

**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**

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH

ĐỒNG NAI - NĂM 2025

Công trình được hoàn thành tại: Trường Đại học Lạc Hồng

Người hướng dẫn khoa học: PGS. TS. Nguyễn Thanh Lâm

Phản biện 1:

Phản biện 2:

Phản biện 3:

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp Trường học tại:
Trường Đại học Lạc Hồng

Vào hồi ... giờ ... ngày ... tháng ... năm

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

- Thư viện Trường Đại học Lạc Hồng;
- Thư viện Quốc Gia.

MỤC LỤC

| | |
|--|-----------|
| CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU | 1 |
| 1.1 Lý do thực hiện đề tài | 1 |
| 1.1.1 Bối cảnh lý thuyết..... | 1 |
| 1.1.2 Bối cảnh thực tiễn..... | 1 |
| 1.1.3 Khoảng trống nghiên cứu | 2 |
| 1.2 Mục tiêu nghiên cứu của đề tài..... | 2 |
| 1.2.1 Mục tiêu tổng quát..... | 2 |
| 1.2.2 Mục tiêu cụ thể | 2 |
| 1.3 Câu hỏi nghiên cứu của đề tài | 3 |
| 1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu | 3 |
| 1.4.1 Đối tượng nghiên cứu | 3 |
| 1.4.2 Phạm vi nghiên cứu | 3 |
| 1.5 Phương pháp nghiên cứu | 3 |
| 1.5.1 Nghiên cứu định tính | 3 |
| 1.5.2 Nghiên cứu định lượng..... | 3 |
| 1.6 Đóng góp khoa học và thực tiễn của luận án..... | 4 |
| 1.6.1 Đóng góp về mặt khoa học | 4 |
| 1.6.2 Đóng góp về mặt thực tiễn | 4 |
| 1.7 Kết cấu của đề tài..... | 4 |
| CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU | 5 |
| 2.1 Định nghĩa các khái niệm chính | 5 |
| 2.1.1 Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi..... | 5 |
| 2.1.2 Hiệu quả hoạt động của công ty | 5 |
| 2.2 Tổng quan về các lý thuyết có liên quan | 5 |
| 2.2.1 Lý thuyết sự thay đổi của Lewin | 5 |
| 2.2.2 Lý thuyết trao đổi xã hội | 5 |
| 2.2.3 Lý thuyết sự xuất sắc của tổ chức..... | 6 |
| 2.2.4 Lý thuyết khuếch tán đổi mới..... | 6 |
| 2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan | 6 |
| 2.4 Điểm mới của nghiên cứu..... | 7 |
| 2.5 Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu | 7 |
| 2.5.1 Cơ sở xây dựng mô hình..... | 7 |
| 2.5.2 Phát triển giả thuyết nghiên cứu | 7 |
| 2.6 Mô hình nghiên cứu đề xuất | 10 |
| CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU..... | 12 |
| 3.1 Quy trình nghiên cứu | 12 |
| 3.2 Nghiên cứu định tính | 12 |
| 3.2.1 Thang đo nháp | 12 |

| | | |
|--|--|-----------|
| 3.2.2 | Phỏng vấn chuyên gia..... | 13 |
| 3.2.3 | Kết quả nghiên cứu định tính | 13 |
| 3.2.4 | Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát | 14 |
| 3.3 | Nghiên cứu định lượng sơ bộ | 14 |
| 3.3.1 | Mô tả mẫu | 14 |
| 3.3.2 | Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo..... | 14 |
| 3.4 | Nghiên cứu định lượng chính thức | 15 |
| 3.4.1 | Thiết kế Bảng câu hỏi cho nghiên cứu định lượng chính thức..... | 15 |
| 3.4.2 | Thiết kế mẫu nghiên cứu chính thức | 15 |
| 3.4.3 | Thu thập thông tin mẫu nghiên cứu..... | 15 |
| 3.4.4 | Phương pháp phân tích dữ liệu..... | 16 |
| CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN | | 17 |
| 4.1 | Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức | 17 |
| 4.2 | Đánh giá mô hình đo lường | 17 |
| 4.2.1 | Kiểm định độ tin cậy thang đo | 17 |
| 4.2.2 | Đánh giá giá trị hội tụ..... | 17 |
| 4.2.3 | Đánh giá độ phân biệt..... | 17 |
| 4.3 | Đánh giá mô hình cấu trúc (SEM)..... | 17 |
| 4.3.1 | Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến..... | 17 |
| 4.3.2 | Mức độ phù hợp của mô hình..... | 17 |
| 4.3.3 | Đánh giá hệ số R^2 | 17 |
| 4.3.4 | Kiểm định giả thuyết nghiên cứu | 17 |
| 4.4 | Mức độ tác động giữa các khái niệm trong nghiên cứu | 18 |
| 4.4.1 | Mức độ tác động gián tiếp | 18 |
| 4.4.2 | Mức độ tổng tác động..... | 19 |
| 4.5 | Kiểm định sự khác biệt..... | 19 |
| 4.5.1 | Kiểm định sự khác biệt theo tuổi đời công ty..... | 19 |
| 4.5.2 | Kiểm định sự khác biệt theo quy mô công ty..... | 19 |
| 4.5.3 | Kiểm định sự khác biệt theo thời gian niêm yết..... | 20 |
| 4.5.4 | Kiểm định sự khác biệt theo lĩnh vực hoạt động..... | 20 |
| 4.6 | Thảo luận về kết quả nghiên cứu..... | 20 |
| 4.6.1 | Thảo luận về mô hình và giả thuyết nghiên cứu | 20 |
| 4.6.2 | Thảo luận về sự khác biệt giữa các nhóm | 20 |
| CHƯƠNG 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ KẾT LUẬN | | 21 |
| 5.1 | Tóm tắt kết quả nghiên cứu | 21 |
| 5.2 | Hàm ý quản trị | 21 |
| 5.2.1 | Hàm ý về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi..... | 21 |
| 5.2.2 | Hàm ý về phong cách lãnh đạo chuyên đổi..... | 21 |
| 5.2.3 | Hàm ý về truyền thông minh bạch | 21 |
| 5.2.4 | Hàm ý về nhận thức về sự hỗ trợ..... | 22 |

| | |
|--|----|
| 5.2.5 Hàm ý về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp | 22 |
| 5.2.6 Hàm ý về vai trò điều tiết của năng lực đổi mới | 22 |
| 5.2.7 Hàm ý về sự khác biệt có ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của công ty..... | 23 |
| 5.3 Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu trong tương lai..... | 24 |
| 5.3.1 Hạn chế của luận án..... | 24 |
| 5.3.2 Gợi ý hướng nghiên cứu tiếp theo | 24 |
| 5.4 Kết luận..... | 24 |

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 | Hochiminh 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 | Hochiminh City | Thành phố Hồ Chí Minh |
| VIF | Variance Inflation Factor | Hệ số phóng đại phương sai |

DANH MỤC CÁC BẢNG

| | |
|--|----|
| Bảng 2.1 Tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu..... | 10 |
| Bảng 3.1 Bảng tổng hợp kết quả kiểm định Cronbach's Alpha các thang đo | 15 |
| Bảng 4.1 Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc | 17 |
| Bảng 4.2 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu..... | 18 |
| Bảng 4.3 Tác động gián tiếp..... | 19 |
| Bảng 4.4 Tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động..... | 19 |

DANH MỤC CÁC HÌNH VẼ

| | |
|--|----|
| Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất..... | 11 |
| Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu..... | 12 |

CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Lý do thực hiện đề tài

1.1.1 Bối cảnh lý thuyết

Những tổ chức, doanh nghiệp thích ứng nhanh với những thay đổi là những tổ chức 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). 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).

Sự kháng cự đối với sự thay đổi của nhân viên xuất hiện dưới nhiều hình thức khác nhau, một số thì công khai và rõ ràng, nhưng một số lại không công khai mà lại dần mất đi động lực làm việc, tình trạng nghỉ làm ngày càng tăng dần, việc sai sót trong công việc cũng ngày càng gia tăng. Hành vi kháng cự tiềm ẩn này là một thách thức lớn đối với tổ chức, doanh nghiệp (Anggreini và cộng sự, 2022). Sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi là một yếu tố quan trọng có thể dẫn đến sự sụp đổ của việc thực hiện thay đổi tại doanh nghiệp (Paulikas, 2022). Nhân viên sẽ cải thiện mức độ sẵn sàng tiếp nhận thay đổi khi họ hiểu nhu cầu thay đổi và nhận định chắc chắn về sự thay đổi (Albrecht và cộng sự, 2020). Mặc dù nhiều nghiên cứu đã cố gắng phân tích bản chất của cảm xúc, hành vi và nhận thức của nhân viên trên nhiều khía cạnh khác nhau, tuy nhiên, số lượng nghiên cứu đề cập đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi của tổ chức ở các cấp độ vi mô ở nhiều công ty và vĩ mô ở cấp quốc gia là rất hạn chế. Bên cạnh đó, mặc dù các nghiên cứu trước đây đã khẳng định văn hóa doanh nghiệp là yếu tố ngữ cảnh quan trọng và kiểm tra tác động trực tiếp hoặc vai trò trung gian của văn hóa doanh nghiệp lên hiệu quả hoạt động (Mehmood, 2022), nhưng vẫn tồn tại một khoảng trống lý thuyết rõ rệt về 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. Tương tự, mặc dù năng lực đổi mới được chứng minh có tác động trực tiếp đến hiệu quả hoạt động (Ali và cộng sự, 2020), nhưng chưa có công trình 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. Việc kiểm định vai trò điều tiết của hai yếu tố này không chỉ lấp đầy khoảng trống học thuật mà còn cung cấp cái nhìn chiến lược về cách văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới làm thay đổi cường độ và hướng tác động của sự kháng cự đối với sự thay đổi, qua đó trở thành đóng góp mới và quan trọng nhất của luận án.

1.1.2 Bối cảnh thực tiễn

Nghiên cứu về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đang ngày càng phát triển trên thế giới, được coi là đề tài quan trọng về quản trị nhân sự. 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 bạch, 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 đến hiệu quả hoạt động của công ty không phải là một khoảng trống nghiên cứu hoàn toàn tuyệt đối trên bình diện toàn cầu vì mối quan hệ này đã được nhiều học giả và nhà nghiên cứu trên thế giới khám phá và chứng minh trong các bối cảnh khác nhau. Mặc dù mối quan hệ này đã được nghiên cứu, việc kiểm chứng và xác nhận mối quan hệ này trong bối cảnh đặc thù của các doanh nghiệp Việt Nam, với các đặc điểm văn hóa, quản lý và thị trường riêng, vẫn là một lĩnh vực ít được khám phá. Nhằm lấp đầy khoảng trống nghiên cứu và cung cấp cái nhìn sâu sắc hơn về mối quan hệ phức tạp này trong bối cảnh các công ty niêm yết tại Việt Nam, nghiên cứu 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 của nghiên cứu kỳ vọng mang lại những đóng góp đáng kể về mặt lý luận và thực tiễn cho các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán tại HOSE nói riêng và ở Việt Nam nói chung, Qua đó, nghiên cứu góp phần thúc đẩy các doanh nghiệp tối ưu hóa công tác quản trị sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, biến thách thức thành động lực cải thiện hiệu quả hoạt động cho công ty. Bên cạnh đó nghiên cứu còn có những đóng góp mới về mặt lý thuyết ở lĩnh vực này khi xem xét vai trò điều tiết của yếu tố văn hóa doanh nghiệp và 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.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu của đề tài

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

Nghiên cứu trả lời các câu hỏi sau:

- 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 chuyển 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 chuyển 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

1.5.1 Nghiên cứu định tính

Phương pháp phỏng vấn chuyên gia được sử dụng để thực hiện nghiên cứu định tính.

1.5.2 Nghiên cứu định lượng

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

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: luận án 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, đồng thời tích hợp lý thuyết khuếch tán đổi mới 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: 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

Thông qua việc nắm bắt tình hình thực tế tại Việt Nam, nghiên cứu đánh giá được thực trạng về nhân sự của các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán tại Việt Nam, cụ thể là tại Sở GDCK TP.HCM.

Luận án đưa ra các hàm ý quản trị nhằm hỗ trợ các công ty niêm yết trên sàn chứng khoán tăng cường sự hiểu biết để giảm thiểu sự kháng cự của nhân viên khi công ty đối diện với sự thay đổi, từ đó có kế hoạch tốt hơn trong việc quản trị nhân sự, cũng như đưa ra chiến lược để nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp để có thể thu hút thêm vốn đầu tư và duy trì sự phát triển bền vững trong doanh nghiệp.

Nghiên cứu cũng sẽ mở ra nhiều hướng nghiên cứu mới và tìm hiểu về các đề tài 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 và năng lực đổi mới trong các công ty với các loại hình doanh nghiệp khác nhau, không chỉ là các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán.

1.7 Kết cấu của đề tài

Luận án được thiết kế theo bố cục 5 chương như sau:

Chương 1: Giới thiệu đề tài nghiên cứu

Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 3: Phương pháp nghiên cứu

Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương 5: Hàm ý quản trị và kết luận

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

2.1 Định nghĩa các khái niệm chính

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

Luận án xác định định nghĩa của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi dựa chủ yếu trên nghiên cứu của Shahbaz và cộng sự (2020) 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 doanh nghiệp, tổ chức.

2.1.2 Hiệu quả hoạt động của công ty

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 doanh nghiệp.

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

Thuyết trường lực được viết bởi Lewin (1958) cho rằng 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.

2.2.1.2 Ứng dụng lý thuyết vào luận án

Lý thuyết mô hình thay đổi của Lewin là lý thuyết nền tảng được vận dụng và giải thích cho những nghiên cứu sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi vì cách đưa ra và vận dụng những ý tưởng đơn giản, tập trung nhiều vào yếu tố con người để kiểm soát sự thay đổi trong doanh nghiệp, từ đó khiến nhân viên làm việc năng suất hơn và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp được cải thiện. Nói cách khác, thuyết trường lực của Lewin về sự thay đổi là khung lý thuyết hữu ích và cụ thể để giải thích về quá trình thay đổi của tổ chức, doanh nghiệp, cũng như là nền tảng cho doanh nghiệp đưa ra phương án giải quyết vấn đề khi nhân viên có sự kháng cự trong quá trình doanh nghiệp thực hiện thay đổi.

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 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.

2.2.2.2 Ứng dụng lý thuyết vào luận án

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 là lý thuyết nền tảng đóng vai trò quan trọng và giải thích cho việc phân tích tác động của truyền thông minh bạch và phong cách lãnh đạo đến sự kháng cự của nhân viên khi doanh nghiệp có sự thay đổi cũng như tác động đến việc nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, dựa trên nền tảng của lý thuyết trao đổi xã hội, nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức cũng được nghiên cứu và phân tích tác động đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi cũng như hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

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 tập trung vào việc giải thích tại sao tổ chức, doanh nghiệp này lại hoạt động hiệu quả và thành công hơn tổ chức khác, dựa vào đó lý thuyết cũng 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.

2.2.3.2 Ứng dụng lý thuyết vào luận án

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 doanh nghiệp 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).

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 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.

2.2.4.2 Ứng dụng lý thuyết vào luận án

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.

2.3 Lược khảo các nghiên cứu liên quan

Sau khi lược khảo các nghiên cứu có liên quan đến đề tài cho thấy các nghiên cứu liên quan đến tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của công ty vẫn còn thiếu các nghiên cứu đánh giá vai trò điều tiết của yếu tố văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới. Luận án tìm thấy những 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 như nghiên cứu của Masoud và cộng sự (2013), Aqdas và cộng sự (2016), Elgohary và Abdelazyz (2020), Ume và Agha (2022) với những kết quả trái chiều về mối quan hệ này.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về tác động của sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi đến hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp vẫn còn rất hạn chế, nhất là khi xem xét vai trò điều tiết của các yếu tố như văn hóa doanh nghiệp và năng lực đổi mới.

2.4 Điểm mới của nghiên cứu

Luận án cung cấp bốn đóng góp học thuật và thực tiễn quan trọng:

(1) Bối cảnh đặc thù: Kiểm định mô hình lý thuyết về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động trong bối cảnh đặc thù của các công ty niêm yết tại Sở GDCK TP.HCM (HOSE) ở Việt Nam, lấp đầy khoảng trống nghiên cứu thực nghiệm tại thị trường đang phát triển này.

(2) Vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp: Là nghiên cứu tiên phong khám phá và kiểm định 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.

(3) Vai trò điều tiết của năng lực đổi mới: Là nghiên cứu đầu tiên kiểm định 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.

(4) Tiếp cận tích hợp nhân tố: Xây dựng mô hình lý thuyết tích hợp, đồng thời kiểm tra tác động của phong cách lãnh đạo chuyên đổi, truyền thông minh bạch, và nhận thức về sự hỗ trợ lên sự kháng cự, mang lại hiểu biết toàn diện hơn về các yếu tố hình thành sự kháng cự, dựa trên nền tảng các lý thuyết quản trị cốt lõi.

2.5 Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu

2.5.1 Cơ sở xây dựng mô hình

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 công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán, nơi thu hút vốn của các nhà đầu tư trong nước lẫn nước ngoài.

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 Atwah (2022), 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.

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.

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

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. 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 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, truyền cảm hứng và động lực cho nhân viên, khuyến khích nhân viên tư duy sáng tạo, theo nghiên cứu của Bakker và cộng sự (2023).

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

Nghiên cứu của Hariadi và Muafi (2022), nghiên cứu của Sánchez và cộng sự (2023) và nghiên cứu của Chukwuma và Zondo (2024) về tác động ngược chiều đáng kể 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) cho thấy mối tương quan ngược chiều giữa phong cách lãnh đạo, cụ thể là 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

Nghiên cứu của Andrej và cộng sự (2023) cho thấy phong cách lãnh đạo chuyển đổi có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty, trong khi phong cách lãnh đạo kiểu giao dịch lại không xác nhận có ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả hoạt động của các tổ chức tại đây. Chính vì vậy, nghiên cứu sẽ tập trung vào phân tích tác động của phong cách lãnh đạo chuyển đổi. 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 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

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. Ballaro và cộng sự (2020) cho rằng mặc dù chưa có nhiều nghiên cứu được thực hiện về tác động của truyền thông minh bạch đến sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi, nhưng việc truyền thông minh bạch, hiệu quả trong doanh nghiệp sẽ làm tăng khả năng thực hiện thành công thay đổi trong doanh nghiệp. 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 doanh nghiệp cải thiện hiệu quả hoạt động doanh nghiệp, đây là kết quả trong nghiên cứu của Kimathi và Kinyua (2021). Nghiên cứu cũng đề cập rằng việc doanh nghiệp công bố thông tin, tuân thủ các giá trị rõ ràng và lấy con người làm trung tâm là cách để tăng tính minh bạch và đảm bảo hiệu quả hoạt động của tổ chức. 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 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. 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 (Jeong & Kim, 2022).

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

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. 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. Nghiên cứu của Sabir và cộng sự (2022) cho thấy việc nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức có tác động tích cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động của công ty. 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 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).

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). Từ đó, 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 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

Năng lực đổi mới là yếu tố quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của các công ty. 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

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. 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 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 2.1.

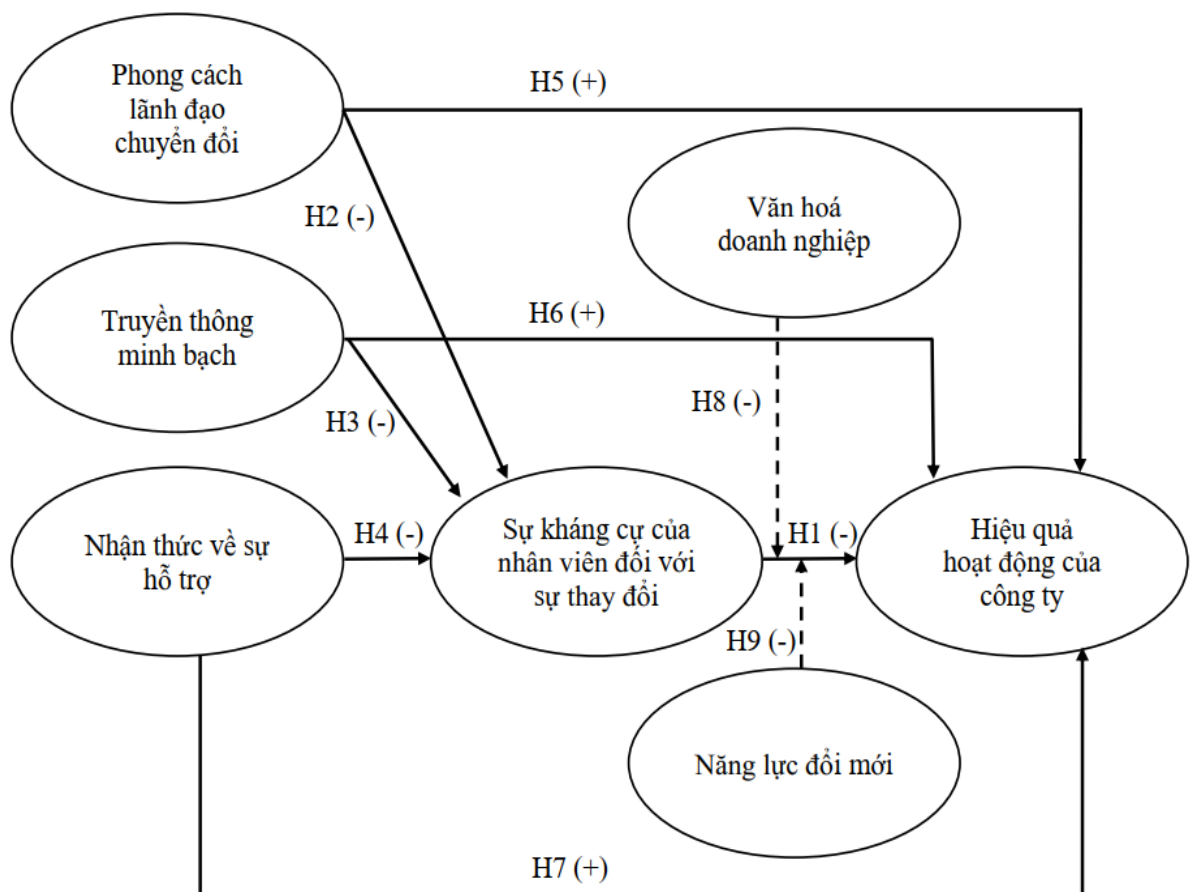
Bảng 2.1 Tóm tắt các giả thuyết nghiên cứu

| 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 chuyên 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 | (-) |

| Giả thuyết | Nội dung giả thuyết | Kỳ vọng |
|------------|--|---------|
| 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 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 lý thuyết và các nghiên cứu trước đây, tác giả xin đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:



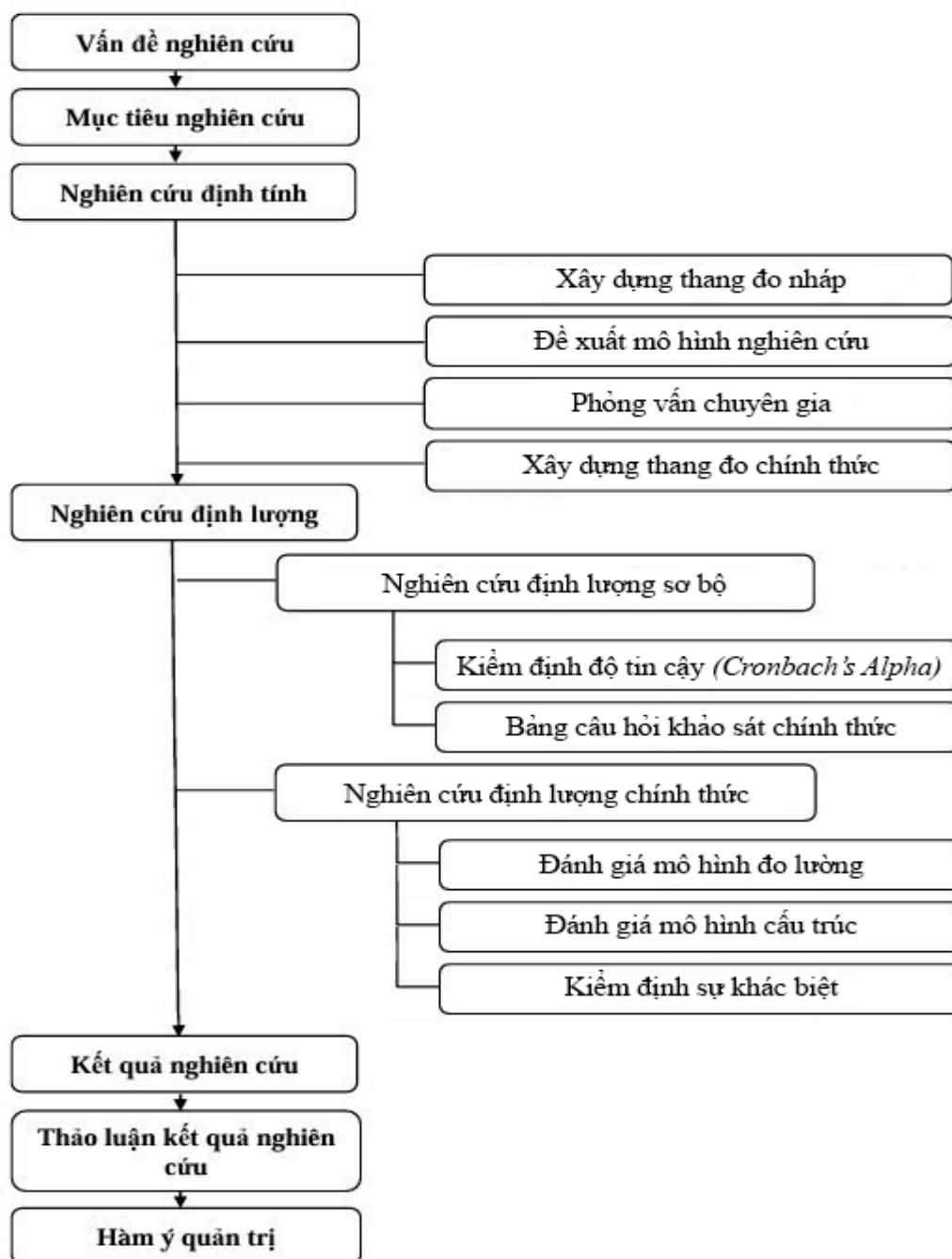
(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu đề xuất

CHƯƠNG 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

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 gốc và thang đo đề xuất về 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).

3.2.1.2 Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty

Thang đo gốc và thang đo đề xuất về 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).

3.2.1.3 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi

Thang đo gốc và thang đo đề xuất về 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).

3.2.1.4 Thang đo truyền thông minh bạch

Thang đo gốc và thang đo đề xuất về Truyền thông minh bạch trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Li và cộng sự (2021).

3.2.1.5 Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ

Thang đo gốc và thang đo đề xuất về 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).

3.2.1.6 Thang đo văn hóa doanh nghiệp

Thang đo gốc và thang đo đề xuất về Văn hóa doanh nghiệp trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021).

3.2.1.7 Thang đo năng lực đổi mới

Thang đo gốc và thang đo đề xuất về Năng lực đổi mới trong nghiên cứu này được xây dựng và kế thừa dựa trên nghiên cứu của Lam và cộng sự (2021).

3.2.2 Phỏng vấn chuyên gia

Việc phỏng vấn chuyên gia được thực hiện trên đối tượng là 9 lãnh đạo của 9 doanh nghiệp khác nhau được niêm yết tại HOSE.

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

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, được ký hiệu từ RC1 đến RC4.

3.2.3.2 Thang đo hiệu quả hoạt động của công ty

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 còn lại được các chuyên gia góp ý loại khỏi thang đo vì nội dung trùng lặp. Các chuyên gia đề xuất thêm 1 biến quan sát. Như vậy, thang đo hiệu quả hoạt động của công ty có 6 biến quan sát, được ký hiệu từ OP1 đến OP6.

3.2.3.3 Thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi

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. Như vậy, thang đo phong cách lãnh đạo chuyển đổi có 5 biến quan sát, được ký hiệu từ LS1 đến LS5.

3.2.3.4 Thang đo truyền thông minh bạch

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. Các biến quan sát còn lại được các chuyên gia góp ý và đa số đồng ý loại bỏ ra khỏi thang đo. Ngoài ra, các chuyên gia đề xuất thêm 1 biến quan sát cho phù hợp với việc minh bạch thông tin ở các công ty niêm yết tại Việt Nam. Như vậy, thang đo truyền thông minh bạch có 4 biến quan sát, được ký hiệu từ MC1 đến MC4.

3.2.3.5 Thang đo nhận thức về sự hỗ trợ

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, được ký hiệu từ PS1 đến PS3.

3.2.3.6 Thang đo văn hóa doanh nghiệp

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. Như vậy, thang đo văn hóa doanh nghiệp có 5 biến quan sát, được ký hiệu từ EC1 đến EC5.

3.2.3.7 Thang đo năng lực đổi mới

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, được ký hiệu từ IC1 đến IC4.

3.2.4 Thiết kế 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.

3.3 Nghiên cứu định lượng sơ bộ

3.3.1 Mô tả mẫu

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.

3.3.2 Kết quả kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ của thang đo

Bảng 3.1 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)

Kết quả kiểm định các thang đo được tổng hợp và thể hiện tại Bảng 3.1. Kết quả cho thấy thang đo đảm bảo độ tin cậy khi có hệ số Cronbach's Alpha từ 0,7 trở lên. 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. Không những thế, giá trị phương sai trích (AVE) của các thang đo đều đáp ứng được điều kiện lớn hơn 0,5.

3.4 Nghiên cứu định lượng chính thức

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

Bảng câu hỏi khảo sát gồm 3 phần chính.

3.4.2 Thiết kế mẫu nghiên cứu chính thức

3.4.2.1 Xác định cỡ mẫu

Tác giả xác định số lượng mẫu tối thiểu là 196 khảo sát. 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.

3.4.2.2 Phương pháp chọn mẫu

Từ tổng thể chung là 381 công ty 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.

3.4.3 Thu thập thông tin mẫu nghiên cứu

Với mục đích thu thập thông tin dữ liệu cho nghiên cứu định lượng chính thức, tác giả thực hiện 2 bước chính như sau:

Bước 1: Tác giả liệt kê danh sách 381 doanh nghiệp niêm yết tại HOSE

Bước 2: Tác giả liên hệ với đơn vị khảo sát để xin cuộc hẹn gặp trực tiếp hoặc email của lãnh đạo.

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.

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

CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức

Đặc điểm mẫu nghiên cứu chính thức được phân loại theo tuổi đời công ty, quy mô công ty, thời gian niêm yết và lĩnh vực hoạt động.

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.

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).

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). Kết quả cho thấy chỉ số HTMT đều nhỏ hơn 0,9 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.

4.3 Đánh giá mô hình cấu trúc (SEM)

4.3.1 Đánh giá hiện tượng đa cộng tuyến

Giá trị VIF đều nhỏ hơn 5 chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến xảy ra trong mô hình nghiên cứu.

4.3.2 Mức độ phù hợp của mô hình

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.

4.3.3 Đánh giá hệ số R^2

Kết quả nghiên cứu cho thấy R^2 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.

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

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 ước lượng mô hình cấu trúc không xem xét vai trò của biến điều tiết được trình bày chi tiết ở Bảng 4.1.

Bảng 4.1 Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc

| Mối quan hệ | Hệ số β | Hệ số β (Bootstrap) | Độ lệch chuẩn | Giá trị t | Giá trị p | Kết quả |
|---------------------|---------------|------------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|
| RC \rightarrow OP | -0,208 | -0,211 | 0,062 | 3,336 | 0,001 | Chấp nhận |
| LS \rightarrow RC | -0,361 | -0,362 | 0,072 | 5,012 | 0,000 | Chấp nhận |

| Mối quan hệ | Hệ số β | Hệ số β (Bootstrap) | Độ lệch chuẩn | Giá trị t | Giá trị p | Kết quả |
|---------------------|---------------|------------------------------|------------------|-----------|-----------|-----------|
| PS \rightarrow RC | -0,256 | -0,255 | 0,102 | 2,525 | 0,012 | Chấp nhận |
| MC \rightarrow RC | -0,234 | -0,237 | 0,086 | 2,730 | 0,006 | Chấp nhận |
| LS \rightarrow OP | 0,352 | 0,350 | 0,064 | 5,516 | 0,000 | Chấp nhận |
| PS \rightarrow OP | 0,143 | 0,143 | 0,059 | 2,429 | 0,015 | Chấp nhận |
| MC \rightarrow OP | 0,251 | 0,251 | 0,069 | 3,633 | 0,000 | Chấp nhận |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

4.3.4.2 Mô hình có xem xét vai trò của biến điều tiết EC và IC

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, chi tiết ở bảng 4.2.

Bảng 4.2 Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

| Giả thuyết | Mối quan hệ | Hệ số β | Hệ số β (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 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 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)

4.4 Mức độ tác động giữa các khái niệm trong nghiên cứu

4.4.1 Mức độ tác động gián tiếp

Khi xem xét ảnh hưởng gián tiếp của dữ liệu trong phần mềm SmartPLS, kết quả được trình bày ở Bảng 4.3.

Bảng 4.3 Tác động gián tiếp

| Mối quan hệ | Mức ảnh hưởng | Giá trị t | Giá trị p |
|--------------|---------------|-----------|-----------|
| LS → RC → OP | 0,156 | 3,612 | 0,000 |
| MC → RC → OP | 0,101 | 2,534 | 0,011 |
| PS → RC → OP | 0,111 | 2,166 | 0,030 |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024)

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 4.4

Bảng 4.4 Tác động trực tiếp, gián tiếp và tổng tác động

| Biến phụ thuộc | Loại tác động | Phong cách lãnh đạo chuyên 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 | |
| | Tổng | -0,361 | -0,234 | -0,256 | |
| 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 |
| | Tổng | 0,311 | 0,299 | 0,245 | -0,432 |

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của tác giả)

4.5 Kiểm định sự khác biệt

4.5.1 Kiểm định sự khác biệt theo tuổi đời công ty

Kết quả phân tích đa nhóm MGA cho thấy có sự khác biệt trong tác động của phong cách lãnh đạo chuyên 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 là $-0,399 < 0$. 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).

4.5.2 Kiểm định sự khác biệt theo quy mô công ty

Kết quả phân tích đa nhóm cho thấy có sự khác biệt trong tác động của phong cách lãnh đạo chuyên 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). 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.

4.5.3 Kiểm định sự khác biệt theo thời gian niêm yết

Kết quả phân tích MGA 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.

4.5.4 Kiểm định sự khác biệt theo lĩnh vực hoạt động

Kết quả phân tích MGA 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.

4.6 Thảo luận về kết quả nghiên cứu

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.

4.6.2 Thảo luận về sự khác biệt giữa các nhóm

4.6.2.1 Về tuổi đời công ty

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

4.6.2.2 Về quy mô công ty

Trong các doanh nghiệp nhỏ, dưới 200 nhân viên, 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 chuyên đổi có thể không cần thiết để giảm thiểu kháng cự so với các công ty có quy mô lớn.

4.6.2.3 Về thời gian niêm yết

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.

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.

CHƯƠNG 5. HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ KẾT LUẬN

5.1 Tóm tắt kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi có tác động tiêu cực đáng kể đến hiệu quả hoạt động. Bên cạnh đó phong cách lãnh đạo chuyển đổi, truyền thông minh bạch và nhận thức về sự hỗ trợ đều làm giảm đáng kể sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và gia tăng hiệu quả hoạt động. Không những thế, yếu tố văn hóa doanh nghiệp cùng năng lực đổi mới có vai trò điều tiết đáng kể trong mối quan hệ giữa sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi và hiệu quả hoạt động của công ty.

5.2 Hàm ý quản trị

5.2.1 Hàm ý về sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi

- Giá trị trung bình thấp của thang đo sự kháng cự của nhân viên đối với sự thay đổi cho thấy nhân viên có mức độ kháng cự không lớn, kết quả nghiên cứu lại khẳng định mối quan hệ ngược chiều đáng kể giữa sự kháng cự và hiệu quả hoạt động của công ty, từ đó nhấn mạnh sự cần thiết phải chủ động tìm hiểu và hỗ trợ nhân viên trong công ty.

- Đối với lãnh đạo và quản lý: Chủ động xây dựng chính sách quản lý sự thay đổi, lắng nghe phản hồi của nhân viên và kịp thời can thiệp để giảm thiểu sự kháng cự.

- Đối với bộ phận nhân sự: Cần phát triển các công cụ đo lường sự kháng cự và thiết kế các chương trình đào tạo chuyên sâu để hỗ trợ nhân viên thích ứng.

- Hàm ý cho các ngành nghề: Tùy theo đặc thù, các ngành như tài chính cần chú trọng quản lý rủi ro thay đổi, ngành công nghiệp cần tập trung vào quy trình sản xuất và ngành dịch vụ cần khuyến khích sự linh hoạt để nâng cao trải nghiệm khách hàng.

5.2.2 Hàm ý về phong cách lãnh đạo chuyển đổi

- Các khía cạnh cơ bản của phong cách lãnh đạo chuyển đổi như truyền đạt tầm nhìn và xây dựng đội ngũ được đánh giá tích cực, nhưng giá trị trung bình thấp của khuyến khích đổi mới sáng tạo và truyền cảm hứng/tôn trọng cho thấy các lãnh đạo Việt Nam chưa thực sự hiệu quả trong việc thúc đẩy sự sáng tạo và kết nối cảm xúc với nhân viên, từ đó nhấn mạnh sự cần thiết phải cải thiện môi trường làm việc mở và gia tăng sự tôn trọng, lắng nghe để nâng cao vai trò của lãnh đạo chuyển đổi.

- Đối với lãnh đạo và quản lý: Cần đầu tư vào các chương trình phát triển lãnh đạo chuyển đổi, xây dựng hệ thống đánh giá hiệu suất gắn liền với khả năng thúc đẩy thay đổi, và cam kết sử dụng các công cụ quản lý hiện đại.

- Đối với bộ phận nhân sự: Tích hợp các tiêu chí đánh giá phong cách lãnh đạo chuyển đổi vào quy trình tuyển dụng và thăng tiến, đồng thời thiết kế các chương trình đào tạo kỹ năng cho nhân viên.

- Hàm ý cho các ngành nghề: Các ngành như tài chính, công nghiệp, dịch vụ nên tập trung vào các khía cạnh lãnh đạo phù hợp với đặc thù riêng của ngành để tối ưu hóa hiệu quả.

5.2.3 Hàm ý về truyền thông minh bạch

- Thang đo truyền thông minh bạch có xu hướng được đánh giá tích cực, nhưng giá trị trung bình thấp của tính chính xác cho thấy các công ty vẫn đang gặp khó khăn trong việc cung cấp thông tin hoàn toàn tin cậy và kịp thời, điều này đe dọa trực tiếp đến sự tin tưởng của nhân viên và khả năng hợp tác thực hiện thay đổi, đồng thời chỉ ra rằng các kênh truyền thông chính thức về các vấn đề quản trị quan trọng vẫn chưa được triển khai hiệu quả.

- Đối với lãnh đạo và quản lý: Cần ban hành chính sách về truyền thông minh bạch, đảm bảo thông tin được cung cấp đầy đủ và kịp thời.

- Đối với bộ phận nhân sự: Cần thiết lập các kênh phản hồi hai chiều, đào tạo kỹ năng truyền thông cho nhân viên và sử dụng công nghệ để quản lý thông tin hiệu quả.

- Hàm ý cho các ngành nghề: Các ngành tài chính cần truyền thông rõ ràng về rủi ro và chiến lược, ngành công nghiệp cần sử dụng công cụ trực quan để truyền đạt thay đổi kỹ thuật, và ngành dịch vụ cần tập trung vào giao tiếp cá nhân để xây dựng lòng tin.

5.2.4 Hàm ý về nhận thức về sự hỗ trợ

- Với giá trị trung bình nằm ở mức trung lập, thang đo nhận thức về sự hỗ trợ cho thấy lãnh đạo công ty đang đồng ý rằng việc đánh giá cao đóng góp của nhân viên là quan trọng, nhưng vẫn cần nỗ lực hơn nữa để thể hiện sự sẵn sàng giúp đỡ và đáp ứng mong muốn được quan tâm nhiều hơn từ nhân viên, bởi việc gia tăng nhận thức về sự hỗ trợ là yếu tố then chốt giúp xây dựng lòng tin, giảm thiểu sự kháng cự và tạo động lực cải thiện hiệu quả hoạt động.

- Đối với lãnh đạo và quản lý: Cần thiết lập các chính sách rõ ràng về phúc lợi, bảo hiểm và công nhận đóng góp của nhân viên để tạo cảm giác được trân trọng.

- Đối với bộ phận nhân sự: Nên thiết lập các kênh hỗ trợ đa dạng (tâm lý, kỹ thuật), xây dựng các chương trình đào tạo và đánh giá công bằng để đảm bảo nhân viên nhận thức rõ về sự hỗ trợ từ công ty.

- Hàm ý cho các ngành nghề: Các ngành tài chính cần tập trung vào hỗ trợ an toàn nghề nghiệp, ngành công nghiệp chú trọng an toàn lao động và đào tạo kỹ thuật, còn ngành dịch vụ cần có chính sách làm việc linh hoạt để giảm áp lực cho nhân viên.

5.2.5 Hàm ý về vai trò điều tiết của văn hóa doanh nghiệp

- Các chỉ số Skewness và Kurtosis của thang đo văn hóa doanh nghiệp cho thấy dữ liệu có độ lệch và độ nhọn cao nhưng vẫn chấp nhận được trong PLS-SEM, với giá trị trung bình xấp xỉ mức trung bình, điều này phản ánh rằng các lãnh đạo nhận thức được tầm quan trọng của việc xây dựng một văn hóa doanh nghiệp hợp tác và tin tưởng thông qua các hoạt động phát triển, và sự hài lòng về mức độ hợp tác là yếu tố cốt lõi giúp nhân viên giảm thiểu sự kháng cự, tăng tính trung thành và cùng nhau hướng tới mục tiêu chung của công ty.

- Đối với lãnh đạo và quản lý: Cần xây dựng và truyền bá văn hóa doanh nghiệp đề cao sự hợp tác, tin tưởng và học hỏi liên tục. Đồng thời, thiết lập các quy tắc ứng xử và tiêu chí đánh giá hiệu suất dựa trên sự hợp tác liên phòng ban.

- Đối với bộ phận nhân sự: Tích hợp các giá trị văn hóa vào toàn bộ chu trình nhân sự, từ tuyển dụng đến đánh giá hiệu suất, đồng thời xây dựng các chương trình đào tạo đa dạng và quỹ tài trợ học tập.

- Hàm ý cho các ngành nghề: Các ngành Tài chính cần tập trung vào văn hóa nhận diện rủi ro, ngành Công nghiệp cần khuyến khích cải tiến quy trình, và ngành Dịch vụ cần xây dựng văn hóa thử nghiệm để nâng cao trải nghiệm khách hàng.

5.2.6 Hàm ý về vai trò điều tiết của năng lực đổi mới

- Với giá trị trung bình trên mức trung bình, thang đo năng lực đổi mới cho thấy các lãnh đạo nhận thức rõ và đang chủ động phát triển năng lực đổi mới, đặc biệt là thông qua việc cải tiến sản phẩm, quy trình và chú trọng vào quy trình quản lý mới, đây là những nỗ lực

tất yếu giúp công ty tăng năng suất, giảm chi phí và xây dựng hình ảnh thương hiệu mạnh mẽ để thu hút vốn, điều đặc biệt quan trọng đối với các doanh nghiệp niêm yết.

- Đối với lãnh đạo và quản lý: Cần cam kết đầu tư dài hạn vào đổi mới, phân bổ ngân sách và thiết lập các chỉ số đo lường hiệu quả đổi mới, đồng thời chủ động hợp tác với các đối tác bên ngoài để tiếp cận công nghệ mới.

- Đối với bộ phận nhân sự: Xây dựng chiến lược tuyển dụng nhân sự có tư duy sáng tạo, xây dựng lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên và thiết lập các chương trình đào tạo đa dạng để trang bị kiến thức và kỹ năng cần thiết cho quá trình đổi mới.

- Hàm ý cho các ngành nghề: Các ngành tài chính cần tập trung vào đổi mới dựa trên phân tích dữ liệu, ngành công nghiệp cần đầu tư vào tự động hóa và cải tiến quy trình sản xuất, còn ngành dịch vụ cần khuyến khích thử nghiệm nhanh các ý tưởng để nâng cao trải nghiệm khách hàng.

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

Công ty non trẻ (dưới 20 năm): Ưu tiên xây dựng sự hỗ trợ toàn diện để tạo sự an tâm cho đội ngũ nhân sự trẻ. Tận dụng tính năng động sẵn có để khuyến khích tinh thần chấp nhận rủi ro có kiểm soát và sáng tạo. Công ty lâu đời (từ 20 năm trở lên): Cần tăng cường vai trò của lãnh đạo chuyển đổi để phá vỡ sự trì trệ và truyền cảm hứng đổi mới. Đồng thời, cân bằng giữa việc duy trì giá trị truyền thống với việc xây dựng văn hóa cởi mở, minh bạch và thích ứng với sự thay đổi.

5.2.7.2 Sự khác biệt về quy mô công ty

Công ty vừa và nhỏ (dưới 200 nhân viên): Cần tăng cường sự hỗ trợ cá nhân hóa, thể hiện sự quan tâm trực tiếp từ lãnh đạo để nhân viên cảm thấy an tâm và giảm kháng cự. Các công ty này nên tận dụng tính linh hoạt và quan hệ gần gũi để triển khai các dự án đổi mới nhỏ gọn một cách nhanh chóng. Công ty lớn (trên 200 nhân viên): Cần tăng cường mạnh mẽ vai trò của lãnh đạo chuyển đổi để truyền cảm hứng và phá vỡ sự trì trệ trong tổ chức công kênh. Đồng thời, cần đầu tư vào hệ thống quản lý đổi mới chặt chẽ, phân quyền hợp lý để đảm bảo hiệu quả.

5.2.7.3 Sự khác biệt về tuổi đời niêm yết

Vì kết quả nghiên cứu cho thấy thời gian niêm yết không tạo ra sự khác biệt đáng kể, các công ty nên tập trung vào việc áp dụng các chuẩn mực quản trị chung cho doanh nghiệp đại chúng, xây dựng nền tảng nội tại vững chắc và văn hóa thích ứng để quản lý hiệu quả sự kháng cự, thay vì quá chú trọng vào yếu tố thời gian niêm yết.

5.2.7.4 Sự khác biệt về lĩnh vực hoạt động

Ngành tài chính, bất động sản và phát triển hạ tầng: Cần xây dựng cảm giác an toàn cho nhân viên bằng cách truyền thông minh bạch về rủi ro và chiến lược. Lãnh đạo nên đóng vai trò là người định hướng chiến lược trong bối cảnh bất định, tích hợp đổi mới với quản trị rủi ro.

Ngành công nghiệp: Cần thúc đẩy văn hóa cải tiến dưới sự dẫn dắt của lãnh đạo để phá vỡ sự kháng cự đối với công nghệ mới. Truyền thông cần tập trung vào dữ liệu vận hành cụ thể để giải thích lợi ích của các cải tiến.

Ngành dịch vụ và thương mại tổng hợp: Cần nuôi dưỡng năng lực thích ứng cá nhân

thông qua huấn luyện kỹ năng mềm và đồng hành cùng nhân viên. Khuyến khích tư duy thử nghiệm và đổi mới để liên tục nâng cao trải nghiệm khách hàng.

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, quy trình này không khám phá thêm bất kỳ nhân tố mới nào cho mô hình.

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

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.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- 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.
- 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.
- 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.
- 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 Reserach*, 192-199.
- 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.
- Aqdas, R., Bilal, A., Abbas, A., & Zirwa, F. (2016). Impact of resistance to change and creative self-efficacy on enhancing creative performance. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 2(1), 150-161.
- Atwah Al-ma'aitah, M. (2022). The impact of employees' resistance to change on E-government innovation and value creation. *International Journal of eBusiness and eGovernment Studies*, 14(2), 166-198.
- 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.
- Ballaro, J., Mazzi, M., & Holland, K. (2020). Organization Development through Effective Communication, Implementation, and Change Process. *Organization Development Journal*, 38(1), 45-63.
- 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).
- 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.
- Fernando, M. L., & Fajrianthi. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional Dan Perceived Organization Support Terhadap Resistance to Change Dengan Psychology Capital Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ecopsy*, 6(1), 40-49.

- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Klärner, 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.
- 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.
- 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.
- Lumbantoruan, C. M., Tewal, B., & Lumintang, G. (2021). Faktor-Faktor Yang Menyebabkan Resistensi Terhadap Perubahan Organisasi Di Pt . Pertamina (Persero) Integrated Terminal Bitung Factors - Factors That Causing Resistance To Organizational Change At Pt. Pertamina (Persero). *Integrated Terminal Bitung Ju.*, 9(1), 914-923.
- Masoud, N. (2013). Libya's step towards change. *Journal of World Economic Research*, 2(4), 75-81.
- Nugroho, K. S. (2020). Change or Die? Bagaimana Mengelola Perubahan Dalam Organisasi Tetap Survive Menghadapi Tantangan Global. *Al-Ijtima`i: International Journal of Government and Social Science*, 75-88.
- 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.
- Paulikas, J. (2022). Impact of the communicated information content on employee resistance to change. *Insights into Regional Development*, 4(3), 61-75.
- 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.

- Phuong, L. H. (2020). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự kháng cự với thay đổi của nhân viên trong lĩnh vực ngân hàng. *Tap chí Khoa học - Kinh tế*, 8(01), 8-17.
- 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.
- Rehman, N., Mahmood, A., Ibtasam, M., Murtaza, S. A., Iqbal, N., & Molnar, E. (2021). *Frontiers in Psychology*(12), 1-15.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: The Free Press.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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).

DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

- [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.