

---

# PHƯƠNG THỨC LÀM VIỆC TẠI NHÀ VÀ KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KINH DOANH TRONG BỐI CẢNH COVID-19

Nguyễn Thị Phương Linh

Khoa Quản Trị kinh doanh – Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: linhnp@neu.edu.vn

Mã bài: JED - 779

Ngày nhận bài: 11/07/2022

Ngày nhận bài sửa: 19/09/2022

Ngày duyệt đăng: 26/09/2022

## Tóm tắt

*Đại dịch Covid-19 đã làm thay đổi phương thức làm việc tại nhà của các doanh nghiệp trên toàn thế giới nói chung và Việt Nam nói riêng. Sử dụng kết hợp phương pháp định tính – phỏng vấn sâu và phương pháp định lượng với cuộc khảo sát 304 nhân viên một số doanh nghiệp ở Việt Nam, nghiên cứu này tìm hiểu mối quan hệ trực tiếp giữa phương thức làm việc tại nhà và kết quả công việc và vai trò trung gian của sự thỏa mãn trong công việc, động lực làm việc trong mối quan hệ này. Các giả thuyết của mô hình nghiên cứu đều được chấp nhận, ngoại trừ giả thuyết về mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và động lực làm việc, giả thuyết về vai trò trung gian của động lực làm việc. Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra một vài đề xuất cho nhà quản trị và nhân viên doanh nghiệp Việt Nam nhằm cải thiện kết quả công việc của nhân viên.*

**Từ khóa:** Covid-19, Kết quả công việc, Phương thức làm việc tại nhà.

**Mã JEL:** C91, J81, M11

## Work from home and job performance of enterprises employees in the context of Covid-19

### Abstract

*The Covid-19 pandemic has changed enterprises' work methods around the world in general and Vietnam in particular. Using a combination of qualitative methods - in-depth interviews and quantitative methods with a survey of 304 employees in some enterprises in Vietnam, this study explores the direct relationship between work from home and job performance and the mediating role of job satisfaction and work motivation in this relationship. Hypotheses of the research model are accepted, except hypotheses about the relationship between work from home and work motivation, the mediating role of work motivation. Based on the research results, the author makes a few suggestions for managers and employees of Vietnamese enterprises in order to improve their job performance.*

**Keywords:** Covid-19, job performance, work from home.

**JEL Codes:** C91, J81, M11

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh Covid-19, phương thức làm việc tại nhà càng trở nên quan trọng (Acemoglu & cộng sự, 2020) vì nó cho phép nhân viên tiếp tục làm việc và nhận được tiền lương, còn người sử dụng lao động tiếp tục sản xuất dịch vụ và thu về doanh thu. Khi dịch bệnh diễn biến phức tạp và lây lan rộng rãi, Chính phủ Việt Nam đã ra chỉ thị 15 và 16 về phòng chống dịch Covid-19 (Bộ Y Tế, 2020a và 2020b). Nhiều doanh nghiệp đã tuân theo các chỉ thị của Chính phủ và đẩy mạnh phương thức làm việc tại nhà. Cho đến nay, các biến chứng nguy hiểm của Covid-19 liên tục được ghi nhận làm gia tăng số lượng những người bị mắc và

---

mắc lại virus Covid-19 nên phương thức làm việc tại nhà vẫn được áp dụng trong một số những tình huống.

Theo Savić (2020), phương thức làm việc tại nhà là cách mà các nhân viên làm việc bên ngoài văn phòng công ty. Nó bao gồm 4 đặc trưng cơ bản: (1) một người là nhân viên của một công ty hay một thành viên của tổ chức; (2) tham gia thực hiện công việc cho một công ty hoặc tổ chức; (3) công việc được thực hiện bên ngoài trụ sở công ty và (4) sử dụng các thiết bị điện tử có ứng dụng công nghệ thông tin để trao đổi công việc với người quản lý và đồng nghiệp. Phương thức làm việc tại nhà được chứng minh có ảnh hưởng trực tiếp đến kết quả công việc của nhân viên (Allen & cộng sự, 2015) cũng như gián tiếp thông qua sự thỏa mãn trong công việc, động lực làm việc (Susilo, 2020; Hutajulu, 2021). Do đó, khi các mối quan hệ này được nghiên cứu, các học giả và nhà quản trị doanh nghiệp sẽ xác định được các quy luật và cách thức thúc đẩy kết quả công việc của nhân viên trước tác động của đại dịch.

Các nghiên cứu về phương thức làm việc tại nhà và kết quả công việc của nhân viên ở bối cảnh Covid-19 là một chủ đề mới và còn nhiều tranh luận. Do đó, mục tiêu của nghiên cứu này là tìm hiểu ảnh hưởng trực tiếp của phương thức làm việc tại nhà đến kết quả công việc của nhân viên; đồng thời tìm hiểu vai trò trung gian của sự thỏa mãn trong công việc và động lực làm việc trong mối quan hệ này ở các doanh nghiệp Việt Nam khi đại dịch Covid-19 diễn ra.

## 2. Cơ sở lý thuyết

Campbell & cộng sự (1993) cho rằng kết quả công việc được giải thích từ hai quan điểm là hành vi và kết quả. Từ quan điểm hành vi, kết quả công việc đề cập đến những gì nhân viên làm hoặc cách cư xử của họ khi làm việc. Từ quan điểm kết quả, kết quả công việc đề cập đến kết quả của hành vi của nhân viên. Susilo (2020) đã chỉ ra rằng phương thức làm việc tại nhà giúp cho nhân viên có kết quả làm việc tốt hơn. Mehdi & Morissette (2021) đã nghiên cứu kết quả công việc của nhân viên khi làm việc tại nhà, kết quả cho thấy có tới 90% những người làm việc tại nhà đạt được hiệu quả ít nhất là ngang bằng so với bản thân họ ở môi trường làm việc văn phòng. Trong số 90% này có 58% đạt được hiệu quả ngang bằng và 32% đạt được hiệu quả cao hơn so với môi trường làm việc văn phòng. Vì vậy, giả thiết được đề xuất nghiên cứu là:

*Giả thuyết 1 (H1): Phương thức làm việc tại nhà có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của nhân viên.*

Spector (1997) cho rằng sự thỏa mãn trong công việc có liên quan đến cách mọi người cảm nhận về công việc của họ và các khía cạnh khác nhau của công việc, liên quan đến mức độ mà họ thích hoặc không thích công việc của họ. Hu & cộng sự (2019) định nghĩa sự thỏa mãn trong công việc xuất phát từ sự so sánh giữa những gì nhân viên nhận được so với những gì được mong đợi. Bối cảnh Covid-19 diễn ra trong vài năm trở lại đây nên mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và sự thỏa mãn trong công việc chưa được đề cập nhiều. Tuy nhiên một số nghiên cứu đã đề cập đến phương thức làm việc tương tự như làm việc từ xa và ảnh hưởng của nó tới sự thỏa mãn trong công việc. Phương thức làm việc từ xa có ảnh hưởng tích cực hay làm tăng sự thỏa mãn trong công việc (Dubrin, 1991; Norman & cộng sự, 1995) chủ yếu là vì những người làm việc tại nhà có thể điều chỉnh, sắp xếp các nhiệm vụ cần làm trong công việc (Pierce & Newstrom, 1983; Baltes & cộng sự, 1999). Một số nghiên cứu gần đây của Susilo (2020), Hutajulu (2021), Bùi Nhất Vương (2021) đã chứng minh phương thức làm việc tại nhà ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến sự thỏa mãn trong công việc trong bối cảnh Covid-19. Bên cạnh đó, sự thỏa mãn trong công việc có mối quan hệ tích cực với kết quả công việc của nhân viên (Velamampy, 2008). Trong bối cảnh đại dịch Covid – 19, Muttaqin & cộng sự (2020) đã chứng minh được rằng sự thỏa mãn trong công việc có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đối với kết quả công việc. Ở Việt Nam, nghiên cứu của Lê Thị Minh Loan (2020) với quy mô 547 nhân viên tại các doanh nghiệp Việt Nam và Bùi Nhất Vương (2021) với quy mô 325 nhân viên tại thành phố Hồ Chí Minh làm việc tại nhà trong bối cảnh Covid-19 và đều đưa ra kết luận về ảnh hưởng tích cực và quan trọng của sự thỏa mãn trong công việc đối với kết quả công việc của nhân viên. Ngoài ra, Susilo (2020) và Hutajulu (2021) cũng đã kết luận rằng sự thỏa mãn trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và kết quả công việc của nhân viên một số doanh nghiệp ở Indonesia.

Từ những nghiên cứu trên, tác giả đề xuất các giả thuyết là:

*Giả thuyết 2 (H2): Phương thức làm việc tại nhà có tác động cùng chiều đến sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.*

*Giả thuyết 3 (H3): Sự thỏa mãn trong công việc có tác động cùng chiều đến kết quả công việc của nhân viên.*

viên.

*Giả thuyết 4 (H4): Sự thỏa mãn trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.*

Robbins (2005) định nghĩa động lực làm việc là mong muốn làm điều gì đó với nhiều nỗ lực nhằm đạt được các mục tiêu của tổ chức. Honore (2009) phát hiện ra rằng động lực kích thích nhân viên làm việc chăm chỉ hơn và lâu hơn trong tổ chức, tạo điều kiện cho nhân viên hứng thú với công việc, đồng thời hoàn thành mục tiêu công việc đề ra. Khi nhân viên làm việc tại nhà, động lực làm việc của họ trở nên cao hơn vì hai lý do chính: năng suất và cuộc sống cá nhân. Nhân viên dễ dàng tăng năng suất hơn vì khi làm việc từ xa và có cơ hội giải quyết các công việc riêng tư trong giờ làm việc, cho phép họ tìm kiếm sự hoàn thiện cao hơn trong cuộc sống cá nhân (Akhmetshin & cộng sự, 2018; Olafsen & cộng sự, 2018). Trong nghiên cứu của mình về ảnh hưởng của phương thức làm việc tại nhà đến kết quả công việc của nhân viên trong bối cảnh đại dịch Covid 19, Susilo (2020) đã chứng minh rằng phương thức làm việc tại nhà ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến động lực làm việc của nhân viên. Grant (2008) khẳng định động lực làm việc ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên, chẳng hạn như hiệu suất và năng suất. Những nhân viên có động lực phấn đấu rất tích cực làm việc và sẵn sàng chịu trách nhiệm (Kuvaas & Dysvik, 2009). Pawirosumarto & cộng sự (2017) cho rằng động lực làm việc có ảnh hưởng tích cực và đáng kể đến hiệu suất công việc của nhân viên. Hidayah & Tobing (2018) chứng minh rằng động lực làm việc ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả công việc của nhân viên. Susilo (2020) và Hutajulu (2021) cũng đưa ra khẳng định rằng động lực làm việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và kết quả công việc của nhân viên một số doanh nghiệp ở Indonesia.

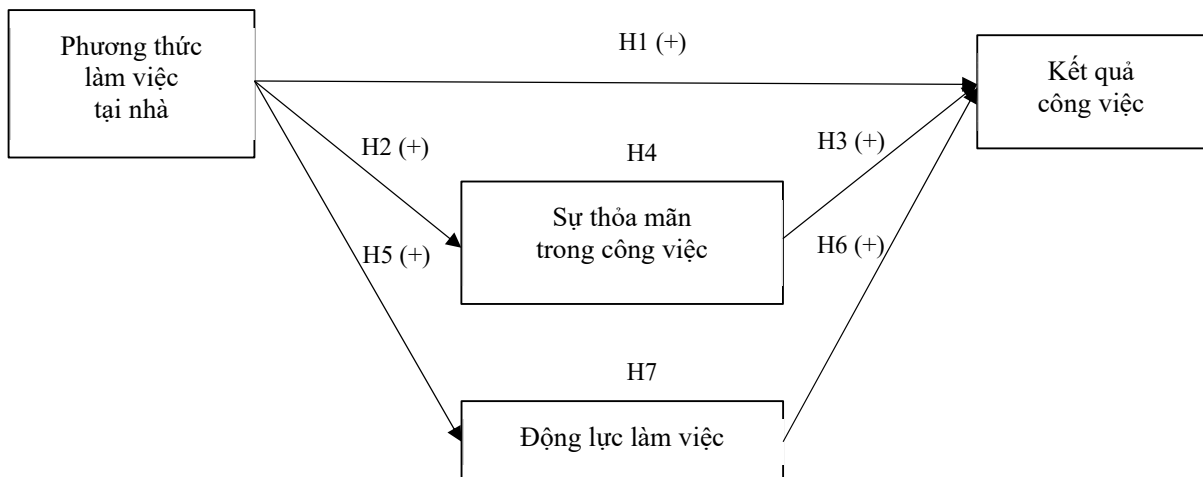
Do đó, tác giả đề xuất các giả thuyết:

*Giả thuyết 5 (H5): Phương thức làm việc tại nhà ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của nhân viên.*

*Giả thuyết 6 (H6): Động lực làm việc có ảnh hưởng cùng chiều đến kết quả công việc của nhân viên.*

*Giả thuyết 7 (H7): Động lực làm việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên.*

**Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**



### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Nghiên cứu định tính

Tác giả tiến hành phỏng vấn sâu 10 nhân viên doanh nghiệp. Sự đa dạng về nhân khẩu học là tiêu chí được đưa ra để lựa chọn đối tượng phỏng vấn sâu nhằm đưa đến kết quả mang tính khách quan cho nghiên cứu. Thời gian phỏng vấn sâu của mỗi người diễn ra trong 1 giờ đồng hồ qua ứng dụng điện thoại Zalo và được tác giả cùng cộng tác viên thực hiện trong tháng 10 năm 2021. Nội dung của buổi phỏng vấn sâu được ghi âm, lưu trữ và mã hóa trong máy tính. Sau đó, đoạn ghi âm được gỡ băng, tổng hợp và phân tích để đưa ra

kết luận nhằm tìm hiểu mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà, sự thỏa mãn trong công việc, động lực làm việc và kết quả công việc của nhân viên trong doanh nghiệp Việt Nam.

### 3.2. Thang đo

Tác giả đã sử dụng thang đo gồm 4 quan sát của Susilo (2020) để đo lường phương thức làm việc tại nhà (WFH); 5 quan sát của Hutajulu (2021) để đo lường kết quả công việc (JP); 12 quan sát của Smith & cộng sự (1969) để đo lường sự thỏa mãn trong công việc (JS) bao gồm 2 quan sát đo lường sự thỏa mãn về công việc/nhiệm vụ (JS\_J), 2 quan sát để đo lường sự thỏa mãn về sự quản lý/giám sát của cấp trên (JS\_S), 2 quan sát để đo lường sự thỏa mãn về tiền lương (JS\_I), 2 quan sát để đo lường sự thỏa mãn về cơ hội thăng tiến (JS\_P), 4 quan sát để đo lường sự thỏa mãn về đồng nghiệp (JS\_C); 7 quan sát của Susilo (2020) để đo lường động lực làm việc (WM). Mỗi một quan sát được đo lường bằng thang đo Likert từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý).

### 3.3. Khảo sát định lượng

#### 3.3.1. Thu thập dữ liệu

Phiếu khảo sát được gửi đến nhân viên doanh nghiệp thông qua khảo sát trực tuyến bằng cách gửi link Google Docs vào tháng 10 năm 2021. Tác giả và các cộng tác viên đã liên hệ với một số doanh nghiệp ở Hà Nội, Đà Nẵng và Hồ Chí Minh và đề nghị phối hợp thực hiện nghiên cứu. Link Google Docs Phiếu khảo sát được Phòng Quản lý nhân sự ở các doanh nghiệp này gửi đến các nhân viên. Tác giả thu được 304 phiếu khảo sát hợp lệ trong tổng số 367 phiếu khảo sát thu về, đạt tỷ lệ 82,8%.

#### 3.3.2. Thông tin mẫu nghiên cứu

Thống kê 304 phiếu khảo sát hợp lệ được sử dụng cho nghiên cứu định lượng chính thức được thể hiện ở Bảng 1. Nhân viên nữ tham gia khảo sát chiếm 50,3%. Độ tuổi của người trả lời từ 18 đến 30 chiếm tỷ lệ lớn nhất (chiếm 39,1%), theo sau bởi những người có độ tuổi từ 30 đến 40 tuổi (chiếm 36,2%). Phần lớn người tham gia khảo sát đã tốt nghiệp Đại học (chiếm 76,0%). Tình trạng hôn nhân của những người tham gia khảo sát là độc thân (chiếm 52,0%), theo sau bởi những người đã kết hôn (chiếm 48,0%). Phần lớn người tham gia khảo sát có thu nhập từ 11 – 15 triệu VND (chiếm 37,5%); theo sau bởi những người có thu nhập từ 5 – 10

**Bảng 1: Thông tin mẫu nghiên cứu**

| Đặc điểm                              | N   | %    |
|---------------------------------------|-----|------|
| <i>Giới tính</i>                      |     |      |
| Nam                                   | 151 | 49,7 |
| Nữ                                    | 153 | 50,3 |
| <i>Độ tuổi</i>                        |     |      |
| Từ 18 tuổi đến dưới 30 tuổi           | 119 | 39,1 |
| Từ 30 tuổi đến dưới 40 tuổi           | 110 | 36,2 |
| Từ 40 tuổi đến dưới 50 tuổi           | 42  | 13,8 |
| Từ 50 tuổi trở lên                    | 33  | 10,9 |
| <i>Trình độ học vấn</i>               |     |      |
| Trung học phổ thông                   | 17  | 5,6  |
| Cao đẳng                              | 21  | 6,9  |
| Đại học                               | 231 | 76,0 |
| Thạc sỹ                               | 35  | 11,5 |
| <i>Tình trạng hôn nhân</i>            |     |      |
| Độc thân                              | 158 | 52,0 |
| Đã kết hôn                            | 146 | 48,0 |
| <i>Thu nhập</i>                       |     |      |
| Dưới 5 triệu VND                      | 34  | 11,2 |
| Từ 5 triệu VND đến dưới 10 triệu VND  | 110 | 36,2 |
| Từ 10 triệu VND đến dưới 15 triệu VND | 114 | 37,5 |
| Từ 15 triệu VND trở lên               | 46  | 15,1 |
| <i>Kinh nghiệm làm việc</i>           |     |      |
| Dưới 5 năm                            | 57  | 18,8 |
| 6-10 năm                              | 131 | 43,1 |
| 11-15 năm                             | 72  | 23,7 |
| Trên 15 năm                           | 44  | 14,5 |

**Bảng 2: Giá trị hội tụ và độ tin cậy của thang đo**

| Biến                                      | Kí hiệu                                                                                                                                            | Giá trị hội tụ  |       | Độ tin cậy       |       |
|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|------------------|-------|
|                                           |                                                                                                                                                    | Hệ số tải ngoài | AVE   | Cronbach's Alpha | CR    |
| <b>Phương thức làm việc tại nhà (WFH)</b> | Anh/chị dành toàn bộ thời gian ở trong nhà làm việc                                                                                                | 0,819           | 0,686 | 0,847            | 0,897 |
|                                           | Anh/ chị luôn giao tiếp với người khác từ xa cho công việc của mình                                                                                | 0,798           |       |                  |       |
|                                           | Anh/chị sử dụng Internet để thực hiện công việc của mình nhiều nhất có thể                                                                         | 0,877           |       |                  |       |
|                                           | Anh/chị làm không gặp đồng nghiệp trực tiếp trong quá trình làm việc                                                                               | 0,819           |       |                  |       |
| <b>Kết quả công việc (JP)</b>             | Anh/chị bị tăng/giảm năng suất công việc khi thay đổi môi trường làm việc từ văn phòng quen thuộc thành làm việc tại nhà                           | 0,750           | 0,603 | 0,836            | 0,884 |
|                                           | Anh/chị đã hoàn thành tốt tất cả các nhiệm vụ của mình mà không gặp vấn đề gì đáng kể ngay cả khi làm việc tại nhà                                 | 0,785           |       |                  |       |
|                                           | Khi làm việc tại nhà, anh/chị hoàn thành các nhiệm vụ như cấp trên mong đợi                                                                        | 0,772           |       |                  |       |
|                                           | Anh/chị hoàn thành các trách nhiệm được nêu trong bản mô tả công việc của mình                                                                     | 0,769           |       |                  |       |
|                                           | Anh/chị cảm thấy cần phải học thêm một số kỹ năng mới khi làm việc tại nhà để giúp thích ứng với sự thay đổi này                                   | 0,805           |       |                  |       |
| <b>Sự thỏa mãn trong công việc (JS)</b>   | Trong bối cảnh Covid 19, anh/chị cảm thấy thích thú với công việc khi làm việc tại nhà                                                             | 0,967           | 0,933 | 0,928            | 0,965 |
|                                           | Anh/chị hoàn thành được nhiệm vụ đúng như mong muốn khi làm việc tại nhà                                                                           | 0,965           |       |                  |       |
|                                           | Anh/chị hài lòng với sự quản lý, giám sát từ cấp trên khi làm việc tại nhà                                                                         | 0,965           | 0,931 | 0,926            | 0,964 |
|                                           | Anh/chị cảm thấy sự quản lý, giám sát từ cấp trên khi làm việc tại nhà rất hiệu quả                                                                | 0,965           |       |                  |       |
|                                           | Anh/chị cảm thấy hài lòng với mức lương nhận được khi làm việc tại nhà vì dịch COVID 19, trong khi nền kinh tế đi xuống và nhiều người bị mất việc | 0,959           | 0,921 | 0,915            | 0,959 |
|                                           | Anh/chị cảm thấy mức lương hiện tại khi làm việc tại nhà hoàn toàn phù hợp với trách nhiệm gánh vác công việc của từng nhân viên trong công ty     | 0,960           |       |                  |       |
|                                           | Anh/chị cảm thấy hài lòng với cơ hội thăng tiến khi làm việc tại nhà trong bối cảnh dịch COVID 19                                                  | 0,969           | 0,936 | 0,932            | 0,967 |
|                                           | Khi làm việc tại nhà, anh/chị cảm thấy sự thăng tiến hiện tại hoàn toàn dựa theo khả năng làm việc.                                                | 0,967           |       |                  |       |

|                                                                                           |                                                                                                                                       |       |       |       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|
| Anh/chị hợp tác với đồng nghiệp rất tốt khi làm việc tại nhà trong bối cảnh dịch COVID 19 | 0,884                                                                                                                                 | 0,766 | 0,898 | 0,929 |
|                                                                                           | 0,852                                                                                                                                 |       |       |       |
|                                                                                           | 0,885                                                                                                                                 |       |       |       |
|                                                                                           | 0,878                                                                                                                                 |       |       |       |
| Động lực làm việc (WM)                                                                    | Công ty của anh/chị trả lương đủ lương cho anh/chị khi làm việc tại nhà trong đại dịch COVID-19                                       | 0,777 | 0,649 | 0,937 |
|                                                                                           | Công ty của anh/chị cho phép anh/chị hoàn toàn tự do sắp xếp lịch trình làm việc của mình                                             | 0,850 |       |       |
|                                                                                           | Công ty của anh/chị cho phép làm việc độc lập mà không cần giám sát                                                                   | 0,821 |       |       |
|                                                                                           | Anh/chị có thể làm việc hiệu quả hơn vì không cần phải đến văn phòng                                                                  | 0,743 |       |       |
|                                                                                           | Công ty của anh/chị vẫn thuê anh/chị trong khi nền kinh tế đi xuống và nhiều người mất việc làm                                       | 0,796 |       |       |
|                                                                                           | Công ty của anh/chị cho anh/chị cơ hội thăng tiến trong đại dịch COVID-19                                                             | 0,819 |       |       |
|                                                                                           | Anh/chị cơ hội phát triển bản thân (khắc phục điểm yếu, phát triển các kỹ năng khác,...) khi làm việc tại nhà trong đại dịch covid 19 | 0,829 |       |       |

triệu VND (chiếm 36,2%). Những người tham gia khảo sát phần lớn có kinh nghiệm làm việc từ 6 – 10 năm (chiếm 43,1%).

Để kiểm tra tính phù hợp của mô hình và giả thuyết nghiên cứu, các tác giả đã tiến hành kiểm định giá trị hội tụ và độ tin cậy của thang đo (Cronbach's Alpha), kiểm định giá trị phân biệt, kiểm định đa cộng tuyến, kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu bằng các công cụ SPSS 22.0 và SPL-SEM 3.0.

#### 4. Kết quả

##### 4.1. Kết quả kiểm định giá trị hội tụ và độ tin cậy của thang đo

*Thứ nhất*, về giá trị hội tụ, tác giả xem xét hệ số tải ngoài (outer loading) của các quan sát và phương sai trích trung bình (average variance extracted - AVE) (Fornell & Larcker, 1981). Nếu hệ số tải ngoài càng cao, điều đó có nghĩa là biến quan sát sẽ cùng đo lường chung một nhân tố. Hair & cộng sự (2016) cho rằng hệ số tải ngoài cần lớn hơn hoặc bằng 0,7 thì biến quan sát đó là chất lượng. Đồng thời, Fornell & Larcker (1981) cho rằng để nhân tố đạt giá trị hội tụ thì AVE đạt từ khoảng 0,5 trở lên. Trong Bảng 2, kết quả thống kê cho thấy tất cả các hệ số nhân tố tải ngoài của các biến quan sát của mô hình nghiên cứu đều lớn hơn 0,7; AVE đều lớn hơn 0,5 và giao động từ 0,603 đến 0,936.

*Thứ hai*, về độ tin cậy thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR). Theo Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhật Vương (2019), hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) nên lớn hơn hoặc bằng 0,7 để đảm bảo độ tin cậy của mô hình nghiên cứu. Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo thể hiện trong Bảng 2 cho thấy hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) đều lớn hơn 0,7. Hệ số Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) tối thiểu lần lượt là 0,836 và 0,884.

##### 4.2. Kết quả kiểm định giá trị phân biệt

Giá trị phân biệt chính là việc xem xét một khái niệm có thực sự khác với so với các khái niệm nghiên cứu khác bởi những tiêu chuẩn thực nghiệm. Fornell & Larcker (1981) khuyến nghị rằng tính phân biệt được đảm bảo khi căn bậc hai của AVE cho mỗi biến tiềm ẩn cao hơn tất cả tương quan giữa các biến tiềm ẩn với nhau. Bảng 3 cho thấy hệ số Fornell và Larcker

**Bảng 3: Thống kê giá trị phân biệt Fornell-Larcker Criterion**

|     | JP           | JS           | WS           | WFH          | WM           |
|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| JP  | <b>0,776</b> |              |              |              |              |
| JS  | 0,265        | <b>0,669</b> |              |              |              |
| WS  | -0,419       | -0,032       | <b>0,860</b> |              |              |
| WFH | 0,283        | 0,369        | -0,155       | <b>0,828</b> |              |
| WM  | 0,197        | -0,006       | -0,132       | -0,006       | <b>0,806</b> |

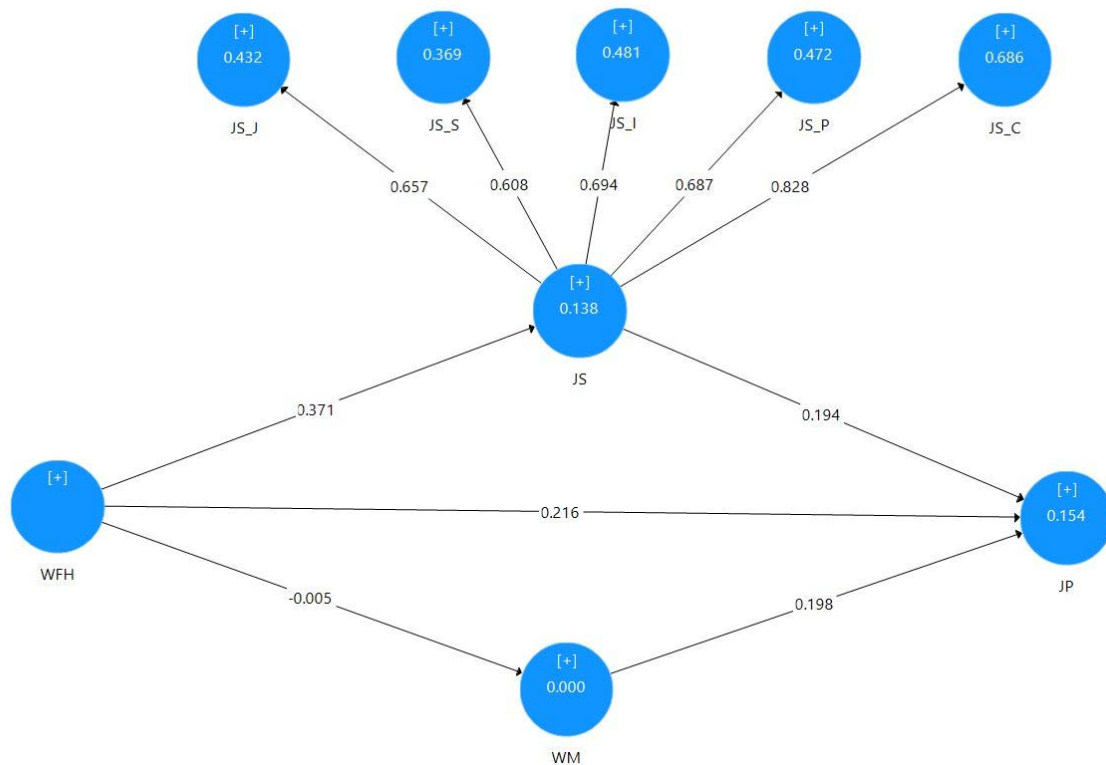
**Bảng 4: Thống kê chỉ số HTMT**

|     | JP    | JS    | WS    | WFH   | WM |
|-----|-------|-------|-------|-------|----|
| JP  |       |       |       |       |    |
| JS  | 0,311 |       |       |       |    |
| WS  | 0,478 | 0,070 |       |       |    |
| WFH | 0,335 | 0,423 | 0,177 |       |    |
| WM  | 0,207 | 0,089 | 0,133 | 0,058 |    |

**Bảng 5: Thống kê đa cộng tuyến**

|     | JP    | JS    | WS    | WFH | WM    |
|-----|-------|-------|-------|-----|-------|
| JP  |       |       |       |     |       |
| JS  | 1,480 |       |       |     |       |
| WS  | 1,357 |       |       |     |       |
| WFH | 1,268 | 1,123 | 1,000 |     | 1,000 |
| WM  | 1,021 |       |       |     |       |

**Hình 2: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc (SEM) – Dạng chuẩn hóa**



**Bảng 6: Kết quả kiểm định các giả thuyết**

| Giả thuyết                | Mối quan hệ   | Hệ số hồi quy chuẩn hóa | Độ lệch chuẩn | Thống kê T | Giá trị P | Kết luận  |
|---------------------------|---------------|-------------------------|---------------|------------|-----------|-----------|
| <b>Tác động trực tiếp</b> |               |                         |               |            |           |           |
| H1                        | WFH → JP      | 0,216                   | 0,048         | 4,525      | 0,000     | Chấp nhận |
| H2                        | WFH → JS      | 0,371                   | 0,048         | 7,791      | 0,000     | Chấp nhận |
| H3                        | JS → JP       | 0,194                   | 0,064         | 3,028      | 0,002     | Chấp nhận |
| H5                        | WFH → WM      | -0,005                  | 0,063         | 0,083      | 0,934     | Bác bỏ    |
| H6                        | WM → JP       | 0,198                   | 0,046         | 4,356      | 0,000     | Chấp nhận |
| <b>Tác động gián tiếp</b> |               |                         |               |            |           |           |
| H4                        | WFH → JS → JP | 0,072                   | 0,026         | 2,721      | 0,007     | Chấp nhận |
| H7                        | WFH → WM → JP | -0,001                  | 0,013         | 0,081      | 0,935     | Bác bỏ    |

của một cấu trúc (in đậm) là lớn hơn mối tương quan với tất cả các cấu trúc khác.

Bên cạnh đó, Henseler & cộng sự (2015) cũng đề xuất một phương pháp giá trị phân biệt và được chấp nhận rộng rãi trong giới nghiên cứu, gọi là chỉ số tương quan Heterotrait-Monotrait (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations), viết tắt là HTMT. Henseler & cộng sự (2015) đưa ra đề xuất nếu  $HTMT_{ij} \leq 0,85$  thì sẽ đạt được giá trị phân biệt giữa hai biến tiềm ẩn i và j. Theo kết quả thể hiện ở Bảng 4, dữ liệu cho thấy các chỉ số đều nhỏ hơn 0,85 và đạt giá trị phân biệt giữa các biến.

#### 4.3 Kiểm định đa cộng tuyến

Theo Hair & cộng sự (2019), nếu  $VIF > 5$ , mô hình có khả năng rất cao xuất hiện hiện tượng đa cộng tuyến; nếu  $VIF < 3$ , mô hình có thể không có hiện tượng đa cộng tuyến. Bảng 5 cho thấy giá trị VIF tối đa của các cấu trúc là 1,480 nên có thể kết luận rằng hiện tượng đa cộng tuyến không xuất hiện trong mô hình nghiên cứu này.

#### 4.4. Kết quả kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên kết quả Total Effects và Specific Indirect Effects (Hình 2 và Bảng 6), ta thấy hầu hết các mối quan hệ có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ) ngoại trừ giả thuyết về mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và động lực làm việc ( $p = 0,932 > 0,05$ ) và giả thuyết về vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và kết quả công việc của nhân viên. Do đó, tất cả các giả thuyết của mô hình nghiên cứu đều được chấp nhận, ngoại trừ giả thuyết H5 và H7.

### 5. Thảo luận và kết luận

#### 5.1. Thảo luận

Trong bối cảnh Covid-19 diễn ra tại Việt Nam, ảnh hưởng của phương thức làm việc tại nhà đến kết quả công việc của nhân viên đã được tác giả làm rõ thông qua các giả thuyết nghiên cứu:

*Thứ nhất*, phương thức làm việc tại nhà tác động cùng chiều với kết quả công việc của nhân viên. Một số nghiên cứu của Susilo (2020), Galanti & cộng sự (2021), Mehdi & Morissette (2021) và Purwanto & cộng sự (2020) cũng từng đưa ra kết luận tương tự.

*Thứ hai*, phương thức làm việc tại nhà có tác động cùng chiều với sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên, với hệ số hồi quy chuẩn hóa là 0,371, cao nhất trong các mối quan hệ được xem xét. Nhận định này từng được đề cập trong các nghiên cứu của Susilo (2020), Hutajulu (2021) và Bùi Nhất Vương (2021) trong bối cảnh Covid-19.

*Thứ ba*, sự thỏa mãn trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc của nhân viên - một kết luận đã từng xuất hiện trong các nghiên cứu của Shore & Martin (1989), Velnampy (2008), Pushpakumari (2008), Susilo (2020), Muttaqin & cộng sự (2020), Lê Thị Minh Loan (2020) và Bùi Nhất Vương (2021).

*Thứ tư*, phương thức làm việc tại nhà không ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên. Khẳng định này phù hợp với kết luận của Howard-Grenville (2020), Williams & cộng sự (2020) nhưng lại trái ngược với kết luận của Susilo (2020) và Hutajulu (2021) trong bối cảnh Covid-19.

*Thứ năm*, động lực làm việc có tác động cùng chiều với kết quả công việc của nhân viên. Nhận định này đồng thuận với kết luận của Grant (2008), Pawirosumarto & cộng sự (2017), Hidayah & Tobing (2018).

---

Thứ sáu, vai trò trung gian của sự thỏa mãn trong công việc trong mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và kết quả công việc của nhân viên được xác nhận trong nghiên cứu của tác giả cũng tương đồng với các kết luận của Susilo (2020) và Hutajulu (2021). Ngược lại, vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và kết quả công việc của nhân viên lại bị bác bỏ trong nghiên cứu của tác giả, trái ngược với các nhận định của Susilo (2020) và Hutajulu (2021).

## 5.2. Kết luận và hàm ý

Mục tiêu chính của nghiên cứu là phân tích tác động của phương thức làm việc tại nhà tới kết quả công việc của nhân viên doanh nghiệp Việt Nam. Các mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà, sự thỏa mãn trong công việc, động lực làm việc và kết quả công việc được xác nhận bởi dữ liệu thu thập được ngoại trừ mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và động lực làm việc cũng như vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và kết quả công việc của nhân viên doanh nghiệp Việt Nam.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, tác giả đưa ra một số hàm ý cho nhà quản trị và nhân viên như sau:

Đối với nhà quản trị, xây dựng hoặc sửa đổi (nếu đã có) quy trình làm việc tại nhà toàn diện để kiểm soát chặt chẽ về chất lượng, số lượng và thời gian hoàn thành công việc; nhận thức đúng về vai trò, mục tiêu của sự giám sát trong công việc và không cần giám sát với tần suất quá cao nhưng cần giám sát đúng công việc và đúng thời điểm, không nên cắt bỏ chính sách thăng tiến của nhân viên khi làm việc tại nhà nhằm thúc đẩy sự thỏa mãn trong công việc của nhân viên; hạn chế họp đột xuất ngoài giờ làm việc, nắm được năng lực của từng nhân viên để có kế hoạch phân bổ khối lượng công việc một cách hợp lý và khoa học nhằm giảm sự căng thẳng trong công việc của nhân viên.

Đối với nhân viên, cần nhận thức rõ về tính tất yếu của cách thức làm việc tại nhà trong và sau đại dịch Covid-19, rà soát và nhìn nhận lại tình trạng làm việc tại nhà của bản thân, rèn luyện cho bản thân ý thức tự giác, chủ động và loại bỏ sự trì hoãn; nhận thức rõ nguyên nhân gây nên sự căng thẳng trong công việc, tự trau dồi kiến thức, kỹ năng làm việc, dành thời gian khắc phục những thiếu sót mà khi làm tại văn phòng chưa có cơ hội sửa và tự quản lý thời gian làm việc một cách tối ưu nhất nhằm làm giảm sự căng thẳng trong công việc của bản thân.

Nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế. Thứ nhất, nghiên cứu mới tập trung vào vai trò trung gian của sự thỏa mãn trong công việc và động lực làm việc mà chưa đề cập đến các nhân tố khác. Thứ hai, các nhận định trái ngược với các kết luận trước về mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và động lực làm việc cũng như vai trò trung gian của động lực làm việc trong mối quan hệ giữa phương thức làm việc tại nhà và kết quả công việc của nhân viên doanh nghiệp Việt Nam chưa được phân tích và xác định nguyên nhân. Các hạn chế này sẽ là định hướng cho các nghiên cứu tiếp theo của tác giả.

## Tài liệu tham khảo

- Acemoglu, D., Chernozhukov, V., Werning, I., & Whinston, M. D. (2020), *A multi-risk SIR model with optimally targeted lockdown*, National Bureau of Economic Research, Cambridge, MA.
- Akhmetshin, E., Morozov, I., Pavlyuk, A., Yumashev, A., Yumasheva, N., & Gubarkov, S. (2018), 'Motivation of personnel in an innovative business climate', *European Research Studies Journal*, 21(1), 352-361.
- Allen, T.D., Herst, D.E., Bruck, C.S. & Sutton, M. (2000), 'Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research', *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A. & Neuman, G.A. (1999), 'Flexible and compressed workweek schedules: A meta-analysis of their effects on work-related criteria', *Journal of applied psychology*, 84(4), 496–513. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.4.496>
- Bộ Y Tế (2020a), *Chỉ thị số 15/CT-TTg của Thủ tướng Chính phủ: Về quyết liệt thực hiện đợt cao điểm phòng, chống dịch COVID-19*, ban hành ngày 27 tháng 3 năm 2020.

- Bộ Y Tế (2020b), *Chỉ thị số 16/CT-TTg ngày 31/3/2020 về thực hiện các biện pháp cấp bách phòng, chống dịch COVID-19*, ban hành ngày 31 tháng 3 năm 2020.
- Bùi Nhất Vương (2021), ‘Ảnh hưởng của làm việc tại nhà đến hiệu quả công việc trong bối cảnh đại dịch COVID-19: Bằng chứng thực nghiệm tại Thành phố Hồ Chí Minh (The Impact of Work from Home on Job Performance During the COVID-19 Pandemic: Evidence from Ho Chi Minh City, Vietnam)’, *Tạp chí Quản lý và Kinh tế Quốc tế*, 139, 120-140.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. & Sager, C.E. (1993), ‘A theory of performance’, in Schmitt, C.W. & Borman, W.C.A. (eds), *Personnel Selection in Organizations*, JosseyBass, San Francisco, 35–70.
- Dubrin, A.J. (1991), ‘Comparison of the job satisfaction and productivity of telecommuters versus in-house employees: A research note on work in progress’, *Psychological Reports*, 68, 1223-1234.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), ‘Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error’, *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S. & Toscano, F. (2021), ‘Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees’ remote work productivity, engagement, and stress’, *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426–e432. DOI: 10.1097/JOM.0000000000002236.
- Grant, A.M. (2008), ‘Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity’, *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58. DOI: 10.1037/0021-9010.93.1.48.
- Hair Jr, Joseph F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. & Sarteedt, M. (2016), *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) (2nd ed.)*, SAGE Publications Ltd, Los Angeles.
- Hair, J.F., Ringle, C.M., Gudergan, S.P., Fischer, A., Nitzl, C. & Menictas, C. (2019), ‘Partial least squares structural equation modeling-based discrete choice modeling: an illustration in modeling retailer choice’, *Business Research*, 12, 115-142.
- Hà Nam Khánh Giao & Bùi Nhất Vương (2019), *Giáo trình phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh cập nhật SmartPLS*, Nhà xuất bản Tài chính, thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015), ‘A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling’, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hidayah, T. & Tobing, D.S.K. (2018), ‘The influence of job satisfaction, motivation, and organizational commitment to employee performance’, *International Journal of Scientific and Technology Research*, 7(7), 122-127.
- Honore, J. (2009), ‘Employee motivation’, *Consortium Journal of Hospitality & Tourism*, 14(1), 63–75
- Howard-Grenville, J. (2020), ‘How to sustain your organization’s culture when everyone is remote’, *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-4.
- Hu, B., Liu, J., & Qu, H. (2019), ‘The employee-focused outcomes of CSR participation: The mediating role of psychological needs satisfaction’, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 41, 129–137.
- Hutajulu, R.S. (2021), *Evaluating the impact of “work from home policy” on job performance (Study Case in Indonesia)*, Jakarta State University, Indonesia.
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2009), ‘Perceived investment in employee development, intrinsic motivation and work performance’, *Human Resource Management Journal*, 19(3), 217-236.
- Lê Thị Minh Loan (2020), ‘The influence of organizational commitment on employees’ job performance: The mediating role of job satisfaction’, *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Mehdi, T. & Morissette, R. (2021), *Working from home: Productivity and preferences*, Statistics Canada, last retrieved on July 10<sup>th</sup> 2022, from <<https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/45-28-0001/2021001/article/00012-eng.htm>>.
- Muttaqin, G.F., Taqi, M. & Arifin, B. (2020), ‘Job performance during COVID-19 pandemic: A study on Indonesian startup companies’, *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 1027-1033.
- Norman, P., Collins, S., Conner, M., Martin, R. & Rance, J. (1995), ‘Attributions, Cognitions, and Coping Styles: Teleworkers’ Reactions to Work-Related Problems’, *Journal of Applied Social Psychology*, 25(2), 117-128. DOI: 10.1111/j.1559-1816.1995.tb01587.x
- Olafsen, A.H., Deci, E.L. & Halvari, H. (2018), ‘Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test

---

of directionality', *Motivation and Emotion*, 42(2), 178-189.

- Pawirosumarto, S., Sarjana, P.K. & Gunawan, R. (2017), 'The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador hotels and resorts, Indonesia', *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1337-1358.
- Pierce, J.L. & Newstrom, J.W. (1983), 'The design of flexible work schedules and employee responses: Relationships and process', *Journal of Occupational Behaviour*, 4(4), 247-262.
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y. & Suryani, P. (2020), 'Impact of work from home (WFH) on Indonesian teachers performance during the Covid-19 pandemic: An exploratory study', *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235-6244.
- Pushpakumari, M. (2008), 'The impact of job satisfaction on job performance: An empirical analysis', *City Forum*, 9(1), 89-105.
- Robbins, S.P. (2005), *Organizational Behavior*, Pearson Education International, San Diego State University, Upper Saddle River, New Jersey.
- Savić, D. (2020), 'COVID-19 and work from home: Digital transformation of the workforce', *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101-104.
- Shore, L.M. & Martin, H.J. (1989), 'Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions', *Human Relations*, 42(7), 625-638.
- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969), *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*, Rand McNally, Chicago, IL.
- Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, Inc.
- Susilo, D. (2020), 'Revealing the Effect of Work-From-Home on Job Performance during the Covid-19 Crisis: Empirical Evidence from Indonesia', *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(1), 23-40.
- Velnamby, T. (2008), 'Job attitude and employees' performance of public sector organizations in Jaffna district, Sri Lanka', *GITAM Journal of Management*, 6(2), 66-73.
- Williams, S. N., Armitage, C. J., Tampe, T. & Dienes, K. (2020), 'Public perceptions and experiences of social distancing and social isolation during the COVID-19 pandemic: A UK-based focus group study', *BMJ open*, 10(7), e039334. DOI: doi:10.1136/bmjopen-2020-039334