rastekenari, M. A., Monsef, S. M. S., & Majnoon, K. (2013). Study of factors associated with employees' resistance to change and its relation with customer responsiveness and outcome performance in private banks of Rasht. *Singaporean Journal of Business Economics, and Management Studies*, 2(5), 57-66.
235. Rattana, N., Bunjong, J., & Wanna, B. (2016). Transformational Leadership of Administrators Affecting School Effectiveness under Surat Thani Primary Educational Service Area Office 3. *Suratthani Rajabhat Journal*, 3(1), 165 - 184.
236. Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E., & Baumgartner, R. J. (2019). Open innovation and its effects on economic and sustainability innovation performance. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(4), 226-233.
237. Raza, M. (2019). Lewin's 3 stage model of change explained. *BMC Blogs*, 5.
238. Raza, M., Khokhar, M. F., Zubair, M., & Rubab, M. (2023). Impact of Transparent Communication in HR Governance: Fostering Employee Trust and Engagement. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 12(3), 558-566.
239. Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnar, E. (2021). *Frontiers in Psychology*(12), 1-15.
240. Rivaldo, Y. (2021). Leadership and motivation to performance through job satisfaction of hotel employees at D'Merlion Batam. *The Winners*, 22(1), 25-30.
241. Riyanto, S., E., E., & Herlisha, N. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174.
242. Robbins, S., Coulter, M., Martocchio, J., & and Long, L. (2018). *Management*. United States of America: Pearson, Always Learning, and Mymanagementlab®, Pearson Education, Inc.
243. Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
244. Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th ed.). New York: Free Press.
245. Rogiest, S., Segers, J., & van Witteloostuijn, A. (2015). Climate, communication and participation impacting commitment to change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(6), 1094-1106.
246. Sabino, L. R., Reis Neto, M. T., Morais, G. M., & Santos, V. F. (2021). Leadership, communication, and resistance influence organizational performance. *Latin American Business Review*, 22(3), 265-286.
247. Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms—a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795-815.
248. Sadiq, M., Adil, M., & & Paul, J. (2021). An innovation resistance theory perspective on purchase of eco-friendly cosmetics. *Journal of Retailing and Consumer Services*(59(1)), 1-12.
249. Salomon, L. L., Irawan, A. P., & Suhartanto, E. (2024). Systematic literature review: Exploration of factors that influence innovation performance and manufacturing company performance. *International Journal of Application on Economics and Business*, 2(3), 162-182.

250. Sánchez, I. D., Sitú, M., & Murillo, L. (2023). Breaking down walls, building bridges: the importance of transformational leadership considering contextual and individual factors in resistance to change. *International Journal of Organizational Analysis*, 31(7), 3295-3314.
251. Sangperm, N., & Chienwattanasook, K. (2019). Roles of transformational leadership that encourage employees to have the innovation work behavior. *Asian Administration & Management Review*, 2(1), 33-41.
252. Saraswati, E. (2022). Market Orientation, Service Quality on Customer Satisfaction and Loyalty: Study on Sharia Banking in Indonesia. *Golden Ratio of Marketing and Applied Psychology of Business*, 2(1), 26-41.
253. Sarkar, R., & Ashraf, D. G. (2023). A Study on Factors Effecting Employees' Resistance towards Change in HIRA MAA Group. *IRE Journals*, 7(1), 31-35.
254. Sawaeen, F., & Ali, K. (2020). The impact of entrepreneurial leadership and learning orientation on organizational performance of SMEs: The mediating role of innovation capacity. *Management Science Letters*, 10(2), 369-380.
255. Scaliza, J. A., Jugend, D., Chiappetta Jabbour, C. J., Latan, H., Armellini, F., Twigg, D., & Andrade, D. F. (2022). Relationships among organizational culture, open innovation, innovative ecosystems, and performance of firms: Evidence from an emerging economy context. *Journal of Business Research*, 140, 264-279.
256. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
257. Schulz-Knappe, C., Koch, T., & Beckert, J. (2019). The importance of communicating change: Identifying predictors for support and resistance toward organizational change processes. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(4), 670-685.
258. Schwepker, C. H., & Dimitriou, C. K. (2021). Using ethical leadership to reduce job stress and improve performance quality in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102860.
259. Selvanathan, M., Supramaniam, M., Shern, Y. T., Suppramaniam, S., & Muhammad, A. M. (2019). The impact of resistance to change among lecturers in private university. *Universal Journal of Educational Research*, 7(12), 2568-2572.
260. Senge, P. (1990). The Leader's New Work: Building Learning Systems. *Sloan Management Review*(31(1)), 7-23.
261. Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change*. Pearson Education.
262. Shahbaz, M., Gao, C., Zhai, L., Shahzad, F., & Arshad, M. R. (2020). Moderating effects of gender and resistance to change on the adoption of big data analytics in healthcare. *Complexity*, 1, 2173765.
263. Shala, V., Spahi, J., & Laska, L. (2022). Organizational change from the perspective of employees: a case study on the reasons for resistance of private sector employees in Kosovo. *Quality-Access to Success*, 24(192).
264. Sharma, J., & Dhar, R. L. (2016). Factors influencing job performance of nursing staff: Mediating role of affective commitment. *Personnel Review*, 45(1), 161-182.
265. Sheikh, A. M. (2023). Impact of perceived organizational support on organizational commitment of banking employees: role of work-life balance. *Journal of Asia Business Studies*, 17(1), 79-99.
266. Shura, R. D., Rutherford, B. J., Fugett, A., & Lindberg, M. A. (2017). An exploratory study of attachments and posttraumatic stress in combat veterans. *Current Psychology*(36(1)), 110-118.
267. Sihombing, D. O., Nabila, T., Luthfi, M. K., & Maisyarah, R. (2025). Literature Review: Implementation of Good Corporate Governance Principles in Improving Company Performance. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, 2(3), 9-9.

268. Şimşek, H., & Öztürk, G. (2021). Evaluation of the relationship between environmental accounting and business performance: the case of Istanbul province. *Green Finance*.
269. Singh, S. K., Gupta, S., Busso, D., & Kamboj, S. (2021). Top management knowledge value, knowledge sharing practices, open innovation and organizational performance. *Journal of business research*, 788-798.
270. Sivanun, S. (2016). The effect of transformation leadership impact on characteristic of entrepreneurship in tourism business corporations. *BU Academic Review*, 15(2), 29-14.
271. Smith, R., King, D., Sidhu, R., & Skelsey, D. (2014). *The effective change manager's handbook: Essential guidance to the change management body of knowledge*. Kogan Page Publishers.
272. Soelton, M., Noermijati, N., Rohman, F., & Mugiono, M. (2021). Improving the performance NON-profit organizations?. *Academy of Strategic Management Journal*, 20, 1-13.
273. Srivastava, & Agrawal. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*.
274. Sumintapura, I. W. (2022). Creative Company Culture in Improving Company Performance in Textile Industry at Bandung District West Java, Indonesia. *Journal of Contemporary Research in Social Sciences*, 4(2), 34-43.
275. Sundus, T., Sarah, S., & Shaju, G. (2017). Resistance to Change in Organizations: A Case of General Motors and Nokia. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 7(1), 16-25.
276. Syuhadah, K. N., Norshahrizan, N., Suraiya, I., Izwaan, S. M., & Marniati, M. (2023). A study on employees resistance to change in managing organization: A case study of public and private sector in Perlis. *AIP Conference Proceedings*, 2544(1).
277. Tamunomiebi, M., & Akpan, E. (2021). Organizational change and the imperatives of managing employee resistance: A conceptual review. *Journal of Strategic Management*, 6(1), 18-32.
278. Thakur, R. R., & Srivastava, S. (2018). From resistance to readiness: the role of mediating variables. *Journal of Organizational Change Management*, 31(1), 230-247.
279. Thapa, A., Parimoo, D., Kovid, R., & Sharma, G. (2023). Mediating effect of CSR on the relationship between transformational leadership and organizational performance in the Indian pharmaceutical industry. *Interdisciplinary Journal of Management Studies (Formerly known as Iranian Journal of Management Studies)*, 17(1), 95-110.
280. Thomson, B. N., Rawson, J. V., Slade, C. P., & Bledsoe, M. (2016). Transformation and transformational leadership:: a review of the current and relevant literature for academic radiologists. *Academic radiology*, 23(5), 592-599.
281. Tirtoadisuryo, D., Tarigan, F. P. P., Multazim, A., & Arief, S. (2025). Effective HR Management strategy to improve company performance. *International Journal Of Humanities, Social Sciences And Business (INJOSS)*, 4(2), 170-181.
282. Tomal, D. R., & Jones, K. J. (2015). A comparison of core competencies of women and men leaders in the manufacturing industry. *The Coastal Business Journal*, 14(1), 13-25.
283. Trần Đức Trọng, Phạm Thị Hồng Tuyết, & Bùi Văn Thư. (2020). The effect of contextual factors on resistance to change in lean transformation. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(11), 479-486.
284. Trịnh Quốc Thái, & Phan Quốc Tấn. (2023). Mối quan hệ giữa kháng cự thay đổi và ý định nghỉ việc của nhân viên làm việc trong doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh: vai trò trung gian của kiệt sức và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 179, 1-11.
285. Tunçer, P. (2011). Organizational change and leadership. *Journal of Court of Accounts*(80), 57-83.

286. Từ Thanh Hoài, Bùi Quang Hùng, & Nguyễn Phong Nguyễn. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2).
287. Uchenwamgbe, B. B. (2013). Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria. *European Journal of Business and Management*, 5(23), 53-73.
288. Ume, E. C., & Agha, N. C. (2022). Resistance to change and organizational performance: a study of selected universities in South West, Nigeria. *African Journal of Social Issues*, 5(1).
289. Usman, M. (2020). Transformational leadership and organizational change: In the context of today's leader. *International Business Education Journal*, 13(1), 95-107.
290. Utomo, H. J., Irwantoro, I., Wasesa, S. P., Sembiring, R., & Purwanto, A. (2023). Investigating The Role of Innovative Work Behavior, Organizational Trust, Perceived Organizational Support: An Empirical Study on SMEs Performance. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(2), e417-e417.
291. Van Dijk, R., & Van Dick, R. (2009). Navigating organizational change: Change leaders, employee resistance and work-based identities. *Journal of Change Management*, 9(2), 143-163.
292. Verboncu, I., & Zalman, M. (2005). Management și performanțe. *Editura Universitară*.
293. Virgiawan, A. R., Riyanto, S., & Endri, E. (2021). Organizational Culture as a Mediator Motivation and Transformational Leadership on Employee Performance. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 10(3), 67-79.
294. Vito, R. (2020). Key variations in organizational culture and leadership influence: A comparison between three children's mental health and child welfare agencies. *Children and Youth Services Review*, 108, 104600.
295. Vos, J. F., & Rupert, J. (2018). Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. *European Management Journal*, 36(4), 453-462.
296. Waddell, D., & Sohal, A. S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543-548.
297. Wahyunida, S., Hermanto, H., & Nurmayanti, N. (2022). The Effect of Age, Perceived Organizational Support, and Communication on Resistance to Change (Study on Non-Permanent Employees of the Environment Service Mataram City). *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(12), 532-543.
298. Walker, R. M., Chen, J., & Aravind, D. (2015). Management innovation and firm performance: An integration of research findings. *European Management Journal*, 33(5), 407-422.
299. Wang, F., & Howell, M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1134-1144.
300. Weiner, B. (2020). A theory of organizational readiness for change. *Handbook on implementation science*, 215-232.
301. Wheelen, T., & Hunger, J. (2010). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson.
302. Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work motivation and organizational culture on work performance: Organizational citizenship behavior (OCB) as mediating variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138.
303. Wonglimpiyarat, J. (2010). Innovation index and the innovative capacity of nations. *Futures*, 42(3), 247-253.
304. Xuecheng, W., Ahmad, N. H., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022). Responsible leadership and sustainable development in east asia economic group: application of social exchange theory. *Sustainability*, 14(10), 6020.

305. Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P., & Lau, A. K. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research policy*, 40(3), 391-402.
306. Yue, C. A., Men, L. R., & Ferguson, M. A. (2019). Bridging transformational leadership, transparent communication, and employee openness to change: The mediating role of trust. *Public relations review*, 45(3).
307. Yulianeu, A., Ferdinand, A. T., & Purnomo, R. (2021). Transformational leadership and energizing organizational learning: empirical model for improving community-based eco-tourism performance in Indonesia. *Geo Journal of Tourism and Geosites*, 38(4), 1135-1142.
308. Yusr, M. M. (2016). Innovation capability and its role in enhancing the relationship between TQM practices and innovation performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, 2(1), 1-15.
309. Zainab, B., Akbar, W., & Siddiqui, F. (2022). Impact of transformational leadership and transparent communication on employee openness to change: mediating role of employee organization trust and moderated role of change-related self-efficacy. *Leadership & Organization Development Journal*, 43(1), 1-13.
310. Zainon, S., Fadhilah Ismai, R., Adzrin Raja Ahmad, R., Mohamad Shafi, R., Najuna Misman, F. M., & Mohamed Abdul Kadir, J. (2020). Factors of human resource management practices affecting organizational performance. *International Journal of Organizational Leadership*(9(4)), 184-197.
311. Zaltman, G., & Duncan, R. (1977). Strategies for planned change. *New York, NY: Wiley*.
312. Zanon, L. G., Marcelloni, F., Gerolamo, M. C., & Ribeiro Carpinetti, L. C. (2021). Exploring the relations between supply chain performance and organizational culture: A fuzzy grey group decision model. *International Journal of Production Economics*, 233, 108023.
313. Zhang, Y. (2019). Research on Employee Pressure and Resistance Caused by Organizational Change—A Case Study of Jingyi Network Co., Ltd. *Open Journal of Social Sciences*, 07(05), 72-85.

## PHỤ LỤC

### PHỤ LỤC 1: TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU LIÊN QUAN

**Các nghiên cứu về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty**

| Tác giả, năm    | Rastekenari và cộng sự (2013)  | Ume và Agha (2022)   | Agama và cộng sự (2023)  | Elgohary và Abdelazyz (2020)  | Olamilekan và Salam (2022)   |
|-----------------|--|--|--|---|--|
| Tên bài báo     | Study of factors associated with employees' resistance to change and its relation with customer responsiveness and outcome performance in private banks of Rasht | Resistance to change and organizational performance: a study of selected universities in South West, Nigeria | Impact of Organisational Change Performance of Selected Construction Firms | The impact of employees' resistance to change on implementing e-government systems: An empirical study in Egypt | Relationship Between Change Readiness and organizational Performance of Selected organization in Nigeria |
| Lý thuyết nền   | Khái niệm về sự kháng cự   | Khái niệm về sự kháng cự   | Khái niệm về sự kháng cự   | Khái niệm về sự kháng cự  | Khái niệm về hiệu quả hoạt động  |
| Biến độc lập    | Sự kháng cự đối với sự thay đổi  | Sự kháng cự đối với sự thay đổi  | Sự kháng cự đối với sự thay đổi  | Sự kháng cự đối với sự thay đổi   | Sự sẵn sàng đối với thay đổi   |
| Biến phụ thuộc  | Hiệu quả hoạt động   | Hiệu quả hoạt động   | Hiệu quả hoạt động   | Hiệu quả của hệ thống chính phủ điện tử   | Hiệu quả hoạt động   |
| Biến trung gian | Không có   | Không có   | Không có   | Không có  | Không có   |
| Biến điều tiết  | Không có   | Không có   | Không có   | Không có  | Không có   |

| Tác giả, năm           | Rastekenari và cộng sự (2013)   | Ume và Agha (2022)   | Agama và cộng sự (2023)   | Elgohary và Abdelazyz (2020)   | Olamilekan và Salam (2022)   |
|------------------------|---|--|---|--|--|
| Phương pháp nghiên cứu | Định lượng  | Định lượng   | Định lượng  | Định lượng   | Định lượng   |
| Công cụ                | Khảo sát  | Khảo sát   | Khảo sát  | Khảo sát   | Khảo sát   |
| Mẫu nghiên cứu         | 191 nhân viên   | 382 người từ tổng số 8221 người  | 300 giám đốc điều hành và nhân viên                                 | 400 người  | 150 người  |
| Phân tích dữ liệu      | SPSS  | kiểm định giả thuyết bằng mô hình Ordinal Linear-by-Linear Association   | Kiểm định thống kê bằng hệ số tương quan                            | SPSS   | SPSS   |
| Lĩnh vực nghiên cứu    | Ngành ngân hàng tư nhân tại Rasht.  | các tổ chức giáo dục đại học (các trường đại học) tại khu vực Tây Nam, Nigeria   | công ty xây dựng được chọn ở Nigeria                                | một số tổ chức công cộng ở Ai Cập  | tổ chức tại Nigeria  |
| Kết quả nghiên cứu     | Sự kháng cự đối với thay đổi của nhân viên có mối quan hệ có ý nghĩa, tiêu cực và ngược chiều với hiệu quả hoạt động của các ngân hàng. | Sự kháng cự đối với sự thay đổi có tác động ngược chiều đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các tổ chức giáo dục đại học. | Có mối liên hệ đáng kể giữa kháng cự thay đổi và hiệu quả hoạt động | Kháng cự công nghệ hiện đại không có tác động đáng kể đến hiệu quả hoạt động | Nghiên cứu khẳng định rằng sự sẵn sàng thay đổi là yếu tố quan trọng để thúc đẩy hiệu quả hoạt động của tổ chức. |
| Hạn chế                | Tính khái quát hóa còn hạn chế  | Tính khái quát hóa còn hạn chế   | Tính khái quát hóa còn hạn chế                                      | chỉ giới hạn trong các tổ chức chính phủ ở Ai Cập                            | Tính khái quát hóa đến các quốc gia khác   |

**Bảng Liên kết các Công trình Khoa học với Mô hình Nghiên cứu của Luận án**

| STT | Tên Công trình   | Mối liên hệ với Mô hình Nghiên cứu trong Luận án   |
|-----|--|--|
| 1   | [CT1] Mô hình nghiên cứu tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.   | Đặt nền tảng cho luận án bằng cách đề xuất mối quan hệ trực tiếp ban đầu giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty.                       |
| 2   | [CT2] Các nhân tố tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi tại các doanh nghiệp Việt Nam.  | Đi sâu vào phân tích các yếu tố tiền đề tác động đến sự kháng cự của nhân viên, bao gồm phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ từ tổ chức. |
| 3   | [CT3] Các nhân tố tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết tại Việt Nam.  | Mở rộng và áp dụng mô hình ban đầu vào bối cảnh cụ thể của các công ty niêm yết tại Việt Nam, kiểm định các mối quan hệ tác động được đề xuất.                                       |
| 4   | [CT4] The impact of employees' resistance to change on organizational performance in Vietnam listed companies: Moderating roles of organizational culture and innovation capability. | Cung cấp bằng chứng thực nghiệm chuyên sâu về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới, từ đó hoàn thiện và làm phong phú thêm mô hình nghiên cứu của luận án. |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)



## PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH TRẮC LƯỢNG THƯ MỤC

### Phương pháp phân tích trắc lượng thư mục (Bibliometric Analysis)

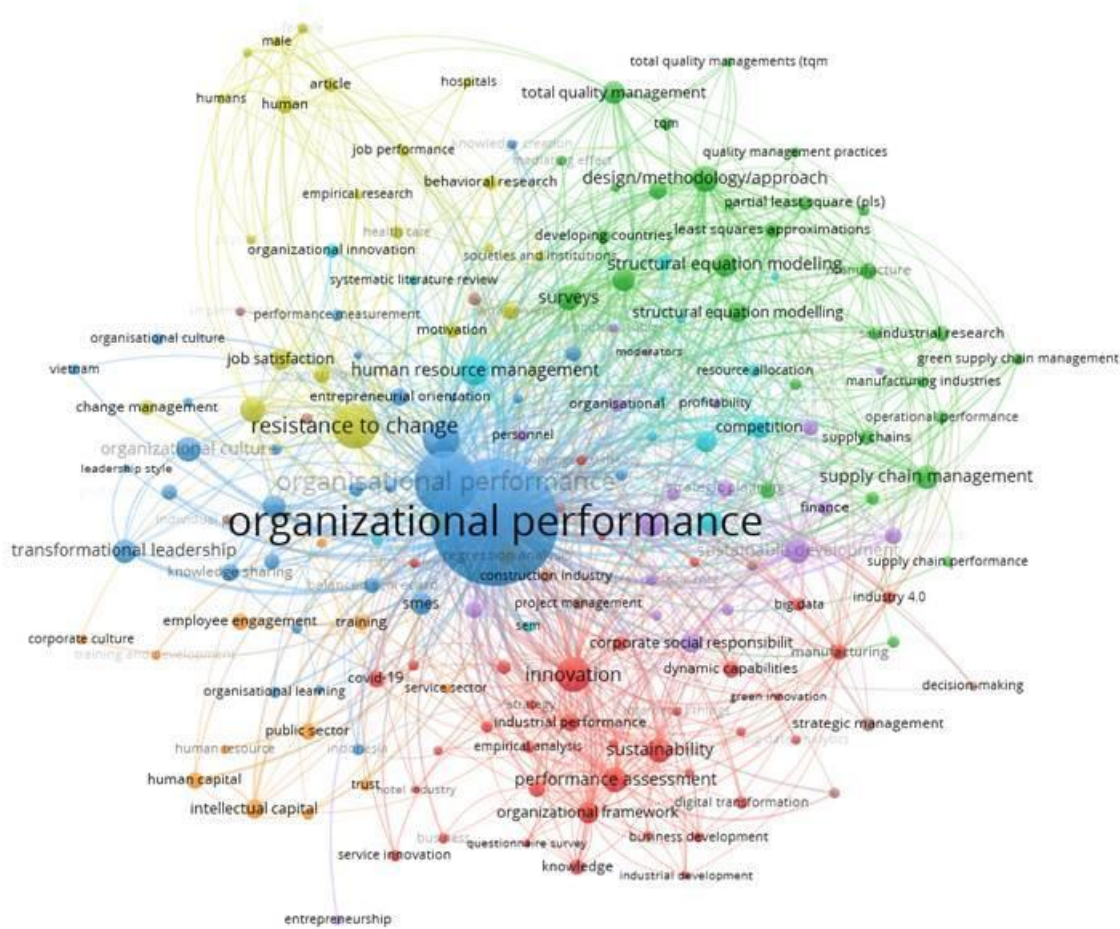
Phân tích trắc lượng thư mục là phương pháp nghiên cứu khoa học mang lại độ tin cậy cao trong việc kiểm tra và phân tích khối lượng dữ liệu lớn, được ứng dụng hiệu quả để khắc phục những hạn chế vốn có của việc đánh giá tài liệu truyền thống. Kỹ thuật này đặc biệt hữu ích trong việc khám phá mối quan hệ phức tạp giữa các trích dẫn tạp chí, đồng thời cung cấp một cái nhìn tổng quan về các chủ đề và xu hướng nghiên cứu nổi bật hiện nay.

#### 1. Lược khảo nghiên cứu liên quan đến tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp phân tích bibliometric kết hợp với phân tích nội dung nhằm tổng quan tài liệu về hiệu quả hoạt động của công ty (organizational performance) và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (resistance to change). Nguồn dữ liệu trong nghiên cứu này được lấy từ cơ sở dữ liệu Scopus với từ khóa “organizational performance”, “resistance to change” trong tiêu đề, tóm tắt và từ khóa của bài báo, giới hạn trong các công bố khoa học bằng tiếng Anh từ năm 2015 đến 2024. Tác giả đã trích xuất các tệp văn bản dữ liệu chứa đầy đủ các thông tin như tên bài báo, tên tác giả, tóm tắt, năm xuất bản. Các bài báo được định dạng dưới dạng các giá trị được phân tách bằng dấu phẩy (\*.csv). Quá trình thu thập tài liệu được thực hiện, tác giả thu thập được 2507 tài liệu.

Phần mềm VOSviewer được sử dụng làm công cụ đo lường chính để phân tích cấu trúc tri thức và các chủ đề nghiên cứu chính về hiệu quả hoạt động của công ty, các nền tảng lý thuyết và trường phái nghiên cứu có ảnh hưởng, từ đó sơ đồ hóa sự phát triển lý thuyết và khoảng trống nghiên cứu cho luận án.

- **Cấu trúc tri thức và các chủ đề nghiên cứu chính (Từ Co-occurrence of Keywords):**



Hình 1: Bản đồ đồng xuất hiện từ khóa về sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty

Dựa vào màu sắc và sự tập trung của các từ khóa trên hình 1, có thể nhận diện các cụm chính sau:

Cụm A: "Organizational Performance" và "Resistance to Change" - cụm xanh lam và xanh lục đậm. "Organizational performance" là một nút lớn màu xanh lam nằm ở trung tâm bản đồ. "Resistance to change" là một nút lớn màu xanh lục đậm, nằm gần và có liên kết mạnh với "organizational performance". Cụm này thể hiện một khu vực nghiên cứu cốt lõi tập trung vào sự kháng cự của nhân viên đối với thay đổi và tác động của nó đến hiệu quả hoạt động của công ty.

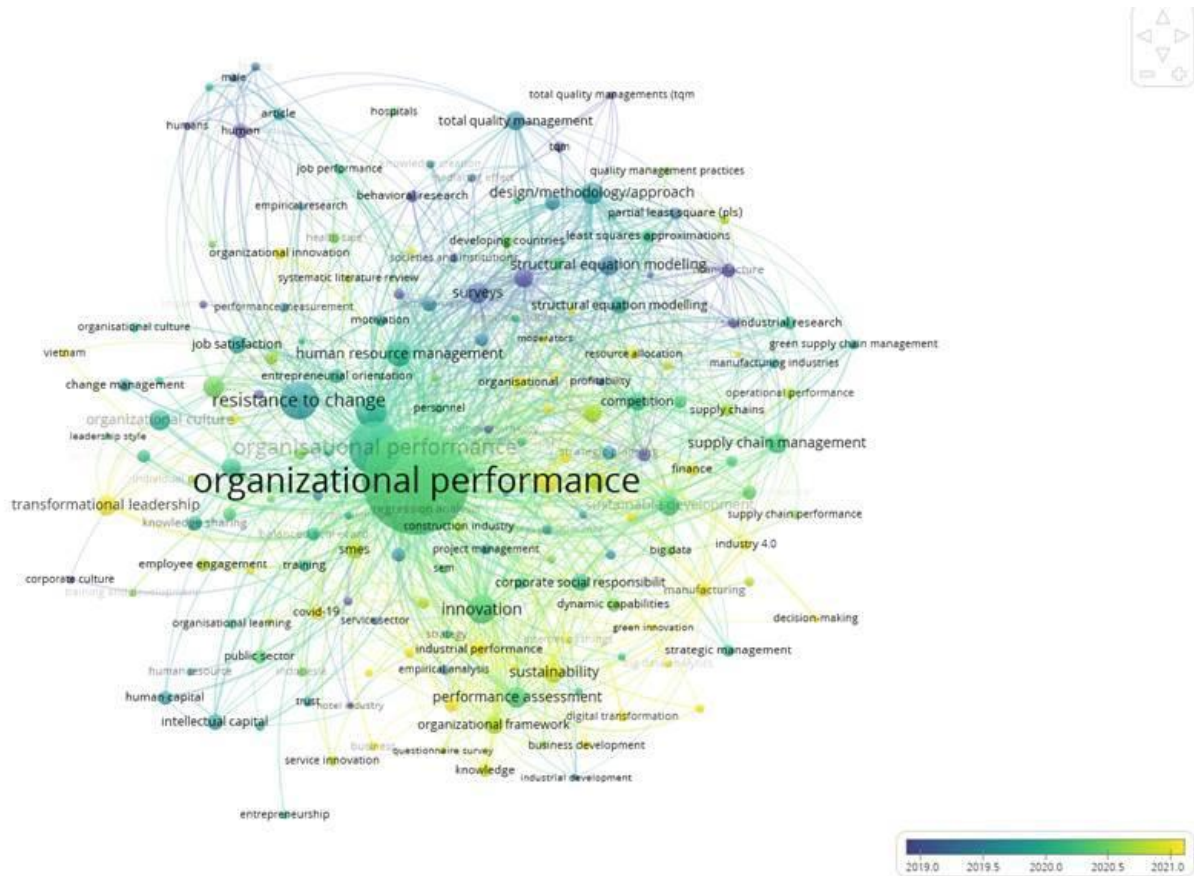
Cụm B: Phương pháp nghiên cứu và quản lý – cụm xanh lục nhạt. Cụm này cho thấy các nghiên cứu trong lĩnh vực này thường sử dụng phương pháp định lượng, đặc biệt là mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và quan tâm đến các vấn đề quản lý chất lượng.

Cụm C: Đổi mới, chiến lược và hiệu quả hoạt động – cụm đỏ/hồng. Cụm này tập trung vào các yếu tố liên quan đến đổi mới và năng lực chiến lược ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Cụm D: Lãnh đạo, nguồn nhân lực và văn hóa – cụm vàng. Cụm này nhấn mạnh vai trò của quản trị nguồn nhân lực, yếu tố lãnh đạo và văn hóa trong các tổ chức, công ty.

Hình 1 cho thấy từ khóa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty đều là những nút lớn, có nhiều đường liên kết với nhau, cho thấy mối quan hệ này đã từng được nghiên cứu ở các quốc gia trên thế giới. Tuy nhiên, số lượng nghiên cứu tại Việt Nam trong tệp dữ liệu này cho thấy vẫn còn hạn chế và không phải là trọng tâm nghiên cứu chính. Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty có thể đã được thực hiện ở nhiều bối cảnh khác nhau, tuy nhiên việc thiếu từ khóa “Vietnam” cũng như liên kết mạnh mẽ từ mối quan hệ này cho thấy một khoảng trống đáng kể trong việc tìm hiểu, phân tích sâu sắc mối quan hệ này trong bối cảnh kinh tế đặc thù của Việt Nam. Luận án sẽ đi đến việc làm rõ những đặc điểm riêng biệt trong mối quan hệ này tại các doanh nghiệp Việt Nam, cụ thể hơn là các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán tại Việt Nam.

Yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) không có liên kết nổi bật trực tiếp với sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và cũng không phải là liên kết mạnh nhất với hiệu quả hoạt động của công ty (organizational performance). Điều này cho thấy vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc giảm thiểu trực tiếp sự kháng cự đối với sự thay đổi hay tầm ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động có thể chưa được khám phá sâu sắc hoặc cụ thể hóa đầy đủ trong các nghiên cứu hiện tại. Yếu tố truyền thông (communication) và nhận thức về sự hỗ trợ (perceived support) hoàn toàn không xuất hiện trong hình 1, điều này cho thấy đây là khoảng trống nghiên cứu lớn và rõ ràng nhất. Yếu tố văn hóa doanh nghiệp (Organizational Culture) nằm trong cụm D, có liên kết gián tiếp đến hiệu quả hoạt động doanh nghiệp (organizational performance) và sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi (resistance to change) thông qua các nút trung gian. Tuy nhiên, vai trò điều tiết của yếu tố này trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động (organizational performance) không được thể hiện rõ ràng qua các liên kết cụ thể hoặc các cụm chuyên biệt cho vai trò này, cho thấy văn hóa doanh nghiệp là một nhân tố quan trọng, tuy nhiên cách yếu tố này điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động vẫn chưa được kiểm định đầy đủ. Cuối cùng, yếu tố năng lực đổi mới (innovation capability) có liên kết với sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động (organizational performance) tuy nhiên vẫn không thể hiện rõ ràng trên bản đồ, đồng nghĩa với việc các nghiên cứu trước đây không nhấn mạnh vai trò điều tiết của yếu tố này đến mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động, đây cũng là một khoảng trống nghiên cứu lớn cần được lấp đầy.



Hình 2: Bản đồ đồng xuất hiện từ khóa theo thời gian

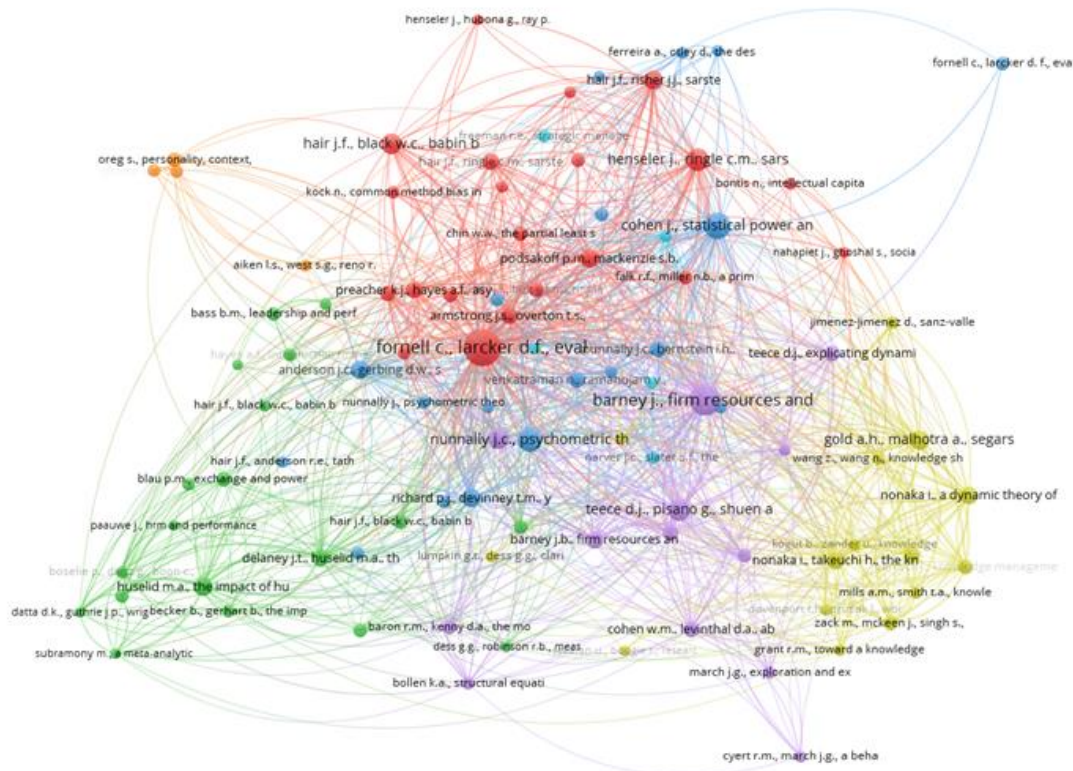
Mặt khác, hình 2 hiển thị xu hướng nghiên cứu theo thời gian, với màu tím và xanh lam cho các nghiên cứu cũ với năm xuất bản trung bình là 2019 và màu vàng, xanh lá cây cho các nghiên cứu mới hơn, từ khoảng năm 2021 trở đi. Hình vẽ cho thấy yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) có màu vàng minh chứng cho việc đây là một chủ đề đang được quan tâm và phát triển gần đây, củng cố cho lập luận về việc yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi được xem xét như một biến độc lập và phù hợp cho nghiên cứu hiện tại trong luận án. Bên cạnh đó, sự đổi mới (innovation) và mối quan hệ với hiệu quả hoạt động (performance) cũng đang là những chủ đề nóng và đang tiếp tục phát triển với màu xanh lá đậm.

Cuối cùng, yếu tố truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ không xuất hiện trên bản đồ màu lại càng làm nổi bật thêm khoảng trống nghiên cứu của 2 yếu tố này tác động đến sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty trong thời gian gần đây.

Tóm lại, xét về cấu trúc tri thức và các chủ đề nghiên cứu chính, mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty mặc dù đã được nghiên cứu trước đây, tuy nhiên việc thiếu các nghiên cứu chuyên sâu và cụ thể tại các công ty Việt Nam là một khoảng trống lớn cần được lấp đầy. Thứ hai, vai trò điều tiết chưa được làm rõ của yếu tố văn hóa doanh nghiệp (Organizational Culture) và năng lực đổi mới (Innovation Capability) là các chủ đề được nghiên cứu, nhưng vai trò điều tiết cụ thể của chúng trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu

quả hoạt động (organizational performance) không được thể hiện rõ ràng qua các liên kết cụm trên bản đồ. Các bản đồ không cung cấp bằng chứng mạnh mẽ về cách chúng điều chỉnh mối quan hệ này. Thứ ba, yếu tố truyền thông minh bạch (transparent communication) và nhận thức về sự hỗ trợ (perceived support) không xuất hiện trên bản đồ cho thấy một khoảng trống rõ ràng, một khía cạnh hoàn toàn chưa được khám phá trong bản đồ. Cuối cùng, mặc dù yếu tố năng lực đổi mới là một chủ đề nóng trong thời gian gần đây, nhưng liên kết của nó với sự kháng cự đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động vẫn không nhấn mạnh vai trò điều tiết.

- **Các nền tảng lý thuyết và trường phái nghiên cứu có ảnh hưởng (Từ Co-citation of Cited References)**



Hình 3: Bản đồ đồng trích dẫn tài liệu (Co-citation of Cited References Visualization)

Hình 3 cho thấy bản đồ được chia thành các cụm (clusters) theo màu sắc, mỗi cụm đại diện cho một nền tảng lý thuyết hoặc trường phái nghiên cứu có ảnh hưởng trong chủ đề từ khóa mà tác giả tập trung nghiên cứu, thể hiện qua việc các tài liệu hay tác giả trong cụm đó thường được trích dẫn cùng nhau.

- **Các nền tảng lý thuyết và trường phái nghiên cứu có ảnh hưởng cụ thể như sau:**
  - **Cụm A (màu đỏ): Phương pháp luận định lượng (Cụm Đỏ - Trung tâm và lớn nhất):**
    - **Tác giả/Tài liệu tiêu biểu:** fornell c., larcker d.f., eval (Evaluation of Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error), hair j.f., ringle c.m., sarste (Partial Least Squares

Structural Equation Modeling), hair j.f., black w.c., babin b (Multivariate Data Analysis), podsakoff p.m., mackenzie s.b. (Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies), cohen j., statistical power an (Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences), nunnally j.c., psychometric th (Psychometric Theory).

- **Chủ đề nghiên cứu:** Cụm này tập trung vào các công trình nền tảng về phương pháp nghiên cứu định lượng, đặc biệt là Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) và PLS-SEM, các vấn đề về đo lường, đánh giá mô hình và xử lý các vấn đề như thiên vị phương pháp (common method bias). Đây là cơ sở về mặt kỹ thuật và thống kê cho hầu hết các nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực.
- **Cụm B: Lý thuyết nguồn lực dựa trên công ty và năng lực động (Cụm xanh lá cây):**
  - **Tác giả/Tài liệu tiêu biểu:** barney j.b., firm resources and (Firm Resources and Sustained Competitive Advantage), teece d.j., pisano g., shuen a (Dynamic Capabilities and Strategic Management), nonaka i., a dynamic theory of (A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation), nonaka i., takeuchi h., the kn (The Knowledge-Creating Company).
  - **Chủ đề nghiên cứu:** Cụm này là nền tảng cho các lý thuyết về lợi thế cạnh tranh bền vững dựa trên các nguồn lực và năng lực nội tại của doanh nghiệp. Nó đặc biệt nhấn mạnh vai trò của tri thức, năng lực đổi mới và khả năng thích ứng (năng lực động) của tổ chức trong việc đạt được và duy trì hiệu quả hoạt động.
- **Cụm C: Quản lý nguồn nhân lực và hiệu quả hoạt động (Cụm xanh lam nhạt):**
  - **Tác giả/Tài liệu tiêu biểu:** huselid m.a., the impact of hu (The Impact of Human Resource Management Practices on Perceived Organizational Performance and Turnover Intentions), richard p.j., devinney t.m., y (Measuring Organizational Performance: Toward a Multidimensional Model).
  - **Chủ đề nghiên cứu:** Cụm này tập trung vào mối quan hệ giữa quản lý nguồn nhân lực chiến lược (SHRM) và hiệu quả hoạt động. Nó cũng có thể liên quan đến các khía cạnh hành vi tổ chức như sự gắn kết của nhân viên, động lực và tác động của các yếu tố con người đến kết quả tổ chức.
- **Cụm D: Tâm lý học tổ chức và hành vi cá nhân (Cụm cam/vàng nhạt):**

- **Tác giả/Tài liệu tiêu biểu:** organs j.g., personality, context, eisenberger r., the perceived o (nếu có đủ kích thước để đọc thì là Perceived Organizational Support), bandura a., social foundation of (Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory).
- **Chủ đề nghiên cứu:** Cụm này có vẻ liên quan đến các khía cạnh tâm lý học trong tổ chức, bao gồm cá tính, nhận thức và các lý thuyết về hành vi cá nhân trong môi trường làm việc.

Hiệu quả hoạt động (Organizational performance) là một khái niệm trung tâm, được kết nối với nhiều cụm, nhưng mối liên hệ của resistance to change với các cụm khác thì không rõ ràng trên bản đồ đồng trích dẫn này (không phải là nút nổi bật trong các bản đồ đồng trích dẫn như nó là trong bản đồ từ khóa).

Lãnh đạo chuyên đổi (Transformational Leadership): không có một tác giả cốt lõi nào của lý thuyết lãnh đạo chuyên đổi (như Bass hay Burns) nổi bật và tạo thành một cụm riêng biệt hoặc có liên kết mạnh mẽ với các cụm chính về kháng cự hoặc hiệu quả hoạt động. Về vai trò tác động trực tiếp, nếu các nghiên cứu trong tập dữ liệu này có xem xét transformational leadership tác động trực tiếp đến resistance to change hoặc organizational performance, thì điều này sẽ được phản ánh qua việc các tác giả về lãnh đạo chuyên đổi được đồng trích dẫn với các tác giả về quản lý thay đổi hoặc hiệu suất. Sự vắng mặt của sự đồng trích dẫn mạnh mẽ này ở cấp độ lý thuyết nền tảng cho thấy nếu có, các nghiên cứu này có thể chưa tạo thành một trường phái lý thuyết mạnh mẽ hoặc chưa tích hợp sâu sắc các lý thuyết nền tảng của lãnh đạo chuyên đổi với hai khái niệm kia.

Về truyền thông minh bạch, bản đồ đồng trích dẫn này cũng củng cố thêm cho luận điểm hoàn toàn không có tác giả hay tài liệu cốt lõi nào về truyền thông xuất hiện nổi bật trong các cụm được trích dẫn mạnh mẽ trên bản đồ. Đây là một khoảng trống lý thuyết rất lớn. Việc thiếu sự đồng trích dẫn của các công trình về truyền thông với các lý thuyết về sự kháng cự hay hiệu quả hoạt động cho thấy mối liên hệ này chưa được xây dựng và kiểm định một cách vững chắc ở cấp độ nền tảng lý thuyết.

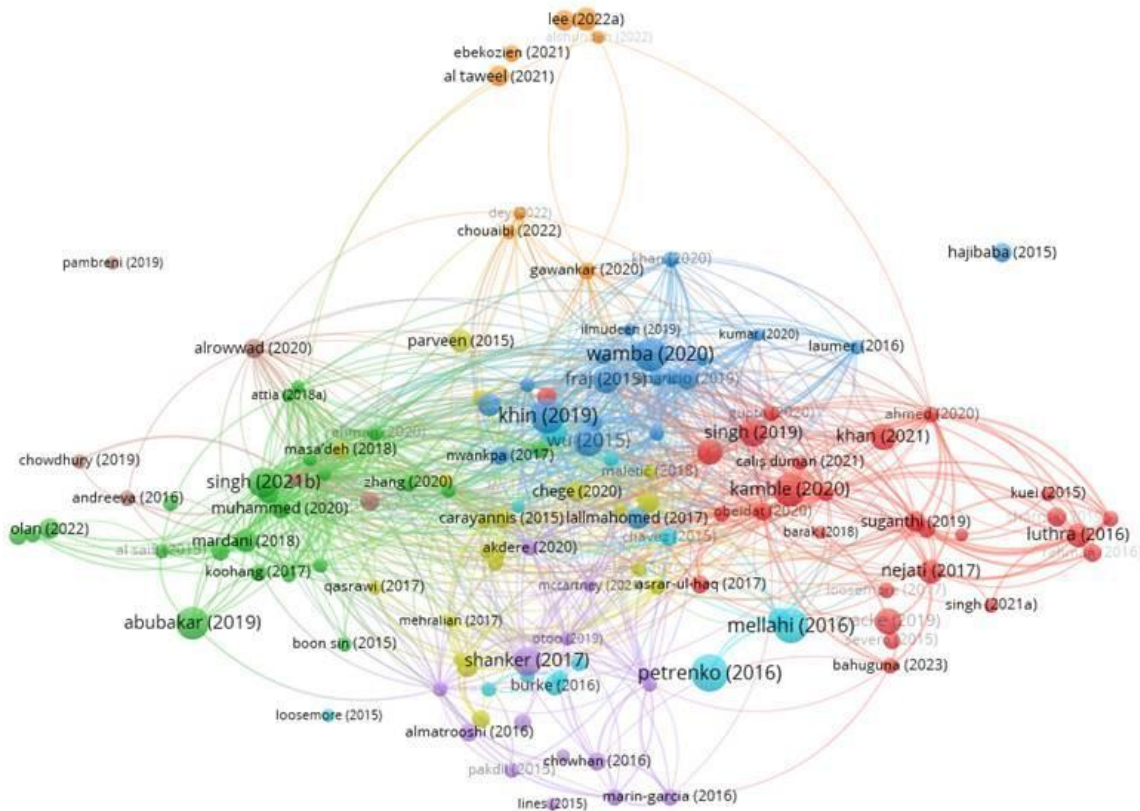
Về nhận thức về sự hỗ trợ, mặc dù có thể thấy “eisenberger r., the perceived o” xuất hiện trong Cụm D (Cam/Vàng nhạt), nhưng nút này không lớn và không có liên kết mạnh mẽ trực tiếp với các cụm chính theo cách gợi ý sự tích hợp sâu sắc với sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) hay hiệu quả hoạt động (organizational performance).

Về văn hóa doanh nghiệp, mặc dù organizational culture là một từ khóa trong bản đồ từ khóa, nhưng trên bản đồ đồng trích dẫn, các tác giả nền tảng về văn hóa tổ chức (như Schein, Hofstede) không xuất hiện nổi bật và tạo thành một cụm riêng hoặc có liên kết trực tiếp, mạnh mẽ với các cụm về sự kháng cự hay hiệu quả hoạt động. Điều này cho thấy mặc dù văn hóa được công nhận, vai trò điều tiết hoặc tác động cụ thể của nó trong bối cảnh kháng cự thay đổi và hiệu quả hoạt động có thể chưa được lý thuyết hóa và kiểm định một cách sâu sắc thông qua các công trình nền tảng.

Về năng lực đổi mới (Innovation Capability), mặc dù có các nền tảng lý thuyết liên quan đến innovation capability chỉ giải thích tác động của năng lực đổi mới đến hiệu quả hoạt động, nhưng không có một cụm riêng biệt hoặc các tài liệu nền tảng nào nổi bật chỉ tập trung vào vai trò điều tiết cụ thể của innovation capability trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động (organizational performance).

Tóm lại, bản đồ trích dẫn chi tiết như hình 3 là một công cụ mạnh mẽ để xác định các khoảng trống lý thuyết cho nghiên cứu, thể hiện rằng trong khi có các nền tảng vững chắc về lý thuyết và các nghiên cứu trước đây xoay quanh phương pháp luận, thì các lý thuyết về truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ dường như còn chưa được tích hợp mạnh mẽ vào các trường phái nghiên cứu chính trong lĩnh vực này. Hơn nữa, mặc dù các khái niệm như phong cách lãnh đạo chuyển đổi, văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới có xuất hiện, tuy nhiên vai trò cụ thể của chúng trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động (organizational performance) vẫn chưa được các lý thuyết nền tảng làm rõ hoặc tích hợp một cách nổi bật trong các công trình nghiên cứu được trích dẫn nhiều. Đây là cơ sở vững chắc để xây dựng luận án này với mô hình tích hợp và lập luận về tính mới của nghiên cứu.

- **Xu hướng phát triển nghiên cứu và các tài liệu mới nổi (Từ Overlay Visualization và Bibliographic Coupling)**



Hình 4: Bản đồ mạng lưới ghép nối thư mục của tài liệu



Dựa trên màu sắc và sự phân bố của các nút (tài liệu) trong hình 4, có thể nhận diện các cụm chính, mỗi cụm đại diện cho một nhóm tài liệu có cùng nền tảng tri thức hoặc trọng tâm nghiên cứu bao gồm:

**Cụm A: Quản lý sự thay đổi và hiệu quả hoạt động (Cụm xanh lá cây - lớn nhất):**

Nằm ở trung tâm và bên trái của bản đồ, bao gồm rất nhiều tài liệu của các tác giả như Singh (2019), Khan (2019), Wu (2015), Zhang (2019), Masa'deh (2018), Alrowwad (2020), Chowdhury (2019).

Ý nghĩa: Đây là cụm lớn nhất, tập trung vào các nghiên cứu về quản lý sự thay đổi, sự kháng cự đối với sự thay đổi và mối liên hệ của chúng với hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Các tài liệu trong cụm này có xu hướng trích dẫn cùng các công trình nền tảng về các chủ đề này.

**Cụm B: Công nghệ thông tin, chuyển đổi số và hiệu quả hoạt động (Cụm xanh lam):**

Nằm ở phía trên bên phải, bao gồm các tài liệu của Wamba (2020), Khan (2020), Kumar (2020), Laumer (2016), Fraij (2019).

Ý nghĩa: Cụm này tập trung vào vai trò của công nghệ thông tin và chuyển đổi số trong việc thúc đẩy hiệu suất.

**Cụm C: Đổi mới, chiến lược và phát triển (Cụm đỏ):**

Nằm ở phía giữa bên phải, bao gồm các tài liệu của Kamble (2020), Suganthi (2019), Nejat (2017), Luthra (2016).

Ý nghĩa: Cụm này tập trung vào các nghiên cứu về đổi mới, tính bền vững và các khía cạnh cạnh tranh chiến lược.

**Cụm D: Lãnh đạo và văn hóa (Cụm tím):**

Nằm ở phía dưới bên trái, bao gồm các tài liệu của Shanker (2017), Petrenko (2016), Almashoog (2016).

Ý nghĩa: Cụm này thể hiện các nghiên cứu liên quan đến lãnh đạo và văn hóa doanh nghiệp.

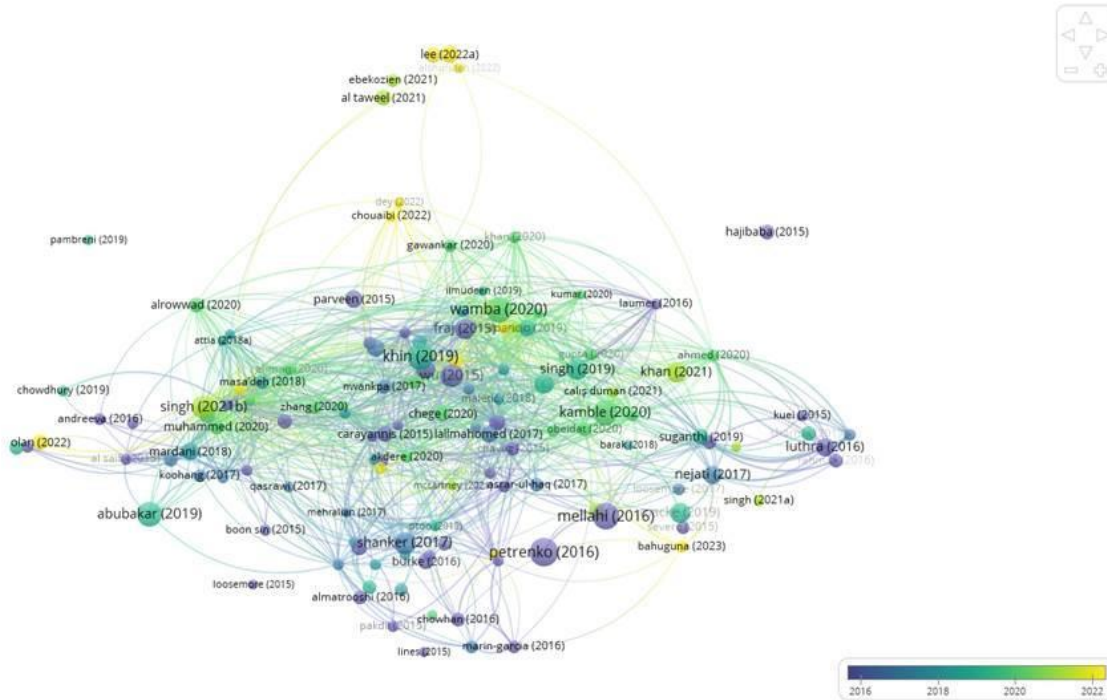
**Cụm E: Các nghiên cứu rất mới (Cụm vàng - nằm riêng lẻ hoặc rìa ngoài):**

Bao gồm các tài liệu như Lee (2022a), Ebekozen (2021), Al Taweel (2021), Chouali (2022), Dey (2022).

Ý nghĩa: Đây là những nghiên cứu rất gần đây, có thể đang hình thành các xu hướng mới hoặc khám phá các khía cạnh chưa được liên kết chặt chẽ với các cụm lớn hơn.

Hình vẽ cho thấy các tài liệu mới nhất trong cụm A (Xanh lá cây) vẫn đang tập trung vào hiệu quả hoạt động (organizational performance) và sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change). Điều này khẳng định rằng đây vẫn là một chủ đề nóng. Do đó, việc

các nghiên cứu mới vẫn quan tâm đến mối quan hệ này mở ra cơ hội để luận án bổ sung các biến mới và vai trò điều tiết chưa được khám phá đầy đủ, đặc biệt trong bối cảnh Việt Nam. Thứ hai, hình cũng cho thấy rằng các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chuyển đổi có thể đã được thực hiện, nhưng các tài liệu nền tảng hoặc các nghiên cứu có ảnh hưởng nhất về mối liên hệ của nó với sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động (organizational performance) có thể chưa phải là xu hướng nghiên cứu. Mặc dù vậy, phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership) vẫn là một yếu tố quan trọng.



Hình 5: Bản đồ mạng lưới ghép nối thư mục của tài liệu theo thời gian

Nếu các tài liệu mới nhất chưa tích hợp mạnh mẽ vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc trực tiếp tác động đến sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) hoặc hiệu quả hoạt động của công ty (organizational performance), đây là một cơ hội cho luận án để làm rõ vai trò này.

Hơn thế nữa, không có tài liệu nào trên bản đồ hình 4 xuất hiện từ khóa về truyền thông minh bạch (transparent communication) hay nhận thức về sự hỗ trợ (perceived support), cũng không có tác giả nào liên quan đến các khái niệm này nổi bật trong các cụm tài liệu. Điều này củng cố mạnh mẽ các kết quả từ phân tích từ khóa và đồng trích dẫn. Việc các tài liệu mới nhất không đề cập đến hoặc không tích hợp các biến này cho thấy đây là một cơ hội nghiên cứu rất lớn. Luận án sẽ mang lại đóng góp mới mẽ bằng cách khám phá vai trò của truyền thông minh bạch (transparent communication) và nhận thức về sự hỗ trợ (perceived support) trong mối quan hệ tác động đến sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động của công ty (organizational performance).

Bên cạnh đó, các tài liệu liên quan đến văn hóa doanh nghiệp (organizational culture) nằm trong Cụm D (tím) cho thấy các nghiên cứu về văn hóa của tổ chức, doanh nghiệp đã có từ trước. Nếu các tài liệu mới nhất trong cụm màu vàng, xanh lá cây sáng không tập trung vào

vai trò điều tiết của organizational culture trong mối quan hệ giữa resistance to change và organizational performance, hoặc các liên kết của organizational culture với các khái niệm trung tâm (resistance to change, organizational performance) vẫn chủ yếu là từ các nghiên cứu cũ hơn, đây là một cơ hội để bạn làm rõ vai trò điều tiết này trong các bối cảnh hiện đại. Ngoài ra, các tài liệu liên quan đến năng lực đổi mới (innovation capability) nằm trong cụm C (đỏ) cho thấy sự đổi mới (innovation) và các khái niệm liên quan vẫn đang là một chủ đề được nghiên cứu tích cực. Tuy nhiên, bản đồ này không làm nổi bật vai trò điều tiết cụ thể của năng lực đổi mới trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động (organizational performance). Các nghiên cứu mới có thể tập trung vào tác động trực tiếp của năng lực đổi mới. Nếu các tài liệu mới nhất chưa tích hợp đầy đủ vai trò điều tiết thì đây là một cơ hội để luận án khám phá cách năng lực đổi mới (innovation capability) có thể làm giảm thiểu hoặc tăng cường tác động của sự kháng cự đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty.

Tóm lại, thông qua bản đồ phân tích kết nối thư mục, có thể thấy được xu hướng nghiên cứu và khoảng trống nghiên cứu cho luận án như sau:

- Làm rõ vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp (Organizational Culture) và năng lực đổi mới (Innovation Capability): Mặc dù là các chủ đề đã được nghiên cứu, các tài liệu mới nhất dường như chưa tập trung vào vai trò điều tiết của chúng trong mối quan hệ giữa sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và hiệu quả hoạt động của công ty (organizational performance). Đây là một điểm mới và là khoảng trống nghiên cứu để luận án có thể đóng góp thông qua việc kiểm định các vai trò này.

- Xác nhận và mở rộng các yếu tố như truyền thông minh bạch (Transparent Communication) và nhận thức về sự hỗ trợ (Perceived Support): Việc hoàn toàn vắng mặt các tài liệu liên quan đến hai biến này trên bản đồ Bibliographic Coupling củng cố rằng đây là những khoảng trống nghiên cứu rất rõ ràng và tiềm năng cho luận án.

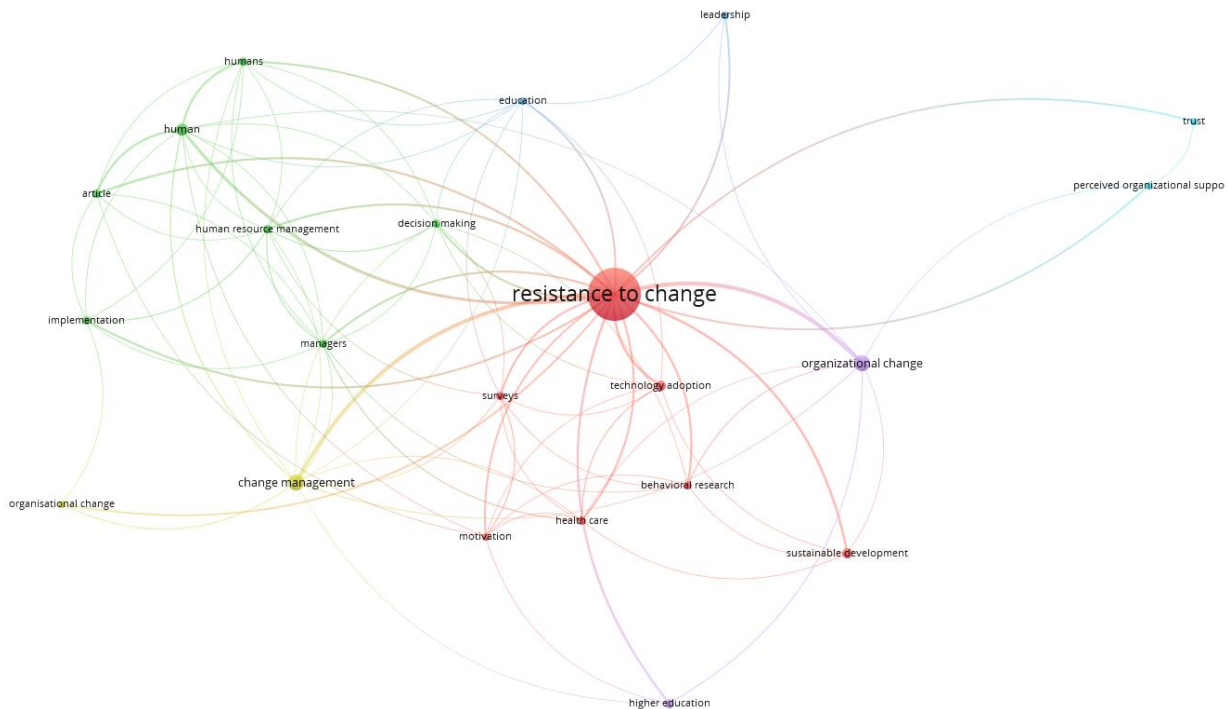
- Tích hợp yếu tố về phong cách lãnh đạo chuyển đổi (Transformational Leadership): Mặc dù có các nghiên cứu về phong cách lãnh đạo chuyển đổi, nhưng việc tích hợp cụ thể nó vào chuỗi tác động đến sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change) và sau đó là hiệu quả hoạt động của công ty (organizational performance) vẫn có thể là một khoảng trống cần được làm rõ.

### **Lược khảo nghiên cứu liên quan đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

Phân tích các nhân tố tác động đến "Resistance to Change" (Sự kháng cự đối với sự thay đổi)

Để có cái nhìn tổng quan và hệ thống về các nhân tố tác động đến sự kháng cự đối với sự thay đổi (Resistance to Change – RTC), nghiên cứu đã tiến hành lược khảo các công trình khoa học được công bố trên cơ sở dữ liệu Scopus trong giai đoạn 2015-2024, sử dụng từ khóa "Resistance to Change". Từ tổng số 237 bài báo liên quan, phần mềm VOSviewer đã được sử

dụng để xây dựng bản đồ đồng xuất hiện từ khóa, minh họa mạng lưới các khái niệm cốt lõi trong dòng nghiên cứu này (xem Hình 1)



Hình 6: Bản đồ đồng xuất hiện từ khóa về "Sự kháng cự đối với sự thay đổi"

### 1. Xác định các nhân tố chính

Khái niệm nghiên cứu "resistance to change" (sự kháng cự đối với sự thay đổi) là một nút rất lớn và nằm ở trung tâm của biểu đồ. Điều này xác nhận đây là khái niệm trọng tâm của dòng nghiên cứu.

Các từ khóa được kết nối trực tiếp và có kích thước lớn xung quanh "resistance to change" chính là những nhân tố đã được các nhà nghiên cứu thường xuyên đề cập và kiểm định có mối liên hệ với sự kháng cự. Cụ thể hơn ở một số khái niệm như:

**Leadership (Lãnh đạo):** Có một liên kết rõ ràng và cụm màu xanh lam cho thấy vai trò của lãnh đạo (bao gồm cả "trust" - niềm tin, "perceived organizational support" - sự hỗ trợ cảm nhận từ tổ chức) trong việc ảnh hưởng đến sự kháng cự.

**Organizational Change (Thay đổi tổ chức) & Change Management (Quản lý thay đổi):** Đây là hai nút lớn, có liên kết rất mạnh mẽ với "resistance to change", cho thấy sự kháng cự thường được nghiên cứu trong bối cảnh các nỗ lực thay đổi và cách thức quản lý sự thay đổi.

**Human Resource Management (Quản lý nguồn nhân lực) & Managers:** Nút này và các liên kết trong cụm màu xanh lá cây cho thấy các khía cạnh liên quan đến quản lý con người và vai trò của các nhà quản lý là quan trọng đối với sự kháng cự.

Organizational Culture (Văn hóa tổ chức): Cũng là một yếu tố quan trọng trong cụm màu xanh lá, thường được coi là một yếu tố tiềm ẩn ảnh hưởng đến sự sẵn sàng chấp nhận thay đổi.

Motivation (Động lực): Nút này cho thấy yếu tố tâm lý của nhân viên cũng được xem xét.

Technology Adoption (Chấp nhận công nghệ): Cho thấy sự kháng cự thường được nghiên cứu trong bối cảnh triển khai công nghệ mới.

Phân loại và nhóm các nhân tố (Clustering):

Các cụm màu sắc khác nhau (ví dụ: cam/đỏ, xanh lá, xanh dương) giúp bạn dễ dàng nhóm các nhân tố có mối liên hệ chặt chẽ với nhau. Điều này rất hữu ích cho việc cấu trúc các tiêu mục trong chương cơ sở lý thuyết của bạn.

Cụm cam/đỏ: thiên về bối cảnh và quản lý sự thay đổi (Organizational Change, Change Management, Technology Adoption, Surveys).

Cụm xanh lá cây: thiên về khía cạnh con người và quản lý nhân sự (Human Resource Management, Managers, Job Satisfaction, Organizational Culture, Leadership Style - mặc dù Leadership Style cũng có liên kết với cụm xanh dương).

Cụm xanh dương: thiên về lãnh đạo và yếu tố tâm lý, quan hệ (Leadership, Trust, Perceived Organizational Support).

Biện minh cho từng nhân tố cụ thể

Biểu đồ đồng xuất hiện từ khóa về "Resistance to Change" đã cung cấp một cái nhìn tổng quan về các nhóm yếu tố chính được nghiên cứu trong thập kỷ gần đây liên quan đến sự kháng cự. Biểu đồ này chỉ ra rằng các yếu tố về lãnh đạo, quản lý con người và văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng. Các nhân tố "Phong cách lãnh đạo chuyển đổi", "Truyền thông minh bạch" và "Nhận thức về sự hỗ trợ" đều nằm trong hoặc có mối liên hệ chặt chẽ với các cụm chủ đề nổi bật trên bản đồ này, cho thấy chúng là những khía cạnh quan trọng và thường được nghiên cứu trong bối cảnh quản lý sự thay đổi.

Về yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi (transformational leadership), nút "leadership" (lãnh đạo) và "transformational leadership" đều hiện diện rõ ràng và có liên kết đáng kể với "resistance to change". Nút "leadership" nằm trong cụm màu xanh dương cho thấy tầm quan trọng của lãnh đạo trong việc định hình các yếu tố tâm lý của nhân viên và tác động ảnh hưởng đến sự kháng cự của nhân viên. Điều này chứng tỏ vai trò của phong cách lãnh đạo chuyển đổi trong việc quản lý và giảm thiểu sự kháng cự là một chủ đề được quan tâm rộng rãi trong học thuật.

Về yếu tố truyền thông minh bạch (transparent communication), mặc dù "transparent communication" không xuất hiện như một nút riêng biệt có kích thước lớn, nhưng tầm quan trọng của nó được phản ánh thông qua sự nổi bật của nút "change management" (là một cụm

lớn và có liên kết mạnh với "resistance to change"). Truyền thông minh bạch là một trụ cột không thể thiếu của quản lý thay đổi hiệu quả.

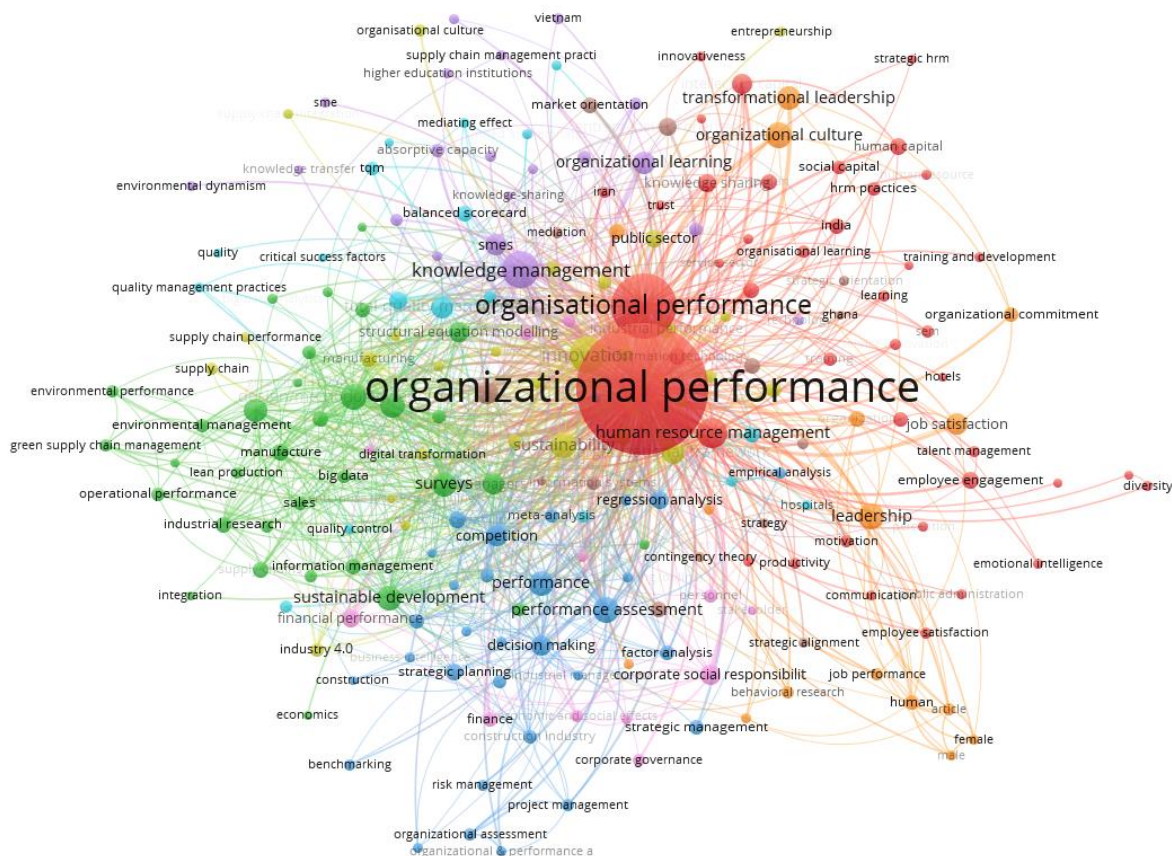
Về yếu tố nhận thức về sự hỗ trợ (perceived support), nút "perceived organizational support" xuất hiện rõ ràng và có liên kết trực tiếp với "resistance to change" và nằm trong cụm với "leadership" và "trust". Điều này minh chứng cho sự công nhận của giới nghiên cứu về vai trò của nhận thức về sự hỗ trợ trong việc ảnh hưởng đến sự kháng cự.

Việc tập trung vào các yếu tố phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ để nghiên cứu tác động của chúng đến sự kháng cự đối với sự thay đổi là một lựa chọn rất có cơ sở lý luận vững chắc và được hỗ trợ mạnh mẽ bởi các bằng chứng từ phân tích thư mục học. Ba nhân tố này đại diện cho các khía cạnh quan trọng từ vai trò của lãnh đạo, quy trình thông tin và cảm nhận của nhân viên về tổ chức, tất cả đều có ảnh hưởng đáng kể đến thái độ và hành vi phản ứng của nhân viên trước sự thay đổi.

### **Lược khảo nghiên cứu liên quan đến hiệu quả hoạt động của công ty**

\*Phân tích các nhân tố tác động đến "Organizational Performance" (Hiệu quả hoạt động của công ty)

Để có cái nhìn tổng quan và hệ thống về các nhân tố tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty, nghiên cứu đã tiến hành lược khảo các công trình khoa học được công bố trên cơ sở dữ liệu Scopus trong giai đoạn 2015-2024, sử dụng từ khóa "organizational performance". Từ tổng số 2270 bài báo liên quan, phần mềm VOSviewer đã được sử dụng để xây dựng bản đồ đồng xuất hiện từ khóa, minh họa mạng lưới các khái niệm cốt lõi trong dòng nghiên cứu này (xem Hình 7)



Hình 7: Bản đồ đồng xuất hiện từ khóa về hiệu quả hoạt động của công ty

### 1. Phân tích bản đồ đồng xuất hiện từ khóa

Bản đồ này cho thấy các từ khóa được phân nhóm thành nhiều cụm dựa trên mức độ thường xuyên chúng xuất hiện cùng nhau trong các tài liệu. Các màu sắc khác nhau biểu thị các cụm (cluster) chủ đề chính. Kích thước của mỗi nút (từ khóa) tỷ lệ thuận với tần suất xuất hiện của từ khóa đó trong tập dữ liệu.

- Cụm màu đỏ: Tập trung mạnh vào các từ khóa như "Organizational Commitment", "Job Satisfaction", "Employee Performance", "Job Performance". Cụm này dường như đại diện cho các nghiên cứu về các yếu tố tâm lý và hiệu suất cá nhân của nhân viên. "Organizational Commitment" là một nút lớn, cho thấy đây là một chủ đề phổ biến.
- Cụm màu xanh lá cây: Có "Leadership", "Transformational Leadership", "Servant Leadership", "Organizational Culture", "Knowledge Management", "Organizational Learning". Đây là một cụm lớn và đa dạng, liên quan đến các hình thức lãnh đạo, văn hóa tổ chức và các yếu tố liên quan đến tri thức. "Leadership" và "Organizational Culture" là các nút rất lớn.
- Cụm màu xanh dương/tím: Chứa "Innovation", "Performance", "Organizational Performance", "SMEs". Cụm này rõ ràng liên quan đến hiệu suất và đổi mới của tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh doanh nghiệp vừa và nhỏ. "Organizational Performance" và "Innovation" là các nút lớn.

- Cụm màu vàng/cam: Có "Social Exchange Theory", "Trust", "Psychological Empowerment". Cụm này tập trung vào các khái niệm lý thuyết và yếu tố tâm lý sâu sắc hơn trong các mối quan hệ tổ chức.
- Một số từ khóa khác nằm rải rác hoặc tạo thành cụm nhỏ hơn: "Human Resource Management", "Corporate Social Responsibility", "Entrepreneurship".

**Xu hướng chung:** Bản đồ cho thấy các nghiên cứu về hiệu quả hoạt động của công ty (Organizational Performance) thường được liên kết với đổi mới (Innovation), trong khi các yếu tố lãnh đạo (Leadership) và văn hóa tổ chức (Organizational Culture) thường được nghiên cứu cùng với quản lý tri thức và học hỏi. Cam kết và sự hài lòng của nhân viên là một cụm riêng biệt nhưng có thể liên quan đến các yếu tố khác.

## 2. Phân loại các nhóm nhân tố (Categorization of Factor Groups):

Dựa trên các cụm và mối liên hệ, có thể phân loại các nhóm nhân tố chính như sau:

- Nhóm lãnh đạo và văn hóa: "Leadership", "Transformational Leadership", "Servant Leadership", "Organizational Culture", "Knowledge Management", "Organizational Learning". (Cụm xanh lá cây)
- Nhóm hiệu quả và đổi mới: "Innovation", "Performance", "Organizational Performance", "SMEs". (Cụm xanh dương/tím)
- Nhóm thái độ và hiệu suất cá nhân: "Organizational Commitment", "Job Satisfaction", "Employee Performance", "Job Performance". (Cụm đỏ)
- Nhóm yếu tố xã hội và tâm lý: "Social Exchange Theory", "Trust", "Psychological Empowerment". (Cụm vàng/cam)
- Các nhóm khác: "Human Resource Management", "Corporate Social Responsibility", "Entrepreneurship".

## 3. Phân tích các nhân tố được đề xuất trong luận án và khoảng trống nghiên cứu:

Dựa trên bản đồ hình 3, các yếu tố như phong cách lãnh đạo (leadership), văn hóa doanh nghiệp (organizational culture), đổi mới (innovation), sự kháng cự đối với sự thay đổi (resistance to change), truyền thông (communication), nhận thức sự hỗ trợ (perceived support).

- Phong cách lãnh đạo (Leadership): Có xuất hiện rất rõ ràng và là một nút lớn trong cụm xanh lá cây, liên kết mạnh mẽ với "Transformational Leadership" và "Servant Leadership", cũng như "Organizational Culture". Điều này cho thấy đây là một lĩnh vực được nghiên cứu rộng rãi và có mối liên hệ chặt chẽ với các yếu tố khác.
- Văn hóa doanh nghiệp (Organizational Culture): Có xuất hiện rất rõ ràng và là một nút lớn trong cụm xanh lá cây, liên kết mạnh mẽ với "Leadership". Đây cũng là một chủ đề được nghiên cứu nhiều.



- **Đổi mới (Innovation):** Có xuất hiện rất rõ ràng và là một nút lớn trong cụm xanh dương/tím, liên kết chặt chẽ với "Organizational Performance". Đây cũng là một yếu tố được nghiên cứu nhiều.

- **Sự kháng cự đối với sự thay đổi (Resistance to Change):** Từ khóa này không xuất hiện rõ ràng hoặc không phải là một nút lớn trên bản đồ đồng xuất hiện này. Đây là một dấu hiệu mạnh mẽ cho thấy đây có thể là một khoảng trống nghiên cứu tiềm năng khi xem xét cùng với các yếu tố còn lại. Các nghiên cứu tổng quan này có thể chưa tập trung nhiều vào khía cạnh "kháng cự" mà thiên về "chấp nhận" hoặc "thúc đẩy".

- **Truyền thông (Communication):** Từ khóa này không xuất hiện rõ ràng như một nút độc lập trên bản đồ. Tương tự như "Resistance to Change", sự vắng mặt của nó cho thấy đây có thể là một khoảng trống nghiên cứu tiềm năng khi xem xét trong mô hình của bạn. Không những thế, biểu đồ cũng xuất hiện từ khóa "social exchange theory" (lý thuyết trao đổi xã hội) cho thấy truyền thông giao tiếp vẫn là một yếu tố quan trọng nhưng có thể chưa được nổi bật trong các nghiên cứu được lập trong bản đồ.

- **Nhận thức sự hỗ trợ (Perceived Support):** Từ khóa này không xuất hiện rõ ràng như một nút độc lập lớn. Mặc dù có "Social Exchange Theory" (liên quan đến cơ sở của perceived support) trong cụm vàng, nhưng bản thân "Perceived Support" không phải là một từ khóa nổi bật. Điều này cũng chỉ ra một khoảng trống nghiên cứu tiềm năng cho yếu tố này.

Tóm lại, dựa trên bản đồ đồng xuất hiện từ khóa này:

- Các yếu tố như Leadership, Organizational Culture, Innovation đã được nghiên cứu khá rộng rãi và có mối liên hệ rõ ràng với nhau cũng như với "Organizational Performance" (dù "Organizational Performance" nằm trong cụm khác, nhưng có liên kết ngầm với các yếu tố khác qua tính chất tổng hợp).

- Các yếu tố Resistance to Change, Communication và Perceived Support lại không nổi bật trên bản đồ này. Điều này ngụ ý rằng, trong tập hợp các nghiên cứu được sử dụng để tạo ra bản đồ này, các yếu tố này có thể chưa được nghiên cứu nhiều hoặc chưa được nhấn mạnh trong mối liên hệ đồng xuất hiện với các yếu tố còn lại.

### PHỤ LỤC 3: NỘI DUNG PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

Xin chào Quý Anh/Chị,

Tôi tên là Hoàng Ngọc Quế Nhân, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh trường Đại học Lạc Hồng. Hiện tại tôi đang làm luận án với đề tài “*Tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán: Trường hợp nghiên cứu tại Sở giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE)*”.

Kính mong Anh/Chị dành thời gian để trả lời một số câu hỏi dưới đây dựa trên quan điểm của Anh/Chị. Quan điểm của Anh/Chị có thể khác nhau nhưng tất cả đều có ý nghĩa và góp phần quan trọng vào sự thành công của đề tài. Tôi mong rằng sẽ nhận được câu trả lời trung thực của Anh/Chị. Tôi cam kết bảo mật thông tin cá nhân và chỉ sử dụng thông tin thu thập được trong nghiên cứu này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác và hỗ trợ của quý Anh/Chị.

#### **Nội dung phỏng vấn**

##### **I. Xác định giả thuyết và mô hình nghiên cứu**

- Theo Anh/chị, sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty hay không? Anh/Chị có thể giải thích thêm lý do tại sao?

- Theo Anh/chị, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi hay không? Anh/Chị có thể giải thích thêm lý do tại sao?

- Theo Anh/chị, truyền thông minh bạch có tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi hay không? Anh/Chị có thể giải thích thêm lý do tại sao?

- Theo Anh/chị, nhận thức về sự hỗ trợ có tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi hay không? Anh/Chị có thể giải thích thêm lý do tại sao?

- Theo Anh/chị, văn hóa doanh nghiệp có điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty hay không? Anh/Chị có thể giải thích thêm lý do tại sao?

- Theo Anh/chị, năng lực đổi mới có điều tiết mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty hay không? Anh/Chị có thể giải thích thêm lý do tại sao?

- Theo Anh/chị, phong cách lãnh đạo chuyển đổi có tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty hay không? Anh/chị có thể giải thích thêm lý do tại sao?

- Theo Anh/chị, truyền thông minh bạch có tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty hay không? Anh/chị có thể giải thích thêm lý do tại sao?

- Theo Anh/chị, nhận thức về sự hỗ trợ có tác động đến hiệu quả hoạt động của công ty hay không? Anh/chị có thể giải thích thêm lý do tại sao?

## II. Xác định thang đo cho từng thành phần trong nghiên cứu

Theo Anh/chị, các phát biểu sau có đủ để đánh giá được thành phần các thang đo trong nghiên cứu hay không? Anh chị có muốn góp ý gì không?

### Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

| STT | Các phát biểu   | Góp ý |
|-----|---|-------|
| 1   | Nhân viên không quan tâm đến sự thay đổi trong công ty.   |       |
| 2   | Nhân viên cảm thấy khó khăn trong việc thích nghi với những sự thay đổi mới trong công ty.                        |       |
| 3   | Nhân viên không quan tâm đến việc thực hiện các thay đổi liên quan đến công việc của họ.                          |       |
| 4   | Nhân viên không quen với những sự thay đổi của công ty để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của họ. |       |

### Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty

| STT | Các phát biểu   | Góp ý |
|-----|---|-------|
| 1   | Công ty có lợi nhuận cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                             |       |
| 2   | Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                |       |
| 3   | Nhân viên trong công ty có sự hài lòng công việc cao hơn so với đối thủ cạnh tranh. |       |
| 4   | Công ty có năng suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                             |       |
| 5   | Công ty có lợi thế thương mại lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh.                    |       |
| 6   | Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.        |       |

**Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi**

| <b>STT</b> | <b>Các phát biểu</b>   | <b>Góp ý</b> |
|------------|--|--------------|
| 1          | Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty.           |              |
| 2          | Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên.                      |              |
| 3          | Lãnh đạo thường khuyến khích và công nhận nhân viên.                                 |              |
| 4          | Lãnh đạo xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau.            |              |
| 5          | Lãnh đạo khuyến khích tinh thần sáng tạo đổi mới của nhân viên.                      |              |
| 6          | Lãnh đạo sống đúng với giá trị mình đề ra và tạo ra hình mẫu cho mọi người noi theo. |              |
| 7          | Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng.                          |              |

**Thang đo truyền thông minh bạch**

| <b>STT</b> | <b>Các phát biểu</b>  | <b>Góp ý</b> |
|------------|---|--------------|
| 1          | Công ty luôn cung cấp thông tin có liên quan đến nhân viên. |              |
| 2          | Công ty luôn cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.       |              |
| 3          | Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.    |              |
| 4          | Công ty luôn cung cấp thông tin đáng tin cậy cho nhân viên. |              |
| 5          | Công ty luôn cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên.     |              |

**Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ**

| <b>STT</b> | <b>Các phát biểu</b>  | <b>Góp ý</b> |
|------------|---|--------------|
| 1          | Công ty đánh giá cao đóng góp của nhân viên vào sự thịnh vượng của công ty. |              |
| 2          | Công ty luôn sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề.                     |              |
| 3          | Nhân viên luôn mong muốn có sự quan tâm nhiều hơn từ phía công ty.          |              |

**Thang đo văn hóa doanh nghiệp**

| <b>STT</b> | <b>Các phát biểu</b>  | <b>Góp ý</b> |
|------------|---|--------------|
| 1          | Nhân viên hài lòng về mức độ hợp tác trong công ty.                           |              |
| 2          | Nhân viên các phòng ban trong công ty luôn sẵn lòng hợp tác với nhau.         |              |
| 3          | Nhân viên trong công ty luôn có niềm tin vào khả năng của người khác.         |              |
| 4          | Nhân viên luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty.        |              |
| 5          | Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo chính thức đa dạng cho nhân viên. |              |
| 6          | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề.     |              |

**Thang đo năng lực đổi mới**

| <b>STT</b> | <b>Các phát biểu</b>  | <b>Góp ý</b> |
|------------|---|--------------|
| 1          | Công ty chú trọng phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới.                       |              |
| 2          | Công ty đã có những phương pháp, quy trình quản lý mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước. |              |
| 3          | Công ty đã có những sản phẩm mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước.                       |              |

| STT | Các phát biểu   | Góp ý |
|-----|---|-------|
| 4   | Công ty đã có những sửa đổi, cải tiến đối với các sản phẩm hiện có. |       |

*Xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Anh/chị trong buổi trao đổi hôm nay!*

**PHỤ LỤC 4: DANH SÁCH CHUYÊN GIA**

| <b>STT</b> | <b>Chuyên gia</b> | <b>Trình độ</b> | <b>Kinh nghiệm</b> | <b>Chức vụ</b>                  | <b>Nơi công tác</b>                   |
|------------|-------------------|-----------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| 1          | E1                | Đại học         | 24 năm             | Trưởng phòng Tài chính          | CTCP Nhiệt điện Bà Rịa                |
| 2          | E2                | Đại học         | 12 năm             | Trưởng phòng đầu tư tài chính   | Tổng CTCP Đầu tư phát triển xây dựng  |
| 3          | E3                | Đại học         | 20 năm             | Trưởng phòng kế hoạch           | CTCP Phát triển nhà Bà Rịa - Vũng Tàu |
| 4          | E4                | Thạc sĩ         | 18 năm             | Trưởng phòng nhân sự hành chính | CTCP Khoan và Dịch vụ Khoan Dầu khí   |
| 5          | E5                | Đại học         | 10 năm             | Trưởng phòng nhân sự            | Công ty Cổ phần FPT                   |
| 6          | E6                | Đại học         | 12 năm             | Phó giám đốc chi nhánh          | Ngân hàng TMCP Quân đội               |
| 7          | E7                | Đại học         | 9 năm              | Phó giám đốc                    | Tổng công ty Khí Việt Nam - CTCP      |
| 8          | E8                | Thạc sĩ         | 25 năm             | Phó giám đốc chi nhánh          | Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam  |
| 9          | E9                | Đại học         | 8 năm              | Giám đốc phát triển kinh doanh  | CTCP Tập đoàn Yeah1                   |

## PHỤ LỤC 5: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU CHUYÊN GIA

Kết quả bổ sung và điều chỉnh các thang đo

| Stt   | Thang đo gốc   | Thang đo đề xuất  | Mức độ điều chỉnh  |
|---|--|---|--|
| Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi |  |   |  |
| 1   | I am not interested in BDA   | Nhân viên không quan tâm đến sự thay đổi trong công ty.   | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 2   | I feel uncomfortable in changing my current working methods and start using BDA    | Nhân viên cảm thấy khó khăn trong việc thích nghi với những sự thay đổi mới trong công ty.                        | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 3   | I am not interested in using BDA to perform my job-related activities              | Nhân viên không quan tâm đến việc thực hiện các thay đổi liên quan đến công việc của họ.                          | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 4   | I am not used to using BDA to perform my job-related activities                    | Nhân viên không quen với những sự thay đổi của công ty để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của họ. | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| Hiệu quả hoạt động của công ty                |  |   |  |
| 1   | As compared to the competitors, my organization has high long-run profitability    | Công ty có lợi nhuận cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.   | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 2   | As compared to the competitors, my organization has high growth prospect           | Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.  | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 3   | As compared to the competitors, my organization has high employee job satisfaction | Nhân viên trong công ty có sự hài lòng công việc cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                               | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 4   | As compared to the competitors, my organization has high productivity              | Công ty có năng suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.   | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 5   | As compared to the competitors, my organization has high goodwill in the markets   | Công ty có lợi thế thương mại lớn hơn so với đối thủ cạnh tranh.  | Loại ra vì có những nội dung bị trùng với phát biểu: “ <i>Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ</i> ” |



| Stt                                   | Thang đo gốc   | Thang đo đề xuất   | Mức độ điều chỉnh   |
|---------------------------------------|--|--|---|
|                                       |  |  | <i> cạnh tranh” và phát biểu “Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh”.</i> |
| 6                                     | As compared to the competitors, my organization has high quality products or services          | Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.                 | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa  |
| 7                                     |  | Hiệu quả hoạt động của công ty luôn được đánh giá tích cực bởi thị trường và các nhà đầu tư. | Đề xuất theo góp ý từ chuyên gia  |
| <b>Phong cách lãnh đạo chuyển đổi</b> |  |  |   |
| 1                                     | My team leader communicates a clear and positive vision of the future.                         | Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty.                   | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa  |
| 2                                     | My team leader treats staff as individuals, supports and encourages their development.         | Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên.                              | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa  |
| 3                                     | My team leader gives encouragement and recognition to staff.                                   | Lãnh đạo thường khuyến khích và công nhận nhân viên.   | Loại ra vì có những nội dung bị trùng với phát biểu trên  |
| 4                                     | My team leader fosters trust, involvement and cooperation among team members.                  | Lãnh đạo xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau.                    | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa  |
| 5                                     | My team leader encourages thinking about problems in new ways and questions assumptions.       | Lãnh đạo khuyến khích tinh thần sáng tạo đổi mới của nhân viên.                              | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa  |
| 6                                     | My team leader is clear about his/her values and practices which he/she preaches.              | Lãnh đạo sống đúng với giá trị mình đề ra và tạo ra hình mẫu cho mọi người noi theo.         | Loại ra vì có những nội dung bị trùng với phát biểu trên  |
| 7                                     | My team leader instills pride and respect in others and inspires me by being highly competent. | Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng.                                  | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa  |
| <b>Truyền thông minh bạch</b>         |  |  |   |

| Stt                    | Thang đo gốc  | Thang đo đề xuất  | Mức độ điều chỉnh  |
|------------------------|---|---|--|
| 1                      | My company provides information that is relevant to employees.    | Công ty luôn cung cấp thông tin có liên quan đến nhân viên.                 | Loại ra từ kết quả nghiên cứu định tính vì các chuyên gia cho rằng việc doanh nghiệp cung cấp thông tin cho nhân viên đã hàm ý việc thông tin đó có liên quan đến nhân viên. |
| 2                      | My company provides information that is complete.                 | Công ty luôn cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.                       | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 3                      | My company provides accurate information to employees.            | Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.                    | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 4                      | My company provides reliable information to employees.            | Công ty luôn cung cấp thông tin đáng tin cậy cho nhân viên.                 | Loại ra vì trùng với phát biểu: <i>“Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.”</i>  |
| 5                      | My company provides information in a timely fashion to employees. | Công ty luôn cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên.                     | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 6                      |   | Công ty công khai và làm rõ các vấn đề quản trị quan trọng cho nhân viên.   | Đề xuất theo góp ý từ chuyên gia   |
| Nhận thức về sự hỗ trợ |   |   |  |
| 1                      | The organization values our contribution to its well-being.       | Công ty đánh giá cao đóng góp của nhân viên vào sự thịnh vượng của công ty. | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 2                      | Help is available from the organization when you have a problem.  | Công ty luôn sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề.                     | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |

| Stt   | Thang đo gốc  | Thang đo đề xuất  | Mức độ điều chỉnh  |
|---|---|---|--|
| 3   | The organization shows little concern for us.   | Nhân viên luôn mong muốn có sự quan tâm nhiều hơn từ phía công ty.                            | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| Văn hóa doanh nghiệp<br>Lam và cộng sự (2021) |   |   |  |
| 1   | Our organization members are satisfied by the degree of collaboration.                              | Nhân viên hài lòng về mức độ hợp tác trong công ty.   | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 2   | There is a willingness to collaborate across organizational units within our organization.          | Nhân viên các phòng ban trong công ty luôn sẵn lòng hợp tác với nhau.                         | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 3   | Our company members have reciprocal faith in others' ability.                                       | Nhân viên trong công ty luôn có niềm tin vào khả năng của người khác.                         | Loại ra từ kết quả nghiên cứu định tính vì các chuyên gia cho rằng có những nội dung bị trùng với phát biểu trên |
| 4   | Our company members have reciprocal faith in others' behaviors to work toward organizational goals. | Nhân viên luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty.                        | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 5   | Our company provides various formal training programs for the performance of duties.                | Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo chính thức đa dạng cho nhân viên.                 | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 6   | Our company encourages people to attend seminars, symposia, etc.                                    | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề.                     | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| Năng lực đổi mới                              |   |   |  |
| 1   | Our company develops new production methods and procedures.   | Công ty chú trọng phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới.                       | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |
| 2   | Our company introduces newer (or improved) management methods and procedures than three years ago.  | Công ty đã có những phương pháp, quy trình quản lý mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước. | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa   |

| Stt | Thang đo gốc  | Thang đo đề xuất  | Mức độ điều chỉnh              |
|-----|---|---|--------------------------------|
| 3   | Our company introduces newer (or improved) products than three years ago. | Công ty đã có những sản phẩm mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước. | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa |
| 4   | Our company modifies and/or improves existing products.                   | Công ty đã có những sửa đổi, cải tiến đối với các sản phẩm hiện có.     | Điều chỉnh từ ngữ cho rõ nghĩa |

**PHỤ LỤC 6: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ**

Xin chào Quý anh/chị,

Tôi tên là Hoàng Ngọc Quế Nhân, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh trường Đại học Lạc Hồng. Hiện tại tôi đang làm luận án với đề tài “*Tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán: Trường hợp nghiên cứu tại Sở giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE)*”.

Kính mong anh/chị dành thời gian để trả lời một số câu hỏi dưới đây dựa trên quan điểm của anh/chị. Quan điểm của anh/chị có thể khác nhau nhưng tất cả đều có ý nghĩa và góp phần quan trọng vào sự thành công của đề tài. Tôi mong rằng sẽ nhận được câu trả lời trung thực của anh/chị. Tôi cam kết bảo mật thông tin cá nhân và chỉ sử dụng thông tin thu thập được trong nghiên cứu này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác và hỗ trợ của quý anh/chị.

**Gạn lọc nghiên cứu**

Công ty của anh/chị có đang trong quá trình thay đổi lớn trong 1-2 năm gần đây không?

- Có
- Không/ ngưng

Vị trí của anh/chị trong công ty:

- Lãnh đạo
- Nhân viên/ ngưng

**Phần quản lý**

Số thứ tự mẫu: ..... Tên công ty: .....Mã chứng khoán: .....

**Phần 1: Nội dung khảo sát**

Anh/Chị vui lòng đánh dấu (x) vào ô tương ứng với lựa chọn của Anh/Chị với các phát biểu dưới đây. Anh/Chị chỉ được chọn 1 lựa chọn ở mỗi phát biểu với mức độ từ Hoàn toàn không đồng ý đến Hoàn toàn đồng ý theo quy ước như sau:

- (1): Hoàn toàn không đồng ý
- (2): Không đồng ý
- (3): Trung lập
- (4): Đồng ý
- (5): Hoàn toàn đồng ý

**Nội dung các phát biểu trong nghiên cứu****Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Nhân viên không quan tâm đến sự thay đổi trong công ty.   |               |   |   |   |   |
| 2   | Nhân viên cảm thấy khó khăn trong việc thích nghi với những sự thay đổi mới trong công ty.                        |               |   |   |   |   |
| 3   | Nhân viên không quan tâm đến việc thực hiện các thay đổi liên quan đến công việc của họ.                          |               |   |   |   |   |
| 4   | Nhân viên không quen với những sự thay đổi của công ty để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của họ. |               |   |   |   |   |

**Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty**

| STT | Các phát biểu  | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|--|---------------|---|---|---|---|
|     |  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Công ty có lợi nhuận cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                                      |               |   |   |   |   |
| 2   | Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                         |               |   |   |   |   |
| 3   | Nhân viên trong công ty có sự hài lòng công việc cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.          |               |   |   |   |   |
| 4   | Công ty có năng suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                                      |               |   |   |   |   |
| 5   | Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.                 |               |   |   |   |   |
| 6   | Hiệu quả hoạt động của công ty luôn được đánh giá tích cực bởi thị trường và các nhà đầu tư. |               |   |   |   |   |

**Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi**

| STT | Các phát biểu  | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|--|---------------|---|---|---|---|
|     |  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty. |               |   |   |   |   |
| 2   | Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên.            |               |   |   |   |   |
| 3   | Lãnh đạo xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau.  |               |   |   |   |   |
| 4   | Lãnh đạo khuyến khích tinh thần sáng tạo đổi mới của nhân viên.            |               |   |   |   |   |
| 5   | Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng.                |               |   |   |   |   |

**Thang đo truyền thông minh bạch**

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Công ty luôn cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.                     |               |   |   |   |   |
| 2   | Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.                  |               |   |   |   |   |
| 3   | Công ty luôn cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên.                   |               |   |   |   |   |
| 4   | Công ty công khai và làm rõ các vấn đề quản trị quan trọng cho nhân viên. |               |   |   |   |   |

**Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ**

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Công ty đánh giá cao đóng góp của nhân viên vào sự thịnh vượng của công ty. |               |   |   |   |   |

| STT | Các phát biểu  | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|--|---------------|---|---|---|---|
|     |  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2   | Công ty luôn sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề.            |               |   |   |   |   |
| 3   | Nhân viên luôn mong muốn có sự quan tâm nhiều hơn từ phía công ty. |               |   |   |   |   |

### Thang đo văn hóa doanh nghiệp

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Nhân viên hài lòng về mức độ hợp tác trong công ty.                           |               |   |   |   |   |
| 2   | Nhân viên các phòng ban trong công ty luôn sẵn lòng hợp tác với nhau.         |               |   |   |   |   |
| 3   | Nhân viên luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty.        |               |   |   |   |   |
| 4   | Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo chính thức đa dạng cho nhân viên. |               |   |   |   |   |
| 5   | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề.     |               |   |   |   |   |

### Thang đo năng lực đổi mới

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Công ty chú trọng phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới.                       |               |   |   |   |   |
| 2   | Công ty đã có những phương pháp, quy trình quản lý mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước. |               |   |   |   |   |
| 3   | Công ty đã có những sản phẩm mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước.                       |               |   |   |   |   |
| 4   | Công ty đã có những sửa đổi, cải tiến đối với các sản phẩm hiện có.                           |               |   |   |   |   |



## **Phần 2: Thông tin Công ty**

Anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin về công ty mà anh/chị đang công tác.

1. Tuổi đời của công ty mà anh/chị đang công tác
  - Dưới 20 năm
  - Từ 20 năm trở lên
2. Quy mô lao động của công ty mà anh/chị đang công tác
  - Dưới 100 nhân viên
  - Từ 100 đến dưới 200 nhân viên
  - Từ 200 nhân viên trở lên
3. Thời gian niêm yết của công ty mà anh/chị đang công tác
  - Dưới 10 năm
  - Từ 10 năm trở lên
4. Lĩnh vực hoạt động của công ty mà anh/chị đang công tác
  - Tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng
  - Công nghiệp
  - Dịch vụ và thương mại tổng hợp
5. Lĩnh vực thay đổi chính của công ty là những gì trong các yếu tố
  - Nhân sự
  - Công nghệ và quy trình
  - Sản phẩm và dịch vụ
  - Chiến lược và cấu trúc

**Xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Quý Anh/Chị!**

## PHỤ LỤC 7: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

### Thông kê mô tả

| Tuổi đời công ty  | Tần số | Phần trăm | Phần trăm tích lũy |
|-------------------|--------|-----------|--------------------|
| Dưới 20 năm       | 11     | 22%       | 22%                |
| Từ 20 năm trở lên | 39     | 78%       | 100%               |
| Tổng              | 50     | 100%      |                    |

| Quy mô công ty                | Tần số | Phần trăm | Phần trăm tích lũy |
|-------------------------------|--------|-----------|--------------------|
| Dưới 100 nhân viên            | 8      | 16%       | 16%                |
| Từ 100 đến dưới 200 nhân viên | 6      | 12%       | 28%                |
| Từ 200 nhân viên trở lên      | 36     | 72%       | 100%               |
| Tổng                          | 50     | 100%      |                    |

| Thời gian niêm yết | Tần số | Phần trăm | Phần trăm tích lũy |
|--------------------|--------|-----------|--------------------|
| Dưới 10 năm        | 17     | 34%       | 34%                |
| Từ 10 năm trở lên  | 33     | 66%       | 100%               |
| Tổng               | 50     | 100%      |                    |

| Lĩnh vực hoạt động                            | Tần số | Phần trăm | Phần trăm tích lũy |
|---|--------|-----------|--------------------|
| Tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng | 25     | 50%       | 50%                |
| Công nghiệp                                   | 15     | 30%       | 80%                |
| Dịch vụ và thương mại tổng hợp                | 10     | 20%       | 100%               |
| Tổng  | 50     | 100%      |                    |

| Lĩnh vực thay đổi chính | Tần số | Phần trăm |
|-------------------------|--------|-----------|
| Nhân sự                 | 41     | 82%       |
| Công nghệ và quy trình  | 42     | 84%       |
| Sản phẩm và dịch vụ     | 23     | 46%       |
| Chiến lược và cấu trúc  | 24     | 48%       |

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

### Construct Reliability and Validity

| Matrix | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|--------|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
|        | Cronbach's ...   | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
| EC     | 0.895            | 0.885 | 0.917                 | 0.689                            |
| EC*RC  | 1.000            | 1.000 | 1.000                 | 1.000                            |
| IC     | 0.896            | 1.019 | 0.923                 | 0.750                            |
| IC*RC  | 1.000            | 1.000 | 1.000                 | 1.000                            |
| LS     | 0.902            | 0.996 | 0.920                 | 0.698                            |
| MC     | 0.899            | 0.915 | 0.929                 | 0.765                            |
| OP     | 0.939            | 1.080 | 0.948                 | 0.751                            |
| PS     | 0.902            | 0.986 | 0.935                 | 0.827                            |
| RC     | 0.817            | 0.836 | 0.880                 | 0.648                            |

## PHỤ LỤC 8: BẢNG KHẢO SÁT ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

Xin chào quý anh/chị,

Tôi tên là Hoàng Ngọc Quế Nhân, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh trường Đại học Lạc Hồng. Hiện tại tôi đang làm luận án với đề tài “*Tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán: Trường hợp nghiên cứu tại Sở giao dịch Chứng khoán TP.HCM (HOSE)*”.

Kính mong anh/chị dành thời gian để trả lời một số câu hỏi dưới đây dựa trên quan điểm của anh/chị. Quan điểm của anh/chị có thể khác nhau nhưng tất cả đều có ý nghĩa và góp phần quan trọng vào sự thành công của đề tài. Tôi mong rằng sẽ nhận được câu trả lời trung thực của anh/chị. Tôi cam kết bảo mật thông tin cá nhân và chỉ sử dụng thông tin thu thập được trong nghiên cứu này.

Tôi xin trân trọng cảm ơn sự hợp tác và hỗ trợ của quý anh/chị.

### Gạn lọc nghiên cứu

Công ty của anh/chị có đang trong quá trình thay đổi lớn trong 1-2 năm gần đây không?

- Có
- Không/ ngưng

Vị trí của anh/chị trong công ty:

- Lãnh đạo
- Nhân viên/ ngưng

### Phần quản lý

Số thứ tự mẫu: ..... Tên công ty: .....Mã chứng khoán: .....

### Phần 1: Nội dung khảo sát

Anh/chị vui lòng đánh dấu (x) vào ô tương ứng với lựa chọn của Anh/Chị với các phát biểu dưới đây. Anh/Chị chỉ được chọn 1 lựa chọn ở mỗi phát biểu với mức độ từ Hoàn toàn không đồng ý đến Hoàn toàn đồng ý theo quy ước như sau:

- (1): Hoàn toàn không đồng ý
- (2): Không đồng ý
- (3): Trung lập
- (4): Đồng ý
- (5): Hoàn toàn đồng ý

**Nội dung các phát biểu trong nghiên cứu****Thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi**

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Nhân viên không quan tâm đến sự thay đổi trong công ty.   |               |   |   |   |   |
| 2   | Nhân viên cảm thấy khó khăn trong việc thích nghi với những sự thay đổi mới trong công ty.                        |               |   |   |   |   |
| 3   | Nhân viên không quan tâm đến việc thực hiện các thay đổi liên quan đến công việc của họ.                          |               |   |   |   |   |
| 4   | Nhân viên không quen với những sự thay đổi của công ty để thực hiện các hoạt động liên quan đến công việc của họ. |               |   |   |   |   |

**Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty**

| STT | Các phát biểu  | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|--|---------------|---|---|---|---|
|     |  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Công ty có lợi nhuận cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                                      |               |   |   |   |   |
| 2   | Công ty có triển vọng tăng trưởng cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                         |               |   |   |   |   |
| 3   | Nhân viên trong công ty có sự hài lòng công việc cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.          |               |   |   |   |   |
| 4   | Công ty có năng suất cao hơn so với đối thủ cạnh tranh.                                      |               |   |   |   |   |
| 5   | Công ty có chất lượng hàng hóa và dịch vụ tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh.                 |               |   |   |   |   |
| 6   | Hiệu quả hoạt động của công ty luôn được đánh giá tích cực bởi thị trường và các nhà đầu tư. |               |   |   |   |   |

**Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi**

| STT | Các phát biểu  | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|--|---------------|---|---|---|---|
|     |  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Lãnh đạo truyền đạt tầm nhìn rõ ràng và tích cực về tương lai của công ty. |               |   |   |   |   |
| 2   | Lãnh đạo coi trọng và khuyến khích sự phát triển của nhân viên.            |               |   |   |   |   |
| 3   | Lãnh đạo xây dựng nên một đội ngũ nhân viên đoàn kết, tin tưởng lẫn nhau.  |               |   |   |   |   |
| 4   | Lãnh đạo khuyến khích tinh thần sáng tạo đổi mới của nhân viên.            |               |   |   |   |   |
| 5   | Lãnh đạo luôn truyền cảm hứng và khiến nhân viên tôn trọng.                |               |   |   |   |   |

**Thang đo truyền thông minh bạch**

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Công ty luôn cung cấp thông tin đầy đủ cho nhân viên.                     |               |   |   |   |   |
| 2   | Công ty luôn cung cấp thông tin chính xác cho nhân viên.                  |               |   |   |   |   |
| 3   | Công ty luôn cung cấp thông tin kịp thời cho nhân viên.                   |               |   |   |   |   |
| 4   | Công ty công khai và làm rõ các vấn đề quản trị quan trọng cho nhân viên. |               |   |   |   |   |

**Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ**

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Công ty đánh giá cao đóng góp của nhân viên vào sự thịnh vượng của công ty. |               |   |   |   |   |

| STT | Các phát biểu  | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|--|---------------|---|---|---|---|
|     |  | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2   | Công ty luôn sẵn sàng giúp đỡ khi nhân viên gặp vấn đề.            |               |   |   |   |   |
| 3   | Nhân viên luôn mong muốn có sự quan tâm nhiều hơn từ phía công ty. |               |   |   |   |   |

### Thang đo văn hóa doanh nghiệp

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Nhân viên hài lòng về mức độ hợp tác trong công ty.                           |               |   |   |   |   |
| 2   | Nhân viên các phòng ban trong công ty luôn sẵn lòng hợp tác với nhau.         |               |   |   |   |   |
| 3   | Nhân viên luôn có niềm tin lẫn nhau để hướng đến mục tiêu của công ty.        |               |   |   |   |   |
| 4   | Công ty cung cấp nhiều chương trình đào tạo chính thức đa dạng cho nhân viên. |               |   |   |   |   |
| 5   | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia các hội thảo, hội nghị chuyên đề.     |               |   |   |   |   |

### Thang đo năng lực đổi mới

| STT | Các phát biểu   | Mức độ đồng ý |   |   |   |   |
|-----|---|---------------|---|---|---|---|
|     |   | 1             | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1   | Công ty chú trọng phát triển các phương pháp và quy trình sản xuất mới.                       |               |   |   |   |   |
| 2   | Công ty đã có những phương pháp, quy trình quản lý mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước. |               |   |   |   |   |
| 3   | Công ty đã có những sản phẩm mới hơn, cải tiến hơn so với ba năm trước.                       |               |   |   |   |   |
| 4   | Công ty đã có những sửa đổi, cải tiến đối với các sản phẩm hiện có.                           |               |   |   |   |   |

## **Phần 2: Thông tin Công ty**

Anh/chị vui lòng cung cấp một số thông tin về công ty mà anh/chị đang công tác.

1. Tuổi đời của công ty mà anh/chị đang công tác
  - Dưới 20 năm
  - Từ 20 năm trở lên
2. Quy mô lao động của công ty mà anh/chị đang công tác
  - Dưới 100 nhân viên
  - Từ 100 đến dưới 200 nhân viên
  - Từ 200 nhân viên trở lên
3. Thời gian niêm yết của công ty mà anh/chị đang công tác
  - Dưới 10 năm
  - Từ 10 năm trở lên
4. Lĩnh vực hoạt động của công ty mà anh/chị đang công tác
  - Tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng
  - Công nghiệp
  - Dịch vụ và thương mại tổng hợp
5. Lĩnh vực thay đổi chính của công ty là những gì trong các yếu tố
  - Nhân sự
  - Công nghệ và quy trình
  - Sản phẩm và dịch vụ
  - Chiến lược và cấu trúc

**Xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ của Quý Anh/Chị!**



## PHỤ LỤC 9: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

### Path coefficients

#### Path Coefficients

|             | Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples            |          |
|-------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------|----------|
|             | Original Sa...                  | Sample Me...         | Standard D...                       | T Statistics (...) | P Values |
| EC -> OP    | 0.219                           | 0.224                | 0.037                               | 5.917              | 0.000    |
| EC*RC -> OP | -0.100                          | -0.111               | 0.042                               | 2.355              | 0.019    |
| IC -> OP    | 0.142                           | 0.145                | 0.070                               | 2.032              | 0.042    |
| IC*RC -> OP | -0.392                          | -0.383               | 0.062                               | 6.320              | 0.000    |
| LS -> OP    | 0.155                           | 0.148                | 0.067                               | 2.332              | 0.020    |
| LS -> RC    | -0.361                          | -0.362               | 0.072                               | 5.009              | 0.000    |
| MC -> OP    | 0.198                           | 0.193                | 0.062                               | 3.194              | 0.001    |
| MC -> RC    | -0.234                          | -0.240               | 0.086                               | 2.727              | 0.006    |
| PS -> OP    | 0.134                           | 0.138                | 0.054                               | 2.488              | 0.013    |
| PS -> RC    | -0.256                          | -0.252               | 0.104                               | 2.455              | 0.014    |
| RC -> OP    | -0.432                          | -0.432               | 0.077                               | 5.573              | 0.000    |

### Total indirect effects

#### Total Indirect Effects

|             | Mean, STDEV, T-Values, P-Values | Confidence Intervals | Confidence Intervals Bias Corrected | Samples            |          |
|-------------|---------------------------------|----------------------|-------------------------------------|--------------------|----------|
|             | Original Sa...                  | Sample Me...         | Standard D...                       | T Statistics (...) | P Values |
| EC -> OP    |                                 |                      |                                     |                    |          |
| EC*RC -> OP |                                 |                      |                                     |                    |          |
| IC -> OP    |                                 |                      |                                     |                    |          |
| IC*RC -> OP |                                 |                      |                                     |                    |          |
| LS -> OP    | 0.156                           | 0.157                | 0.044                               | 3.536              | 0.000    |
| LS -> RC    |                                 |                      |                                     |                    |          |
| MC -> OP    | 0.101                           | 0.103                | 0.040                               | 2.536              | 0.011    |
| MC -> RC    |                                 |                      |                                     |                    |          |
| PS -> OP    | 0.111                           | 0.109                | 0.051                               | 2.163              | 0.031    |
| PS -> RC    |                                 |                      |                                     |                    |          |
| RC -> OP    |                                 |                      |                                     |                    |          |

### Outer loadings

|     | LS           | MC           | OP           | PS           | RC           |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| LS1 | <b>0.811</b> |              |              |              |              |
| LS2 | <b>0.789</b> |              |              |              |              |
| LS3 | <b>0.833</b> |              |              |              |              |
| LS4 | <b>0.804</b> |              |              |              |              |
| LS5 | <b>0.804</b> |              |              |              |              |
| MC1 |              | <b>0.890</b> |              |              |              |
| MC2 |              | <b>0.864</b> |              |              |              |
| MC3 |              | <b>0.850</b> |              |              |              |
| MC4 |              | <b>0.834</b> |              |              |              |
| OP1 |              |              | <b>0.812</b> |              |              |
| OP2 |              |              | <b>0.736</b> |              |              |
| OP3 |              |              | <b>0.824</b> |              |              |
| OP4 |              |              | <b>0.736</b> |              |              |
| OP5 |              |              | <b>0.802</b> |              |              |
| OP6 |              |              | <b>0.781</b> |              |              |
| PS1 |              |              |              | <b>0.862</b> |              |
| PS2 |              |              |              | <b>0.869</b> |              |
| PS3 |              |              |              | <b>0.877</b> |              |
| RC1 |              |              |              |              | <b>0.846</b> |
| RC2 |              |              |              |              | <b>0.883</b> |
| RC3 |              |              |              |              | <b>0.928</b> |
| RC4 |              |              |              |              | <b>0.855</b> |

### Construct Reliability and Validity

|    | Cronbach's Alpha | rho_A        | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|----|------------------|--------------|-----------------------|----------------------------------|
| LS | <b>0.867</b>     | <b>0.870</b> | <b>0.904</b>          | <b>0.653</b>                     |
| MC | <b>0.883</b>     | <b>0.886</b> | <b>0.919</b>          | <b>0.740</b>                     |
| OP | <b>0.873</b>     | <b>0.877</b> | <b>0.904</b>          | <b>0.612</b>                     |
| PS | <b>0.838</b>     | <b>0.839</b> | <b>0.903</b>          | <b>0.755</b>                     |
| RC | <b>0.901</b>     | <b>0.907</b> | <b>0.931</b>          | <b>0.772</b>                     |

## Fornell-Larcker Criterion

|    | LS     | MC     | OP     | PS     | RC    |
|----|--------|--------|--------|--------|-------|
| LS | 0.808  |        |        |        |       |
| MC | 0.727  | 0.860  |        |        |       |
| OP | 0.772  | 0.745  | 0.783  |        |       |
| PS | 0.647  | 0.687  | 0.678  | 0.869  |       |
| RC | -0.697 | -0.673 | -0.715 | -0.651 | 0.879 |

## Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)

|    | LS           | MC           | OP           | PS           | RC |
|----|--------------|--------------|--------------|--------------|----|
| LS |              |              |              |              |    |
| MC | <b>0.827</b> |              |              |              |    |
| OP | 0.882        | <b>0.845</b> |              |              |    |
| PS | <b>0.753</b> | <b>0.798</b> | <b>0.790</b> |              |    |
| RC | <b>0.784</b> | <b>0.748</b> | <b>0.801</b> | <b>0.747</b> |    |

## Mean, STDEV, t-values, p-values

|             | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|-------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| EC -> OP    | 0.219               | 0.223           | 0.038                      | 5.793                    | <b>0.000</b> |
| EC*RC -> OP | -0.100              | -0.113          | 0.042                      | 2.364                    | <b>0.018</b> |
| IC -> OP    | 0.142               | 0.148           | 0.070                      | 2.029                    | <b>0.043</b> |
| IC*RC -> OP | -0.392              | -0.384          | 0.062                      | 6.327                    | <b>0.000</b> |
| LS -> OP    | 0.155               | 0.149           | 0.066                      | 2.342                    | <b>0.019</b> |
| LS -> RC    | -0.361              | -0.362          | 0.071                      | 5.084                    | <b>0.000</b> |
| MC -> OP    | 0.198               | 0.192           | 0.061                      | 3.254                    | <b>0.001</b> |
| MC -> RC    | -0.234              | -0.239          | 0.086                      | 2.727                    | <b>0.006</b> |
| PS -> OP    | 0.134               | 0.136           | 0.053                      | 2.498                    | <b>0.013</b> |
| PS -> RC    | -0.256              | -0.253          | 0.103                      | 2.481                    | <b>0.013</b> |
| RC -> OP    | -0.432              | -0.431          | 0.078                      | 5.507                    | <b>0.000</b> |

## Confidence Intervals

|             | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | 2.5%   | 97.5%  |
|-------------|---------------------|-----------------|--------|--------|
| EC -> OP    | 0.219               | 0.223           | 0.149  | 0.300  |
| EC*RC -> OP | -0.100              | -0.113          | -0.203 | -0.040 |
| IC -> OP    | 0.142               | 0.148           | 0.010  | 0.280  |
| IC*RC -> OP | -0.392              | -0.384          | -0.497 | -0.255 |
| LS -> OP    | 0.155               | 0.149           | 0.020  | 0.277  |
| LS -> RC    | -0.361              | -0.362          | -0.495 | -0.220 |
| MC -> OP    | 0.198               | 0.192           | 0.071  | 0.317  |
| MC -> RC    | -0.234              | -0.239          | -0.407 | -0.074 |
| PS -> OP    | 0.134               | 0.136           | 0.030  | 0.240  |
| PS -> RC    | -0.256              | -0.253          | -0.451 | -0.047 |
| RC -> OP    | -0.432              | -0.431          | -0.580 | -0.273 |

### Specific Indirect Effects

|                | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics ( O/STDEV ) | P Values     |
|----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|--------------------------|--------------|
| LS -> RC -> OP | 0.156               | 0.156           | 0.043                      | 3.612                    | <b>0.000</b> |
| MC -> RC -> OP | 0.101               | 0.102           | 0.040                      | 2.534                    | <b>0.011</b> |
| PS -> RC -> OP | 0.111               | 0.110           | 0.051                      | 2.166                    | <b>0.030</b> |

### Multi-group Analysis (MGA)

- Phân tích đa nhóm MGA

Tuổi đời công ty:

#### Path Coefficients

| PLS-MGA     | Parametric Test            | Welch-Satterthwait Test               | Confidence Intervals (Bias Corrected...             | Bootstrapping Results | Copy |
|-------------|----------------------------|---------------------------------------|---|-----------------------|------|
|             | Path Coefficients-diff ... | p-Value original 1-tailed (GROUP_D... | p-Value new (GROUP_DUOI20NAM vs GROUP_TU20NAMTROLN) |                       |      |
| EC -> OP    | -0.046                     | 0.665                                 | <b>0.670</b>  |                       |      |
| EC*RC -> OP | -0.055                     | 0.742                                 | <b>0.516</b>  |                       |      |
| IC -> OP    | -0.072                     | 0.615                                 | <b>0.770</b>  |                       |      |
| IC*RC -> OP | 0.112                      | 0.259                                 | <b>0.518</b>  |                       |      |
| LS -> OP    | -0.151                     | 0.767                                 | <b>0.466</b>  |                       |      |
| LS -> RC    | -0.399                     | 0.991                                 | <b>0.017</b>  |                       |      |
| MC -> OP    | 0.187                      | 0.127                                 | <b>0.254</b>  |                       |      |
| MC -> RC    | 0.028                      | 0.439                                 | <b>0.878</b>  |                       |      |
| PS -> OP    | 0.160                      | 0.081                                 | <b>0.162</b>  |                       |      |
| PS -> RC    | 0.423                      | 0.012                                 | <b>0.024</b>  |                       |      |
| RC -> OP    | 0.144                      | 0.241                                 | <b>0.482</b>  |                       |      |

Quy mô công ty:

**Path Coefficients**

| PLS-MGA     | Parametric Test | Welch-Satterthwait Test | Confidence Intervals (Bias Corrected... | Bootstrapping Results | Copy to Clipboard: |                |               |               |               |
|-------------|-----------------|-------------------------|---|-----------------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|             | Path Coeffic... | Path Coeffic...         | Path Coeffic...                         | p-Value ori...        | p-Value ori...     | p-Value ori... | p-Value ne... | p-Value ne... | p-Value ne... |
| EC -> OP    | 0.043           | 0.036                   | -0.007                                  | 0.319                 | 0.368              | 0.535          | <b>0.637</b>  | <b>0.736</b>  | <b>0.929</b>  |
| EC*RC -> OP | -0.076          | -0.098                  | -0.022                                  | 0.754                 | 0.803              | 0.598          | <b>0.492</b>  | <b>0.394</b>  | <b>0.805</b>  |
| IC -> OP    | 0.060           | -0.133                  | -0.193                                  | 0.381                 | 0.744              | 0.885          | <b>0.762</b>  | <b>0.511</b>  | <b>0.229</b>  |
| IC*RC -> OP | 0.226           | 0.251                   | 0.025                                   | 0.081                 | 0.070              | 0.437          | <b>0.162</b>  | <b>0.141</b>  | <b>0.874</b>  |
| LS -> OP    | 0.051           | 0.030                   | -0.021                                  | 0.396                 | 0.438              | 0.557          | <b>0.791</b>  | <b>0.876</b>  | <b>0.887</b>  |
| LS -> RC    | -0.291          | -0.356                  | -0.065                                  | 0.938                 | 0.991              | 0.641          | <b>0.123</b>  | <b>0.017</b>  | <b>0.717</b>  |
| MC -> OP    | -0.023          | 0.012                   | 0.035                                   | 0.550                 | 0.469              | 0.407          | <b>0.900</b>  | <b>0.939</b>  | <b>0.814</b>  |
| MC -> RC    | 0.128           | -0.136                  | -0.264                                  | 0.248                 | 0.801              | 0.921          | <b>0.497</b>  | <b>0.397</b>  | <b>0.158</b>  |
| PS -> OP    | 0.082           | 0.243                   | 0.160                                   | 0.277                 | 0.032              | 0.128          | <b>0.554</b>  | <b>0.065</b>  | <b>0.255</b>  |
| PS -> RC    | 0.106           | 0.555                   | 0.448                                   | 0.287                 | 0.003              | 0.014          | <b>0.574</b>  | <b>0.007</b>  | <b>0.028</b>  |
| RC -> OP    | 0.165           | 0.175                   | 0.011                                   | 0.221                 | 0.216              | 0.482          | <b>0.441</b>  | <b>0.433</b>  | <b>0.964</b>  |

Thời gian niêm yết:

**Path Coefficients**

| PLS-MGA     | Parametric Test                           | Welch-Satterthwait Test                 | Confidence Intervals (Bias Corrected... | Bootstrapping Results |
|-------------|---|---|---|-----------------------|
|             | Path Coefficients-diff (GROUP_duoi10na... | p-Value original 1-tailed (GROUP_duo... | p-Value new (GROUP_duoi10nam vs G...    |                       |
| EC -> OP    | 0.006                                     | 0.476                                   | <b>0.952</b>                            |                       |
| EC*RC -> OP | -0.103                                    | 0.902                                   | <b>0.197</b>                            |                       |
| IC -> OP    | 0.141                                     | 0.186                                   | <b>0.371</b>                            |                       |
| IC*RC -> OP | 0.192                                     | 0.063                                   | <b>0.127</b>                            |                       |
| LS -> OP    | -0.029                                    | 0.570                                   | <b>0.861</b>                            |                       |
| LS -> RC    | -0.164                                    | 0.844                                   | <b>0.312</b>                            |                       |
| MC -> OP    | -0.084                                    | 0.769                                   | <b>0.463</b>                            |                       |
| MC -> RC    | -0.171                                    | 0.864                                   | <b>0.272</b>                            |                       |
| PS -> OP    | 0.133                                     | 0.099                                   | <b>0.197</b>                            |                       |
| PS -> RC    | 0.332                                     | 0.030                                   | <b>0.059</b>                            |                       |
| RC -> OP    | 0.128                                     | 0.229                                   | <b>0.458</b>                            |                       |

Lĩnh vực hoạt động

**Path Coefficients**

| PLS-MGA     | Parametric Test | Welch-Satterthwait Test | Confidence Intervals (Bias Corrected... | Bootstrapping Results | Copy to Clipboard: |                |               |               |               |
|-------------|-----------------|-------------------------|---|-----------------------|--------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
|             | Path Coeffic... | Path Coeffic...         | Path Coeffic...                         | p-Value ori...        | p-Value ori...     | p-Value ori... | p-Value ne... | p-Value ne... | p-Value ne... |
| EC -> OP    | -0.043          | -0.095                  | -0.052                                  | 0.604                 | 0.734              | 0.685          | <b>0.792</b>  | <b>0.532</b>  | <b>0.629</b>  |
| EC*RC -> OP | -0.006          | -0.167                  | -0.161                                  | 0.545                 | 0.865              | 0.917          | <b>0.910</b>  | <b>0.271</b>  | <b>0.166</b>  |
| IC -> OP    | 0.002           | 0.016                   | 0.014                                   | 0.502                 | 0.473              | 0.468          | <b>0.997</b>  | <b>0.947</b>  | <b>0.935</b>  |
| IC*RC -> OP | 0.156           | 0.311                   | 0.155                                   | 0.195                 | 0.039              | 0.131          | <b>0.390</b>  | <b>0.077</b>  | <b>0.262</b>  |
| LS -> OP    | -0.392          | -0.098                  | 0.294                                   | 0.983                 | 0.698              | 0.024          | <b>0.033</b>  | <b>0.604</b>  | <b>0.047</b>  |
| LS -> RC    | -0.431          | -0.441                  | -0.010                                  | 0.986                 | 0.981              | 0.521          | <b>0.027</b>  | <b>0.037</b>  | <b>0.958</b>  |
| MC -> OP    | 0.308           | 0.217                   | -0.091                                  | 0.034                 | 0.118              | 0.736          | <b>0.068</b>  | <b>0.236</b>  | <b>0.529</b>  |
| MC -> RC    | 0.220           | -0.213                  | -0.433                                  | 0.091                 | 0.845              | 0.984          | <b>0.182</b>  | <b>0.310</b>  | <b>0.031</b>  |
| PS -> OP    | 0.122           | 0.220                   | 0.098                                   | 0.172                 | 0.070              | 0.209          | <b>0.344</b>  | <b>0.141</b>  | <b>0.418</b>  |
| PS -> RC    | 0.209           | 0.589                   | 0.380                                   | 0.179                 | 0.014              | 0.028          | <b>0.357</b>  | <b>0.029</b>  | <b>0.055</b>  |
| RC -> OP    | 0.051           | 0.541                   | 0.490                                   | 0.379                 | 0.006              | 0.007          | <b>0.758</b>  | <b>0.012</b>  | <b>0.013</b>  |

**PHỤ LỤC 10: DANH SÁCH CÁC CÔNG TY KHẢO SÁT SƠ BỘ**

| <b>Số thứ tự</b> | <b>Tên công ty</b>                                     | <b>Mã chứng khoán</b> | <b>Sàn niêm yết</b> |
|------------------|--|-----------------------|---------------------|
| 1                | Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt nam           | BID                   | HOSE                |
| 2                | CTCP Nhiệt điện Bà Rịa                                 | BTP                   | HOSE                |
| 3                | CTCP Xây dựng Coteccons                                | CTD                   | HOSE                |
| 4                | Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam                    | CTG                   | HOSE                |
| 5                | Tổng CTCP Công trình Viettel                           | CTR                   | HOSE                |
| 6                | CTCP Xây dựng DIC Holdings                             | DC4                   | HOSE                |
| 7                | CTCP Thế giới số                                       | DGW                   | HOSE                |
| 8                | Tổng CTCP Đầu tư phát triển xây dựng                   | DIG                   | HOSE                |
| 9                | CTCP Công viên nước Đầm Sen                            | DSN                   | HOSE                |
| 10               | CTCP Dịch vụ Bất động sản Đất Xanh                     | DXS                   | HOSE                |
| 11               | Ngân hàng Thương mại Cổ phần Xuất Nhập khẩu Việt Nam   | EIB                   | HOSE                |
| 12               | Công ty Cổ phần FPT                                    | FPT                   | HOSE                |
| 13               | CTCP Bán lẻ kỹ thuật số FPT                            | FRT                   | HOSE                |
| 14               | Tổng công ty Khí Việt Nam - CTCP (CHUYÊN GIA)          | GAS                   | HOSE                |
| 15               | CTCP Đầu tư Thương mại Bất động sản An Dương Thảo Điền | HAR                   | HOSE                |
| 16               | Ngân hàng TMCP Phát triển Tp. Hồ Chí Minh (HDBank)     | HDB                   | HOSE                |
| 17               | CTCP Phát triển nhà Bà Rịa - Vũng Tàu                  | HDC                   | HOSE                |
| 18               | CTCP Tập đoàn Hòa Phát                                 | HPG                   | HOSE                |
| 19               | Công ty Cổ phần Tập đoàn Hoa Sen                       | HSG                   | HOSE                |
| 20               | Tổng công ty Hàng không Việt Nam - CTCP                | HVN                   | HOSE                |
| 21               | CTCP Đầu tư LDG  | LDG                   | HOSE                |
| 22               | Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt                      | LPB                   | HOSE                |
| 23               | Ngân hàng TMCP Quân đội                                | MBB                   | HOSE                |
| 24               | CTCP Tập đoàn Masan                                    | MSN                   | HOSE                |
| 25               | Ngân hàng TMCP Nam Á                                   | NAB                   | HOSE                |

|    |   |     |      |
|----|---|-----|------|
| 26 | CTCP Điện Lực Dầu Khí Nhơn Trạch 2                      | NT2 | HOSE |
| 27 | Ngân hàng TMCP Phương Đông                              | OCB | HOSE |
| 28 | CTCP Phát Triển BĐS Phát Đạt                            | PDR | HOSE |
| 29 | Tổng Công Ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex                | PGI | HOSE |
| 30 | CTCP Vàng bạc đá quý Phú Nhuận                          | PNJ | HOSE |
| 31 | CTCP Khoan và Dịch vụ Khoan Dầu khí (PV Drilling)       | PVD | HOSE |
| 32 | Tổng Công ty cổ phần Vận tải dầu khí                    | PVT | HOSE |
| 33 | CÔNG TY CỔ PHẦN ĐƯỜNG THÀNH THÀNH CÔNG BIÊN HÒA         | SBT | HOSE |
| 34 | Công ty Cổ phần Bao Bì Biên Hòa                         | SVI | HOSE |
| 35 | Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam                       | TCB | HOSE |
| 36 | CTCP Tập đoàn Thép Tiến Lên                             | TLH | HOSE |
| 37 | Ngân hàng TMCP Tiên Phong                               | TPB | HOSE |
| 38 | CTCP Đầu tư phát triển nhà và đô thị IDICO              | UIC | HOSE |
| 39 | CTCP Vinacafe Biên Hòa                                  | VCF | HOSE |
| 40 | Công ty Cổ phần VINHOMES                                | VHM | HOSE |
| 41 | Tập đoàn Vingroup - CTCP                                | VIC | HOSE |
| 42 | CTCP Hàng không VietJet                                 | VJC | HOSE |
| 43 | CTCP Vincom Retail                                      | VRE | HOSE |
| 44 | CTCP Đầu tư Hải Phát                                    | HPX | HOSE |
| 45 | Công ty Cổ phần Sông Ba                                 | SBA | HOSE |
| 46 | Công ty Cổ phần Đầu tư TDG Global                       | TDG | HOSE |
| 47 | Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị Nam Hà Nội | NHA | HOSE |
| 48 | CTCP Thủy điện - Điện Lực 3                             | DRL | HOSE |
| 49 | CTCP SPM  | SPM | HOSE |
| 50 | CTCP Thương mại và Khai thác Khoáng sản Dương Hiếu      | DHM | HOSE |

**PHỤ LỤC 11: DANH SÁCH CÁC CÔNG TY NIÊM YẾT**

| <b>Số thứ tự</b> | <b>Tên công ty</b>                                       | <b>Mã chứng khoán</b> | <b>Sàn niêm yết</b> |
|------------------|--|-----------------------|---------------------|
| 1                | CTCP Nhựa An Phát Xanh                                   | AAA                   | HOSE                |
| 2                | CTCP Thủy sản Mekong                                     | AAM                   | HOSE                |
| 3                | CTCP Tập đoàn Tiên Sơn Thanh Hóa                         | AAT                   | HOSE                |
| 4                | CTCP Đầu tư Nhân Hiệu Việt                               | ABR                   | HOSE                |
| 5                | CTCP Dịch vụ nông nghiệp Bình Thuận                      | ABS                   | HOSE                |
| 6                | CTCP Xuất nhập khẩu thủy sản Bến Tre                     | ABT                   | HOSE                |
| 7                | Ngân hàng TMCP Cổ phần Á Châu                            | ACB                   | HOSE                |
| 8                | Công ty Cổ phần Đầu tư và Xây dựng Bình Dương ACC        | ACC                   | HOSE                |
| 9                | CTCP Gỗ An Cường   | ACG                   | HOSE                |
| 10               | CTCP XNK Thủy sản Cửu Long An Giang                      | ACL                   | HOSE                |
| 11               | CTCP Clever Group (tên cũ CTCP Quảng cáo thông minh)     | ADG                   | HOSE                |
| 12               | CTCP Sơn Á Đông  | ADP                   | HOSE                |
| 13               | Công ty Cổ phần Damsan                                   | ADS                   | HOSE                |
| 14               | Công ty cổ phần Đầu tư và Phát triển Bất động sản An Gia | AGG                   | HOSE                |
| 15               | CTCP Xuất Nhập Khẩu An Giang (Angimex)                   | AGM                   | HOSE                |
| 16               | CTCP Nam Việt  | ANV                   | HOSE                |
| 17               | CTCP Tập đoàn An Phát Holdings                           | APH                   | HOSE                |
| 18               | Công ty Cổ phần Tập đoàn ASG                             | ASG                   | HOSE                |
| 19               | CTCP Tập Đoàn Sao Mai                                    | ASM                   | HOSE                |
| 20               | CT CP TẬP ĐOÀN DẦU KHÍ AN PHA                            | ASP                   | HOSE                |
| 21               | CTCP Dịch vụ Hàng không Taseco                           | AST                   | HOSE                |
| 22               | Công ty Cổ phần Nông nghiệp BAF Việt Nam                 | BAF                   | HOSE                |
| 23               | CÔNG TY CỔ PHẦN BIBICA                                   | BBC                   | HOSE                |
| 24               | CTCP Xây Dựng & Giao Thông Bình Dương                    | BCE                   | HOSE                |
| 25               | CTCP Bamboo Capital                                      | BCG                   | HOSE                |



|    |  |     |      |
|----|--|-----|------|
| 26 | Tổng công ty đầu tư và phát triển công nghiệp - CTCP       | BCM | HOSE |
| 27 | CTCP Phân bón Bình Điền                                    | BFC | HOSE |
| 28 | Tổng CTCP Bia - Rượu - Nước giải khát Hà Nội               | BHN | HOSE |
| 29 | Tổng CTCP Bảo hiểm Ngân hàng Đầu tư và Phát triển Việt Nam | BIC | HOSE |
| 30 | Ngân hàng TMCP Đầu tư và Phát triển Việt nam               | BID | HOSE |
| 31 | CTCP Đầu tư BKG Việt Nam                                   | BKG | HOSE |
| 32 | CTCP Khoáng sản Bình Định                                  | BMC | HOSE |
| 33 | Tổng CTCP Bảo Minh   | BMI | HOSE |
| 34 | CTCP Nhựa Bình Minh  | BMP | HOSE |
| 35 | Công Ty Cổ Phần Cao su Bến Thành                           | BRC | HOSE |
| 36 | CTCP Lọc hóa dầu Bình Sơn                                  | BSR | HOSE |
| 37 | CTCP Nhiệt điện Bà Rịa                                     | BTP | HOSE |
| 38 | CTCP Thương mại - Dịch vụ Bến Thành                        | BTT | HOSE |
| 39 | Tập đoàn Bảo Việt  | BVH | HOSE |
| 40 | Công ty cổ phần nước - môi trường Bình Dương               | BWE | HOSE |
| 41 | CTCP CIC39   | C32 | HOSE |
| 42 | CTCP Xây dựng 47   | C47 | HOSE |
| 43 | CTCP Đầu tư Phát triển Công nghiệp - Thương Mại Củ Chi     | CCI | HOSE |
| 44 | CTCP Đầu tư và phát triển đô thị dầu khí Cửu Long          | CCL | HOSE |
| 45 | Công ty Cổ Phần Chương Dương                               | CDC | HOSE |
| 46 | Công ty cổ phần Thủy điện Miền Trung                       | CHP | HOSE |
| 47 | CTCP COMA 18   | CIG | HOSE |
| 48 | CTCP Đầu tư hạ tầng kỹ thuật TP.HCM                        | CII | HOSE |
| 49 | Công ty Cổ phần Tập đoàn Tư vấn Đầu tư Xây dựng Kiên Giang | CKG | HOSE |
| 50 | Công ty cổ phần Cát Lợi                                    | CLC | HOSE |
| 51 | Công ty Cổ phần Cảng Cát Lái                               | CLL | HOSE |
| 52 | CTCP Cấp nước chợ Lớn                                      | CLW | HOSE |
| 53 | CTCP Tập đoàn Công nghệ CMC                                | CMG | HOSE |

|    |   |      |      |
|----|---|------|------|
| 54 | CTCP Thương nghiệp Cà Mau                     | CMV  | HOSE |
| 55 | Công ty CP Camimex Group                      | CMX  | HOSE |
| 56 | CTCP CNG Việt Nam                             | CNG  | HOSE |
| 57 | CTCP Vật tư - Xăng dầu (Comeco)               | COM  | HOSE |
| 58 | Công ty cổ phần Create Capital Việt Nam       | CRC  | HOSE |
| 59 | Công ty Cổ phần Bất động sản Thế Kỷ           | CRE  | HOSE |
| 60 | Công Ty Cổ phần Công nghiệp Cao su Miền Nam   | CSM  | HOSE |
| 61 | Công ty cổ phần Hóa chất cơ bản miền Nam      | CSV  | HOSE |
| 62 | CTCP Xây dựng Coteccons                       | CTD  | HOSE |
| 63 | Công ty cổ phần TEST                          | CTES | HOSE |
| 64 | CTCP City Auto                                | CTF  | HOSE |
| 65 | Ngân hàng TMCP Công thương Việt Nam           | CTG  | HOSE |
| 66 | CTCP Đầu tư phát triển Cường Thuận Idico      | CTI  | HOSE |
| 67 | Tổng CTCP Công trình Viettel                  | CTR  | HOSE |
| 68 | CTCP CMC                                      | CVT  | HOSE |
| 69 | Công ty CP Phát triển Đô thị Công nghiệp Số 2 | D2D  | HOSE |
| 70 | CTCP Tập đoàn Khách sạn Đông Á                | DAH  | HOSE |
| 71 | CTCP Đầu tư Du lịch và Phát triển thủy sản    | DAT  | HOSE |
| 72 | CTCP Tập đoàn Dabaco Việt Nam                 | DBC  | HOSE |
| 73 | CTCP Dược - Trang Thiết Bị Y Tế Bình Định     | DBD  | HOSE |
| 74 | CTCP Dược phẩm Bến Tre                        | DBT  | HOSE |
| 75 | CTCP Xây dựng DIC Holdings                    | DC4  | HOSE |
| 76 | Công ty cổ phần Dược phẩm Cửu Long            | DCL  | HOSE |
| 77 | Công ty Cổ phần Phân bón Dầu khí Cà Mau       | DCM  | HOSE |
| 78 | CTCP Tập đoàn Hóa chất Đức Giang              | DGC  | HOSE |
| 79 | CTCP Thế giới số                              | DGW  | HOSE |
| 80 | Công ty cổ phần Hóa An                        | DHA  | HOSE |
| 81 | Công ty Cổ phần Đông Hải Bến Tre              | DHC  | HOSE |
| 82 | CTCP Dược Hậu Giang                           | DHG  | HOSE |

|     |  |     |      |
|-----|--|-----|------|
| 83  | Công ty cổ phần thương mại & khai thác khoáng sản Dương Hiếu | DHM | HOSE |
| 84  | Tổng CTCP Đầu tư phát triển xây dựng                         | DIG | HOSE |
| 85  | CTCP Tập đoàn Đức Long Gia Lai                               | DLG | HOSE |
| 86  | CTCP Xuất Nhập Khẩu Y tế Domesco                             | DMC | HOSE |
| 87  | CTCP Đạt Phương  | DPG | HOSE |
| 88  | Tổng CTCP Phân bón và Hóa chất Dầu khí                       | DPM | HOSE |
| 89  | Công ty Cổ phần Cao su Đồng Phú                              | DPR | HOSE |
| 90  | Công ty Cổ Phần Bóng đèn Điện Quang                          | DQC | HOSE |
| 91  | CTCP Cao su Đà Nẵng  | DRC | HOSE |
| 92  | CTCP DRH HOLDINGS  | DRH | HOSE |
| 93  | CTCP Thủy điện - Điện lực 3                                  | DRL | HOSE |
| 94  | CTCP Công viên nước Đầm Sen                                  | DSN | HOSE |
| 95  | CTCP Đệ Tam  | DTA | HOSE |
| 96  | CTCP Đại Thiên Lộc   | DTL | HOSE |
| 97  | CTCP Kỹ nghệ Đô Thành  | DTT | HOSE |
| 98  | CTCP Đầu tư và Phát triển Cảng Đình Vũ                       | DVP | HOSE |
| 99  | Công ty Cổ phần Tập đoàn Đất Xanh                            | DXG | HOSE |
| 100 | CTCP Dịch vụ Bất động sản Đất Xanh                           | DXS | HOSE |
| 101 | CTCP Vicem Vật liệu xây dựng Đà Nẵng                         | DXV | HOSE |
| 102 | Ngân hàng Thương mại Cổ phần Xuất Nhập khẩu Việt Nam         | EIB | HOSE |
| 103 | Công ty Cổ phần công nghệ - viễn thông ELCOM                 | ELC | HOSE |
| 104 | CTCP Everpia   | EVE | HOSE |
| 105 | Công ty Tài chính cổ phần Điện lực                           | EVF | HOSE |
| 106 | Công ty cổ phần Tập đoàn Everland                            | EVG | HOSE |
| 107 | CTCP Khoáng sản Fecon  | FCM | HOSE |
| 108 | Công ty cổ phần FECON  | FCN | HOSE |
| 109 | CTCP Ngoại Thương và Phát triển Đầu tư TP.HCM                | FDC | HOSE |
| 110 | CTCP địa ốc First Real                                       | FIR | HOSE |

|     |  |     |      |
|-----|--|-----|------|
| 111 | Công ty Cổ phần Tập đoàn F.I.T                         | FIT | HOSE |
| 112 | CTCP Thực phẩm Sao Ta                                  | FMC | HOSE |
| 113 | Công ty Cổ phần FPT                                    | FPT | HOSE |
| 114 | CTCP Bán lẻ kỹ thuật số FPT                            | FRT | HOSE |
| 115 | Tổng công ty Khí Việt Nam - CTCP                       | GAS | HOSE |
| 116 | CTCP chế biến gỗ Đức Thành                             | GDT | HOSE |
| 117 | CTCP Điện lực Gelex                                    | GEE | HOSE |
| 118 | CTCP Điện Gia Lai                                      | GEG | HOSE |
| 119 | Công ty Cổ phần Tập đoàn GELEX                         | GEX | HOSE |
| 120 | CTCP Sản xuất kinh doanh Xuất nhập khẩu Bình Thạnh     | GIL | HOSE |
| 121 | CTCP Garmex Sài Gòn                                    | GMC | HOSE |
| 122 | CTCP Gemadept  | GMD | HOSE |
| 123 | CTCP Minh Hưng Quảng Trị                               | GMH | HOSE |
| 124 | CTCP Vận tải Sản phẩm khí Quốc tế                      | GSP | HOSE |
| 125 | CTCP Chế biến gỗ Thuận An                              | GTA | HOSE |
| 126 | Tập đoàn Công nghiệp Cao su Việt Nam - CTCP            | GVR | HOSE |
| 127 | CTCP Hoàng Anh Gia Lai                                 | HAG | HOSE |
| 128 | CTCP Vận tải và Xếp dỡ Hải An                          | HAH | HOSE |
| 129 | Công ty Cổ phần Tập đoàn HAPACO                        | HAP | HOSE |
| 130 | CTCP Đầu tư Thương mại Bất động sản An Dương Thảo Điền | HAR | HOSE |
| 131 | CTCP HACISCO   | HAS | HOSE |
| 132 | CTCP Dịch vụ Ô tô Hàng Xanh                            | HAX | HOSE |
| 133 | CTCP Đầu tư Sản xuất và thương mại HCD                 | HCD | HOSE |
| 134 | Ngân hàng TMCP Phát triển Tp. Hồ Chí Minh (HDBank)     | HDB | HOSE |
| 135 | CTCP Phát triển nhà Bà Rịa - Vũng Tàu                  | HDC | HOSE |
| 136 | CTCP Tập đoàn Hà Đô                                    | HDG | HOSE |
| 137 | Công ty cổ phần HHP GLOBAL                             | HHP | HOSE |
| 138 | CTCP Đầu tư Dịch vụ Hoàng Huy                          | HHS | HOSE |

|     |  |     |      |
|-----|--|-----|------|
| 139 | CTCP Đầu tư hạ tầng giao thông Đèo Cả            | HHV | HOSE |
| 140 | CTCP Halcom Việt Nam                             | HID | HOSE |
| 141 | CTCP An Tiến Industries                          | HII | HOSE |
| 142 | CTCP Kim khí TP.HCM - VNSTEEL                    | HMC | HOSE |
| 143 | CTCP Thủy điện Hòa Na                            | HNA | HOSE |
| 144 | CTCP Nông nghiệp Quốc tế Hoàng Anh Gia Lai       | HNG | HOSE |
| 145 | CTCP Tập đoàn Hòa Phát                           | HPG | HOSE |
| 146 | CTCP Đầu tư Hải Phát                             | HPX | HOSE |
| 147 | CTCP TV-TM-DV Địa ốc Hoàng Quân                  | HQC | HOSE |
| 148 | CTCP Cao su Hòa Bình                             | HRC | HOSE |
| 149 | CTCP Tập đoàn Hoa Sen                            | HSG | HOSE |
| 150 | Công ty cổ phần Chế biến Nông sản Hồng Hà Sơn La | HSL | HOSE |
| 151 | CTCP Xi măng VICEM Hà Tiên                       | HT1 | HOSE |
| 152 | Tổng CTCP Dệt may Hòa Thọ                        | HTG | HOSE |
| 153 | CTCP Đầu tư phát triển hạ tầng IDICO             | HTI | HOSE |
| 154 | CTCP Kỹ thuật và ô tô Trường Long                | HTL | HOSE |
| 155 | CTCP Hưng Thịnh Incons                           | HTN | HOSE |
| 156 | CTCP Logistics Vicem                             | HTV | HOSE |
| 157 | CTCP Đầu tư và Xây dựng HUD1                     | HU1 | HOSE |
| 158 | CTCP Xây lắp Thừa Thiên Huế                      | HUB | HOSE |
| 159 | CTCP Đầu tư và công nghệ HVC                     | HVH | HOSE |
| 160 | Tổng công ty Hàng không Việt Nam - CTCP          | HVN | HOSE |
| 161 | CTCP xi măng VICEM Hải Vân                       | HVX | HOSE |
| 162 | Công ty cổ phần Viễn thông - Tin học Bưu điện    | ICT | HOSE |
| 163 | CTCP Đầu tư và Phát triển Đa quốc gia I.D.I      | IDI | HOSE |
| 164 | CTCP Phát triển hạ tầng kỹ thuật                 | IJC | HOSE |
| 165 | CTCP ICD Tân cảng - Long Bình                    | ILB | HOSE |
| 166 | Công ty CP Dược phẩm Imexpharm                   | IMP | HOSE |
| 167 | CTCP Đầu tư và Công nghiệp Tân Tạo               | ITA | HOSE |

|     |  |     |      |
|-----|--|-----|------|
| 168 | CTCP Đầu tư - Kinh doanh Nhà                   | ITC | HOSE |
| 169 | CTCP Công nghệ Tiên Phong                      | ITD | HOSE |
| 170 | CTCP Đầu tư và Phát triển Y tế Việt Nhật       | JVC | HOSE |
| 171 | Tổng Công ty Phát triển Đô thị Kinh Bắc - CTCP | KBC | HOSE |
| 172 | CTCP TẬP ĐOÀN KIDO                             | KDC | HOSE |
| 173 | CTCP Đầu tư và Kinh doanh Nhà Khang Điền       | KDH | HOSE |
| 174 | CTCP Bất động sản Khải Hoàn Land               | KHG | HOSE |
| 175 | CTCP Điện lực Khánh Hòa                        | KHP | HOSE |
| 176 | CTCP Mirae                                     | KMR | HOSE |
| 177 | CTCP Kosy                                      | KOS | HOSE |
| 178 | CTCP Đầu tư Tài sản Koji                       | KPF | HOSE |
| 179 | Công Ty CP Khoáng sản và Xây dựng Bình Dương   | KSB | HOSE |
| 180 | Công ty cổ phần Lilama 10                      | L10 | HOSE |
| 181 | CTCP Chế biến hàng xuất khẩu Long An           | LAF | HOSE |
| 182 | CTCP Khoáng sản và Vật liệu xây dựng Lâm Đồng  | LBM | HOSE |
| 183 | Công ty Cổ phần Lizen                          | LCG | HOSE |
| 184 | CTCP Đầu tư LDG                                | LDG | HOSE |
| 185 | CTCP Bất động sản Điện lực miền Trung          | LEC | HOSE |
| 186 | Công ty CP Đầu tư Cầu đường CII                | LGC | HOSE |
| 187 | CTCP Đầu tư và Phát triển đô thị Long Giang    | LGL | HOSE |
| 188 | CTCP Long Hậu                                  | LHG | HOSE |
| 189 | CTCP Bột giặt LIX                              | LIX | HOSE |
| 190 | CTCP Lilama 18                                 | LM8 | HOSE |
| 191 | Ngân hàng TMCP Bưu điện Liên Việt              | LPB | HOSE |
| 192 | CTCP Mía đường Lam Sơn                         | LSS | HOSE |
| 193 | Ngân hàng TMCP Quân đội                        | MBB | HOSE |
| 194 | Công ty CP Giống bò sữa Mộc Châu               | MCM | HOSE |
| 195 | CTCP In và Bao bì Mỹ Châu                      | MCP | HOSE |

|     |   |     |      |
|-----|---|-----|------|
| 196 | CTCP Miền Đông  | MDG | HOSE |
| 197 | CTCP MHC  | MHC | HOSE |
| 198 | Tổng CTCP Bảo hiểm Quân đội                             | MIG | HOSE |
| 199 | Ngân hàng TMCP Hàng Hải Việt Nam                        | MSB | HOSE |
| 200 | CTCP May Sông Hồng                                      | MSH | HOSE |
| 201 | CTCP Tập đoàn Masan                                     | MSN | HOSE |
| 202 | CTCP Đầu tư thế giới di động                            | MWG | HOSE |
| 203 | Ngân hàng TMCP Nam Á                                    | NAB | HOSE |
| 204 | Công ty CP Nafoods Group                                | NAF | HOSE |
| 205 | CTCP Nam Việt   | NAV | HOSE |
| 206 | CTCP Đầu tư Năm Bảy Bảy                                 | NBB | HOSE |
| 207 | CTCP Dịch vụ hàng hóa Nội Bài                           | NCT | HOSE |
| 208 | Tổng Công ty Đầu tư Phát triển Nhà và Đô thị Nam Hà Nội | NHA | HOSE |
| 209 | Công ty Cổ phần Nhựa Hà Nội                             | NHH | HOSE |
| 210 | CTCP Sản xuất và thương mại Nam Hoa                     | NHT | HOSE |
| 211 | CTCP Thép Nam Kim                                       | NKG | HOSE |
| 212 | Công ty CP Đầu tư Nam Long                              | NLG | HOSE |
| 213 | CTCP Đá Núi Nhỏ   | NNC | HOSE |
| 214 | Công Ty Cổ Phần Tập Đoàn 911                            | NO1 | HOSE |
| 215 | Công ty cổ phần Tập đoàn giống cây trồng Việt Nam       | NSC | HOSE |
| 216 | CTCP Điện Lực Dầu Khí Nhơn Trạch 2                      | NT2 | HOSE |
| 217 | CTCP Phát triển Đô thị Từ Liêm                          | NTL | HOSE |
| 218 | CTCP Tập đoàn Đầu tư Địa ốc No Va                       | NVL | HOSE |
| 219 | CTCP BĐS Du lịch Ninh Vân Bay                           | NVT | HOSE |
| 220 | Ngân hàng TMCP Phương Đông                              | OCB | HOSE |
| 221 | Công ty Cổ phần Tập đoàn Đại Dương                      | OGC | HOSE |
| 222 | Công Ty Cổ Phần Dược Phẩm OPC                           | OPC | HOSE |
| 223 | Công ty CP Pin Ấc quy Miền Nam                          | PAC | HOSE |

|     |  |     |      |
|-----|--|-----|------|
| 224 | CTCP Tập đoàn PAN  | PAN | HOSE |
| 225 | CTCP Tập Đoàn PC1  | PC1 | HOSE |
| 226 | CTCP Cảng Đồng Nai   | PDN | HOSE |
| 227 | CTCP Phát Triển BĐS Phát Đạt   | PDR | HOSE |
| 228 | Tổng công ty CP Dịch vụ Tổng Hợp Dầu Khí                             | PET | HOSE |
| 229 | Tổng Công ty Gas Petrolimex - CTCP                                   | PGC | HOSE |
| 230 | CTCP Phân phối Khí thấp áp Dầu khí Việt Nam                          | PGD | HOSE |
| 231 | Tổng Công Ty Cổ phần Bảo hiểm Petrolimex                             | PGI | HOSE |
| 232 | Tổng Công ty Phát điện 3 - Công ty cổ phần                           | PGV | HOSE |
| 233 | CTCP Xây dựng Phục Hưng Holdings                                     | PHC | HOSE |
| 234 | Công ty cổ phần cao su Phước Hòa                                     | PHR | HOSE |
| 235 | CTCP XNK Petrolimex  | PIT | HOSE |
| 236 | CTCP Vận tải xăng dầu đường thủy Petrolimex                          | PJT | HOSE |
| 237 | CTCP Sản xuất và công nghệ nhựa Pha Lê                               | PLP | HOSE |
| 238 | Tập đoàn Xăng dầu Việt Nam   | PLX | HOSE |
| 239 | CTCP Đầu tư và Sản xuất Petro Miền Trung                             | PMG | HOSE |
| 240 | CT CP Văn Hóa Phương Nam   | PNC | HOSE |
| 241 | CTCP Vàng bạc đá quý Phú Nhuận                                       | PNJ | HOSE |
| 242 | Tổng công ty Điện lực Dầu khí Việt Nam-CTCP                          | POW | HOSE |
| 243 | CTCP Nhiệt điện Phả Lại  | PPC | HOSE |
| 244 | CTCP Thương mại Đầu tư Dầu khí Nam Sông Hậu                          | PSH | HOSE |
| 245 | CTCP Phú Tài   | PTB | HOSE |
| 246 | CTCP Đầu tư và Xây dựng Bưu điện                                     | PTC | HOSE |
| 247 | CTCP Victory Capital (Tên cũ: CTCP Đầu tư Hạ tầng và Đô thị Dầu khí) | PTL | HOSE |
| 248 | CTCP Khoan và Dịch vụ Khoan Dầu khí (PV Drilling)                    | PVD | HOSE |
| 249 | CTCP Vận tải dầu khí Thái Bình Dương                                 | PVP | HOSE |
| 250 | Tổng Công ty cổ phần Vận tải dầu khí                                 | PVT | HOSE |
| 251 | CTCP Quốc Cường Gia Lai  | QCG | HOSE |



|     |  |     |      |
|-----|--|-----|------|
| 252 | Công ty cổ phần Cảng Quy Nhơn                  | QNP | HOSE |
| 253 | Công ty Cổ Phần Bóng đèn Phích nước Rạng Đông  | RAL | HOSE |
| 254 | Công Ty Cổ Phần Rạng Đông Holding              | RDP | HOSE |
| 255 | CTCP Cơ điện lạnh                              | REE | HOSE |
| 256 | Công ty cổ phần Sản xuất và Đầu tư Hoàng Gia   | RYG | HOSE |
| 257 | CTCP Thủy điện Sê San 4A                       | S4A | HOSE |
| 258 | Tổng CTCP Bia - Rượu - nước giải khát Sài Gòn  | SAB | HOSE |
| 259 | Công ty CP SAM Holdings                        | SAM | HOSE |
| 260 | CTCP Hợp tác kinh tế và xuất nhập khẩu Savimex | SAV | HOSE |
| 261 | CTCP Sông Ba                                   | SBA | HOSE |
| 262 | CTCP Tập đoàn cơ khí công nghệ cao SIBA        | SBG | HOSE |
| 263 | CTCP Thành Thành Công - Biên Hòa               | SBT | HOSE |
| 264 | CTCP Siam Brothers Việt Nam                    | SBV | HOSE |
| 265 | CTCP Xây dựng số 5                             | SC5 | HOSE |
| 266 | CTCP Địa Ốc Sài Gòn Thương Tín                 | SCR | HOSE |
| 267 | CTCP Dịch Vụ Hàng Hóa Sài Gòn                  | SCS | HOSE |
| 268 | CTCP Nhiên liệu Sài Gòn                        | SFC | HOSE |
| 269 | CTCP Phân bón Miền Nam                         | SFG | HOSE |
| 270 | Công Ty Cổ Phần Đại Lý Vận Tải SAFI            | SFI | HOSE |
| 271 | CTCP Phục vụ mặt đất Sài Gòn                   | SGN | HOSE |
| 272 | CTCP Tổng Công ty Cổ phần Địa ốc Sài Gòn       | SGR | HOSE |
| 273 | CTCP Công nghệ viễn thông Sài Gòn              | SGT | HOSE |
| 274 | CTCP Sơn Hà Sài Gòn                            | SHA | HOSE |
| 275 | Ngân hàng TMCP Sài Gòn - Hà Nội                | SHB | HOSE |
| 276 | Công ty Cổ phần Quốc tế Sơn Hà                 | SHI | HOSE |
| 277 | Công ty Cổ phần Thủy điện Miền Nam             | SHP | HOSE |
| 278 | CTCP Đầu tư Sài Gòn VRG                        | SIP | HOSE |
| 279 | CTCP Thủy điện Cần Đơn                         | SJD | HOSE |

|     |   |     |      |
|-----|---|-----|------|
| 280 | CTCP Đầu tư Sao Thái Dương                              | SJF | HOSE |
| 281 | Công ty Cổ phần SJ Group                                | SJS | HOSE |
| 282 | CTCP Tàu cao tốc Superdong - Kiên Giang                 | SKG | HOSE |
| 283 | CTCP Thiết bị phụ tùng Sài Gòn                          | SMA | HOSE |
| 284 | CTCP Bia Sài Gòn - Miền Trung                           | SMB | HOSE |
| 285 | CTCP Đầu tư thương mại SMC                              | SMC | HOSE |
| 286 | Công Ty Cổ Phần S.P.M.                                  | SPM | HOSE |
| 287 | Công ty Cổ phần Cao su Sao vàng                         | SRC | HOSE |
| 288 | CTCP Kỹ Nghệ Lạnh (SEAREFICO)                           | SRF | HOSE |
| 289 | Ngân hàng TMCP Đông Nam Á                               | SSB | HOSE |
| 290 | CTCP Giống cây trồng Miền Nam                           | SSC | HOSE |
| 291 | Công ty Cổ phần Tập Đoàn ST8                            | ST8 | HOSE |
| 292 | Ngân hàng TMCP Sài Gòn Thương Tín                       | STB | HOSE |
| 293 | CTCP Kho vận miền Nam                                   | STG | HOSE |
| 294 | CTCP Sợi Thế Kỷ   | STK | HOSE |
| 295 | CTCP Dịch vụ tổng hợp Sài Gòn                           | SVC | HOSE |
| 296 | CTCP Đầu tư và Thương mại Vũ Đăng                       | SVD | HOSE |
| 297 | Công ty Cổ phần Bao Bì Biên Hòa                         | SVI | HOSE |
| 298 | CTCP Công nghệ Sài Gòn Viễn Đông                        | SVT | HOSE |
| 299 | CTCP Sonadezi Châu Đức                                  | SZC | HOSE |
| 300 | CTCP Sonadezi long thành                                | SZL | HOSE |
| 301 | CTCP Thủy điện Thác Bà                                  | TBC | HOSE |
| 302 | Ngân hàng TMCP Kỹ thương Việt Nam                       | TCB | HOSE |
| 303 | CTCP Đầu tư Phát triển Công nghiệp và Vận tải (TRACODI) | TCD | HOSE |
| 304 | CTCP Đầu tư Dịch vụ Tài chính Hoàng Huy                 | TCH | HOSE |
| 305 | CTCP Đại lý Giao nhận Vận tải Xếp dỡ Tân Cảng           | TCL | HOSE |
| 306 | CTCP Dệt may đầu tư thương mại Thành Công               | TCM | HOSE |
| 307 | CTCP TCO Holdings                                       | TCO | HOSE |

|     |  |     |      |
|-----|--|-----|------|
| 308 | CTCP Công nghiệp Gôm sứ Taicera                                    | TCR | HOSE |
| 309 | CTCP Cáp treo Núi Bà Tây Ninh                                      | TCT | HOSE |
| 310 | CTCP Kinh doanh và Phát triển Bình Dương                           | TDC | HOSE |
| 311 | CTCP Dầu khí Thái Dương  | TDG | HOSE |
| 312 | CTCP Phát triển nhà Thủ Đức  | TDH | HOSE |
| 313 | CTCP Nước Thủ Dầu Một  | TDM | HOSE |
| 314 | CTCP Thuận Đức   | TDP | HOSE |
| 315 | CTCP Cấp Nước Thủ Đức  | TDW | HOSE |
| 316 | CTCP Năng lượng và Bất động sản Trường Thành                       | TEG | HOSE |
| 317 | CTCP Đầu tư và Xây dựng Tiền Giang                                 | THG | HOSE |
| 318 | CTCP Phát triển khu công nghiệp Tín Nghĩa                          | TIP | HOSE |
| 319 | CTCP Sản xuất Kinh doanh Xuất nhập khẩu Dịch vụ và Đầu tư Tân Bình | TIX | HOSE |
| 320 | CTCP Đầu tư xây dựng và phát triển đô thị Thăng Long               | TLD | HOSE |
| 321 | CTCP Tập đoàn Thiên Long   | TLG | HOSE |
| 322 | CTCP Tập đoàn Thép Tiến Lên  | TLH | HOSE |
| 323 | CTCP Thủy điện Thác Mơ   | TMP | HOSE |
| 324 | Công Ty Cổ Phần Transimex  | TMS | HOSE |
| 325 | CTCP Ô tô TMT  | TMT | HOSE |
| 326 | Công ty Cổ phần ROX Key Holdings                                   | TN1 | HOSE |
| 327 | Công ty cổ phần TM-XNK Thiên Nam                                   | TNA | HOSE |
| 328 | Công ty Cổ phần Cao su Thống Nhất                                  | TNC | HOSE |
| 329 | CTCP Tập đoàn bệnh viện TNH  | TNH | HOSE |
| 330 | Công ty Cổ phần Tập đoàn Thành Nam                                 | TNI | HOSE |
| 331 | Công ty Cổ phần Tập đoàn TNT                                       | TNT | HOSE |
| 332 | Ngân hàng TMCP Tiên Phong  | TPB | HOSE |
| 333 | CTCP Nhựa Tân Đại Hưng   | TPC | HOSE |
| 334 | Công ty Cổ phần Traphaco   | TRA | HOSE |
| 335 | CTCP Cao su Tây Ninh   | TRC | HOSE |

|     |   |     |      |
|-----|---|-----|------|
| 336 | CTCP Vật tư Kỹ thuật Nông nghiệp Cần Thơ                  | TSC | HOSE |
| 337 | CTCP Đầu tư xây dựng và Phát triển Trường Thành           | TTA | HOSE |
| 338 | CTCP Đầu tư năng lượng Trường Thịnh                       | TTE | HOSE |
| 339 | Công ty Cổ phần Tập đoàn kỹ nghệ gỗ Trường Thành          | TTF | HOSE |
| 340 | Công ty Cổ phần Tư vấn Xây dựng Điện 2                    | TV2 | HOSE |
| 341 | Tổng công ty Việt Thắng - CTCP                            | TVT | HOSE |
| 342 | CTCP Dây và Cáp điện Taya Việt Nam                        | TYA | HOSE |
| 343 | CTCP Đầu tư phát triển nhà và đô thị IDICO                | UIC | HOSE |
| 344 | CTCP Phân lân nung chảy Văn Điển                          | VAF | HOSE |
| 345 | CTCP Thép Vicasa - Vnsteel                                | VCA | HOSE |
| 346 | Ngân hàng TMCP Ngoại thương Việt Nam                      | VCB | HOSE |
| 347 | CTCP Vinacafe Biên Hòa                                    | VCF | HOSE |
| 348 | Tổng CTCP Xuất nhập khẩu và Xây dựng Việt Nam (Vinaconex) | VCG | HOSE |
| 349 | CTCP Dược phẩm TW VIDIPHA                                 | VDP | HOSE |
| 350 | CTCP Khử trùng Việt Nam                                   | VFG | HOSE |
| 351 | Tổng công ty Viglacera - CTCP                             | VGC | HOSE |
| 352 | CTCP Vĩnh Hoàn  | VHC | HOSE |
| 353 | Công ty Cổ phần VINHOMES                                  | VHM | HOSE |
| 354 | Ngân hàng TMCP Quốc Tế Việt Nam                           | VIB | HOSE |
| 355 | Tập đoàn Vingroup - CTCP                                  | VIC | HOSE |
| 356 | CTCP Đầu tư Phát triển Thương mại Viễn Đông               | VID | HOSE |
| 357 | CTCP Vận tải xăng dầu VIPCO                               | VIP | HOSE |
| 358 | CTCP Hàng không VietJet                                   | VJC | HOSE |
| 359 | Công ty cổ phần Y Dược phẩm Vimedimex                     | VMD | HOSE |
| 360 | Tổng CTCP Xây Dựng Điện Việt Nam                          | VNE | HOSE |
| 361 | Công ty Cổ phần Du lịch Thành Thành Công                  | VNG | HOSE |
| 362 | CTCP Logistics Vinalink                                   | VNL | HOSE |
| 363 | CTCP Sữa Việt Nam   | VNM | HOSE |

|     |   |     |      |
|-----|---|-----|------|
| 364 | CTCP Ánh Dương Việt Nam                         | VNS | HOSE |
| 365 | CTCP Vận tải biển Việt Nam                      | VOS | HOSE |
| 366 | Ngân hàng TMCP Việt Nam Thịnh Vượng             | VPB | HOSE |
| 367 | CTCP Phát triển Điện lực Việt Nam               | VPD | HOSE |
| 368 | CTCP Đầu tư Thương mại Xuất nhập khẩu Việt Phát | VPG | HOSE |
| 369 | CTCP Vạn Phát Hưng                              | VPH | HOSE |
| 370 | CTCP Đầu tư Văn Phú - Invest                    | VPI | HOSE |
| 371 | CTCP Thuốc sát trùng Việt Nam                   | VPS | HOSE |
| 372 | Công Ty Cổ Phần Bất động sản và Đầu tư VRC      | VRC | HOSE |
| 373 | CTCP Vincom Retail                              | VRE | HOSE |
| 374 | CTCP Container Việt Nam                         | VSC | HOSE |
| 375 | CTCP Thủy điện Vĩnh Sơn-Sông Hinh               | VSH | HOSE |
| 376 | CTCP Đầu tư và Xây dựng Cấp thoát nước          | VSI | HOSE |
| 377 | CTCP Viettronics Tân Bình                       | VTB | HOSE |
| 378 | CTCP Vận tải xăng dầu VITACO                    | VTO | HOSE |
| 379 | Tổng Công ty Cổ phần Bru chính Viettel          | VTP | HOSE |
| 380 | CTCP Khoáng sản Công nghiệp Yên Bái             | YBM | HOSE |
| 381 | CTCP Tập đoàn Yeah1                             | YEG | HOSE |