

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

Bùi Nhất Vương¹

Học viện Hàng không Việt Nam, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

Ngày nhận: 09/04/2021; Ngày hoàn thành phản biện: 14/06/2021; Ngày duyệt đăng: 28/06/2021

Tóm tắt: Mục tiêu của nghiên cứu này là khám phá mối quan hệ giữa làm việc tại nhà và hiệu quả công việc trong bối cảnh đại dịch COVID-19 thông qua vai trò trung gian của sự cân bằng trong công việc và gia đình, cũng như sự hài lòng trong công việc. Bên cạnh đó, vai trò điều tiết của mối quan tâm về COVID-19 cũng đã được xem xét. Nghiên cứu này đã thu thập dữ liệu bằng cách gửi một bảng câu hỏi trực tuyến đến 325 người lao động ở Thành phố Hồ Chí Minh (TP. HCM), những người được hỏi đã có trải nghiệm về làm việc tại nhà. Kết quả từ mô hình hóa phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất từng phần (PLS-SEM) bằng cách sử dụng chương trình SmartPLS 3.0, nghiên cứu chỉ ra rằng làm việc tại nhà trong giai đoạn đại dịch COVID-19 đã tác động tích cực đến hiệu quả làm việc của nhân viên. Mối quan hệ tích cực này đã được phân tích thông qua tác động trung gian từ một phần cân bằng trong công việc và gia đình, và sự hài lòng trong công việc. Hơn nữa, kết quả phân tích cho thấy khi người lao động càng tập trung đến những hệ quả do đại dịch gây ra thì mối quan hệ tích cực giữa làm việc tại nhà và sự hài lòng trong công việc càng trở nên mạnh mẽ. Cuối cùng, nghiên cứu khuyến nghị các chính sách nhằm điều chỉnh và thúc đẩy chương trình làm việc tại nhà để gia tăng hiệu quả công việc của nhân viên trong bối cảnh đại dịch COVID-19.

Từ khóa: Làm việc tại nhà, Hiệu quả công việc, Sự cân bằng công việc và gia đình, Sự hài lòng công việc, COVID-19

THE IMPACT OF WORK FROM HOME ON JOB PERFORMANCE DURING THE COVID-19 PANDEMIC: EVIDENCE FROM HO CHI MINH CITY

Abstract: The goal of this study is to explore the relationship between work from home and job performance during the COVID-19 pandemic through the

¹ Tác giả liên hệ, Email: nhatvuong1@gmail.com

mediating role of work-life balance and job satisfaction. The moderating role of the COVID-19 is taken into consideration. Data are collected by distributing an online questionnaire to 325 employees in Ho Chi Minh City who have experienced working from home. The results of the partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) show that working from home has a positive impact on job performance. This positive relationship is partially mediated by work-life balance, and job satisfaction. In addition, the analysis shows that when employees pay more attention to the consequences of the pandemic, the positive relationship between working from home and job satisfaction is stronger. This study recommends that policymakers should promote and adapt the work from home programs to increase employees' job performance during the COVID-19 pandemic.

Keywords: Work from home, Job performance, Work-family balance, Job satisfaction, COVID-19

1. Giới thiệu

Đại dịch COVID-19 đã trở thành một vấn đề nguy hiểm toàn cầu. Chính phủ các quốc gia trên thế giới đang tích cực hành động để đối phó với sự lây lan của COVID-19 như việc áp dụng giãn cách xã hội. Tác động tiêu cực từ việc này là các trường học, nơi làm việc, các điểm du lịch và thậm chí một số phương tiện giao thông công cộng đã buộc phải hạn chế hoặc tạm dừng hoạt động. Nhiều công ty đã tuân theo quy định của các chính phủ để làm việc tại nhà. Làm việc tại nhà là sự sắp xếp công việc tại nhà, trong đó nhân viên không phải đến nơi làm việc của họ (Beño, 2018). Tuy nhiên, hiện nay ảnh hưởng của hoạt động làm việc tại nhà đối với hiệu quả công việc của nhân viên vẫn còn đang là chủ đề chưa có sự thống nhất (Allen & cộng sự, 2015), do đó đã tạo ra khoảng trống trong nghiên cứu về vấn đề này. Các nhà nghiên cứu cho rằng nhân viên có thể làm việc tại nhà bằng cách sử dụng các nền tảng công nghệ trực tuyến để giao tiếp. Cách thức này có thể tạo cảm giác an toàn cho nhân viên và giúp họ thoát khỏi nguy cơ nhiễm COVID-19. Công việc tại nhà cũng cho phép nhân viên linh hoạt hơn trong việc đặt lịch hẹn và thực hiện các công việc. Hơn nữa, họ không mất thời gian và chi phí cho việc đi lại. Nhân viên văn phòng đã tăng tính tự chủ khi làm việc tại nhà. Điều này đề cập đến mức độ mà một công việc cho phép một người chủ động đưa ra quyết định về phương pháp hoàn thành công việc. Lợi ích khác của làm việc tại nhà là tạo cơ hội cho nhân viên điều chỉnh hoặc lựa chọn nơi làm việc. Allen & cộng sự (2015) lập luận rằng làm việc tại nhà sẽ tốt khi bản chất của công việc là linh hoạt, hoặc nó có thể được thực hiện trực tuyến.

Trước đây cũng đã có một số nghiên cứu liên quan đến văn phòng ảo và làm việc từ xa, tuy nhiên, chính sách làm việc tại nhà không hoàn toàn giống như làm việc từ xa (Zhang, 2016). Sự khác biệt lớn nhất là hạn chế về địa điểm làm việc. Trong khi nhân viên có thể làm việc từ xa trong các khu vực thoải mái như quán cà phê, thì trong thời gian đại dịch, nhân viên chỉ có thể làm việc tại nhà. Sự cân bằng giữa

công việc và gia đình được đề cập khá thường xuyên như một lợi thế lớn nhất của làm việc tại nhà (Bellmann & Hübler, 2020). Khi nhân viên làm việc tại nhà, họ có nhiều thời gian chăm sóc gia đình, đặc biệt là trong thời kỳ đại dịch. Vì vậy, những nhân viên cân bằng tốt giữa công việc và gia đình sẽ có nhiều khả năng hài lòng với công việc làm tại nhà.

Việt Nam là quốc gia Đông Nam Á với khoảng 96 triệu dân (Consosukien, 2020). Cho đến nay, đây là quốc gia ít bị ảnh hưởng nghiêm trọng bởi COVID-19, do Chính phủ đã chủ động thực hiện các chính sách giãn cách xã hội cũng như khuyến khích các doanh nghiệp tổ chức làm việc tại nhà ở các địa phương bị ảnh hưởng nặng nề do COVID-19. Tuy nhiên, hiệu quả của làm việc tại nhà vẫn còn là chủ đề gây tranh cãi; do đó, các nhà nghiên cứu cần đưa ra những bằng chứng thực nghiệm để chứng minh những lợi ích của làm việc tại nhà trong giai đoạn COVID-19.

Hơn nữa, hiện nay có rất ít nghiên cứu về chủ đề này từ quan điểm của người lao động. Mục đích của bài viết nhằm đánh giá tác động của làm việc tại nhà của nhân viên đối với hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng khám phá vai trò trung gian của sự cân bằng giữa công việc và gia đình, và sự hài lòng trong công việc trong mối quan hệ này. Đồng thời, vai trò điều tiết của mối quan tâm về COVID-19 cũng được xem xét. Mô hình nghiên cứu mới sẽ đóng góp đáng kể cho việc mở rộng kiến thức của doanh nghiệp cũng như chính quyền địa phương. Ngoài ra, bài viết sẽ là nguồn tài liệu tham khảo cho các nhà hoạch định chính sách và các công ty tại TP. HCM cân nhắc lựa chọn các chính sách thúc đẩy làm việc tại nhà hay tìm kiếm các giải pháp thay thế khác.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1 Tổng quan về Làm việc tại nhà

Làm việc tại nhà (work from home - WFH) hiện được biết đến như là một phương thức làm việc thay thế để giảm thiểu nguy cơ nhiễm COVID-19. Khái niệm làm việc tại nhà đầu tiên do (Nilles, 1988) đề cập, được gọi là “telecommuting”. WFH được định nghĩa theo nhiều thuật ngữ khác nhau trong bốn thập kỷ vừa qua, đó là: làm việc từ xa, nơi làm việc linh hoạt, làm việc qua mạng (Vyas & Butakhieo, 2020). Beño (2018) cho rằng làm việc từ xa là một hình thức làm việc trong đó công việc được thực hiện ở một địa điểm xa văn phòng trung tâm hoặc các cơ sở sản xuất. Shafizadeh & cộng sự (2007) giải thích hai hình thức làm việc từ xa, bao gồm làm việc từ xa tại nhà và làm việc từ xa dựa vào trung tâm kết nối. Làm việc từ xa dựa vào trung tâm kết nối liên quan đến công việc từ một văn phòng vệ tinh địa phương hoặc khu vực. Trong khi đó, làm việc từ xa tại nhà là làm việc tại nhà với thông tin liên lạc đến văn phòng, bằng cách sử dụng công nghệ thực hiện nhiệm vụ công việc.

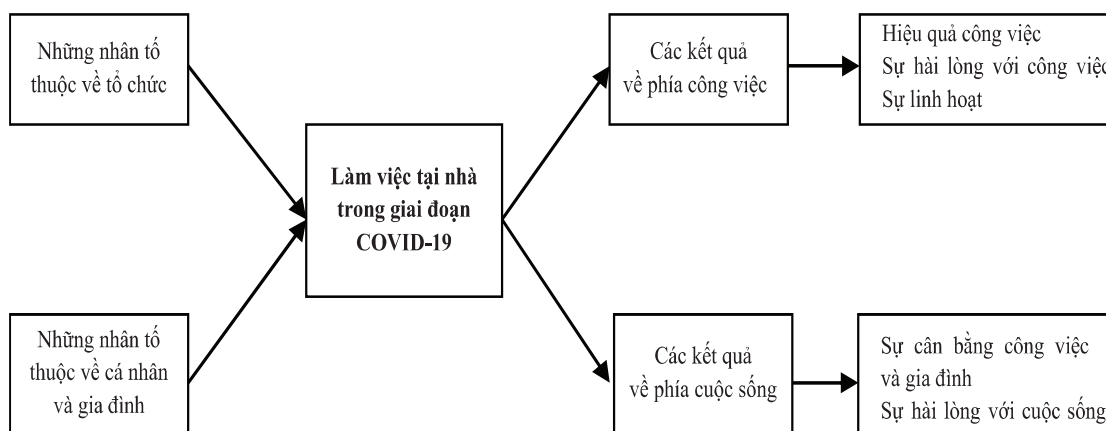
Gibson & cộng sự (2002) chỉ ra rằng làm việc từ xa là một thuật ngữ rộng hơn nhiều, có nghĩa là sử dụng mạng viễn thông để làm việc ở bất cứ đâu bạn cần để đáp

ứng nhu cầu của khách hàng; cho dù đó là từ văn phòng tại nhà, trung tâm làm việc từ xa, văn phòng vệ tinh, văn phòng của khách hàng, phòng chờ sân bay, phòng khách sạn, cửa hàng cà phê hay ở bất cứ đâu. Nói cách khác, không phải tất cả nhân viên làm việc từ xa đều nhất thiết phải là nhân viên làm việc tại nhà. Trong bài viết này, cụm từ “làm việc tại nhà” được sử dụng vì nó chính xác với những gì liên quan đến nghiên cứu.

Nghiên cứu của Dingel & Neiman (2020) đã phát hiện ra rằng 37% công việc có thể được hoàn thành ở nhà trong đại dịch Covid-19 tại Hoa Kỳ, chẳng hạn như tài chính, quản lý kinh doanh và dịch vụ giáo dục. Trong khi đó, một số lĩnh vực ngành nghề như chăm sóc sức khỏe, nông nghiệp và khách sạn không thể được thực hiện tại nhà.

2.2 Khung lý thuyết về làm việc tại nhà

Vyas & Butakhieo (2020) đã phát triển khung lý thuyết dựa trên đánh giá về làm việc tại nhà, làm việc từ xa, nơi làm việc linh hoạt và làm việc qua mạng. Thứ nhất, khung lý thuyết làm việc tại nhà đề xuất hai yếu tố tiền đề: (1) Nhân tố thuộc về tổ chức và (2) Nhân tố thuộc về cá nhân và gia đình có ảnh hưởng đến WFH. Thứ hai, để khám phá các tác động của WFH trong lĩnh vực công việc và cuộc sống, nó được kết nối với hai kết quả tương ứng: (1) Kết quả về phía công việc và (2) Kết quả về phía gia đình được thể hiện trong Hình 1.



Hình 1. Khung lý thuyết về làm việc tại nhà

Nguồn: Vyas & Butakhieo (2020)

“Những nhân tố thuộc về tổ chức” sẽ liên quan đến công việc của nhân viên. Các nghiên cứu đã thảo luận rằng các yếu tố thuộc về tổ chức rất quan trọng đối với việc sắp xếp làm việc tại nhà. Ví dụ như tổ chức có chính sách hỗ trợ nhu cầu của nhân viên trong khi làm việc tại nhà, chi phí cơ sở vật chất liên quan đến WFH, đào tạo về việc sử dụng công nghệ, phúc lợi của nhân viên, cũng như giao tiếp tổ chức.

Vyas & Butakhieo (2020) cho rằng WFH bị ảnh hưởng không chỉ bởi “những yếu tố thuộc về tổ chức” mà còn bởi “những yếu tố thuộc về cá nhân và gia đình”.

Những nhân tố cá nhân cần được giải quyết để làm việc từ xa như kỹ luật tự giác, tự tạo động lực, khả năng làm việc độc lập, độ bền, tự tổ chức, tự tin, kỹ năng quản lý thời gian, kiến thức về công nghệ thông tin. Ngoài các yếu tố cá nhân, các yếu tố gia đình cũng có ảnh hưởng đến WFH. Ví dụ, các đặc điểm hộ gia đình như quy mô của khu vực sinh hoạt, số lượng thành viên gia đình chia sẻ cùng một chỗ ở và số lượng trẻ em trong gia đình. Hơn nữa, WFH cũng có thể bị ảnh hưởng bởi không gian làm việc có sẵn trong nhà và số người có mặt khi làm việc tại nhà.

Kết quả của WFH có thể được xem xét trong hai khía cạnh: “công việc” và “cuộc sống”. Các nghiên cứu tiết lộ rằng WFH có kết quả tích cực về khía cạnh công việc như hiệu quả công việc, sự hài lòng công việc, sự linh hoạt và sự gắn kết công việc. Bên cạnh đó, về khía cạnh cuộc sống, một số nghiên cứu chỉ ra rằng WFH có cả kết quả tiêu cực và tích cực. Khía cạnh cuộc sống có thể bao gồm sự cân bằng công việc và gia đình, sự hài lòng với cuộc sống và sự hài lòng của gia đình.

Vyas & Butakhieo (2020) đã đề xuất khung lý thuyết về WFH, nhưng họ chưa có bằng chứng thực nghiệm để khẳng định các mối quan hệ tồn tại trong mô hình. Do đó, khung lý thuyết này được sử dụng để hướng dẫn điều tra làm việc tại nhà trong bối cảnh COVID-19 tại TP. HCM nhằm cung cấp bằng chứng thực nghiệm về những kết quả của làm việc tại nhà trong giai đoạn này.

3. Phát triển giả thuyết nghiên cứu

3.1 Hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc (job performance - JP) đề cập đến kết quả của sự phù hợp giữa hành vi của một người và yêu cầu của công việc/nhiệm vụ (Brief & Weiss, 2002; Huong & Lien, 2017). Jacobs & cộng sự (2013) đã định nghĩa JP là khả năng của một nhân viên để làm tốt công việc của họ. Do đó, JP có thể được định nghĩa là khả năng của một nhân viên để đạt được mục tiêu của họ trong một khoảng thời gian nhất định trong bối cảnh của một công việc hoặc tổ chức. Bên cạnh đó, Jamal (2007) cho rằng một nhân viên làm việc hiệu quả là nhân viên có thể thực hiện tốt công việc trong giới hạn của các nguồn lực sẵn có.

WFH và tác động của nó đối với JP ngày càng được chú ý trong những năm gần đây, đặc biệt kể từ khi bùng phát COVID-19. Bloom & cộng sự (2015) nghiên cứu JP tại nhà của người lao động bằng cách sử dụng một thí nghiệm ngẫu nhiên trên các nhân viên trực tổng đài trong một công ty du lịch. Họ nhận thấy rằng làm việc tại nhà dẫn đến hiệu quả công việc tăng 13% và sau thử nghiệm, hơn một nửa số nhân viên đã chọn chuyển sang làm việc tại nhà. Dựa vào những thảo luận trên, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H1: Làm việc tại nhà có tác động tích cực đến hiệu quả công việc.

3.2 Sự cân bằng giữa công việc và gia đình

Sự cân bằng giữa công việc và gia đình (work family balance - WFB) được định nghĩa là sự hài lòng trong công việc và sự hài lòng của gia đình. Nói cách khác, WFB là sự tương tác giữa công việc tại doanh nghiệp và các hoạt động khác dành cho gia đình và cộng đồng, các hoạt động giải trí, và phát triển cá nhân (Giao & cộng sự, 2020). Žnidaršič & Bernik (2021) nêu rõ WFB là quá trình tham gia vào công việc và vai trò gia đình như nhau và khẳng định rằng WFB bao gồm ba phần: (i) Cân bằng thời gian, (ii) Cân bằng tham gia và (iii) Cân bằng hài lòng. Sự tách biệt công việc và gia đình có thể làm suy yếu cả mục tiêu của công ty lẫn mục tiêu của nhân viên, làm giảm sút hiệu quả công việc và ảnh hưởng không tốt đến cuộc sống gia đình. Sắp xếp lại cách thức làm việc để hướng đến sự hòa hợp giữa công việc và gia đình có thể mang lại kết quả khả quan và đôi bên cùng có lợi.

WFH có những lợi ích đặc biệt đối với những gia đình có con nhỏ hoặc những người lao động không thể rời khỏi nhà nhưng cần hoặc muốn tiếp tục làm việc. Trong giai đoạn đại dịch COVID-19, chính phủ thực hiện chính sách giãn cách xã hội và các trường học phải đóng cửa. Do đó, học sinh không thể đến lớp. Các gia đình cần có thời gian để chăm sóc con trong giai đoạn này. Vì vậy, WFH có thể giúp họ chăm sóc trẻ em hoặc người lớn tuổi bị ốm trong khi làm việc (Beño, 2018). Ngoài ra, làm việc tại nhà giúp những người sống ở những khu vực vắng vẻ có thể có việc làm, giảm nguy cơ mắc bệnh, mệt mỏi và căng thẳng liên quan đến công việc. Từ đó, sẽ giúp người lao động cân bằng giữa công việc và cuộc sống tốt hơn. Hơn nữa, một số nghiên cứu trước đã chứng minh được mối quan hệ giữa WFH và WFB (Bellmann & Hübler, 2020). Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

H2: Làm việc tại nhà có mối quan hệ tích cực với sự cân bằng công việc và gia đình trong giai đoạn đại dịch COVID-19.

3.3 Sự hài lòng trong công việc

Định nghĩa được sử dụng phổ biến nhất về sự hài lòng trong công việc (job satisfaction - JS) của Spector (1997) ngụ ý cách mọi người cảm nhận về công việc và các khía cạnh khác nhau trong công việc của họ. JS có thể đề cập đến một thái độ vui vẻ, tích cực có được từ việc đánh giá công việc hoặc kinh nghiệm làm việc của một người (Giao & cộng sự, 2020; Hieu & cộng sự, 2021). Nó có thể được hiểu rằng những người cảm thấy hạnh phúc hơn trong công việc thì họ càng hài lòng. JS có được khi nhân viên thích thú với công việc, hoặc họ có được cảm xúc tích cực sau khi đánh giá công việc.

Khi nhân viên làm việc từ nhà, họ không cần phải tốn thời gian, tiền bạc và sức lực để đến văn phòng hoặc đi công tác. Họ cũng không phải mặc trang phục chỉnh tề trong giờ làm việc, điều này cho phép họ phù hợp hơn giữa bản thân công việc và tính cách thực sự. Người làm việc từ xa bớt căng thẳng hơn và do đó ít có khả năng thay đổi công việc; họ cũng hài lòng hơn với các hoạt động công việc hàng

ngày của họ (Gajendran & Harrison, 2007). Hơn nữa, một nghiên cứu khác cho rằng mối quan hệ giữa WFH và JS là đường cong, có nghĩa là ảnh hưởng của nó sẽ tích cực ở mức độ nhất định (khoảng 15,1 giờ mỗi tuần). Nhưng khi nhân viên dành phần lớn thời gian làm việc tại nhà, sự hài lòng của họ có thể giảm do cảm giác sự tách biệt xã hội và nghề nghiệp. Đường cong phẳng hơn đối với những công việc có tính độc lập cao (Virick & cộng sự, 2010). Các nghiên cứu trước đây cũng cho thấy rằng WFH có thể làm tăng mức độ JS (Bellmann & Hübler, 2020). Do đó, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H3: Làm việc tại nhà có tác động tích cực sự hài lòng trong công việc.

Trong WFB, sự cân bằng tốt tạo ra JS bởi vì vai trò công việc không phải là mối đe dọa đối với việc quản lý sức khỏe. Xung đột giữa công việc với gia đình ở mức độ thấp tạo ra JS vì vai trò công việc không phải là mối đe dọa đối với lĩnh vực gia đình. Bởi vì hai lĩnh vực rủi ro là khác nhau, tỷ lệ của phương sai JS được giải thích bởi WFB dự kiến sẽ không trùng lặp, ở mức độ nghiêm trọng, với tỷ lệ được giải thích bởi xung đột giữa công việc và gia đình. Bên cạnh đó, trong bối cảnh làm việc hiện nay có đặc trưng không đồng nhất cao giữa lực lượng lao động đương đại với tỷ lệ đáng kể người lao động cao tuổi, cũng như với sự gia tăng của hệ thống chăm sóc sức khỏe dựa trên vai trò tích cực và thông tin của bệnh nhân, WFB cũng quan trọng như xung đột giữa công việc với gia đình trong việc hình thành thái độ đối với công việc và JS (Bellmann & Hübler, 2020). Do đó, giả thuyết sau đây được đề xuất:

H4: Sự cân bằng công việc và gia đình có tác động tích cực đến sự hài lòng công việc.

Đạt được WFB có ý nghĩa rất lớn đối với sự thành công của cá nhân và tổ chức. Xung đột giữa công việc và gia đình đã khiến hiệu quả của các cá nhân tại nơi làm việc cũng như cuộc sống cá nhân của họ thấp hơn và cuối cùng dẫn đến việc rút lui khỏi công việc (Naithani, 2010). Hơn nữa, Naithani (2010) đã tuyên bố rằng những cá nhân cân bằng công việc và gia đình thành công sẽ đóng góp vào thành công của tổ chức và những người nhận được sự hỗ trợ tại nơi làm việc thông qua các chính sách thân thiện với gia đình sẽ có mức năng suất cao tại nơi làm việc. Do đó, tác giả đề xuất giả thuyết như sau:

H5: Sự cân bằng công việc và gia đình có tác động tích cực đến hiệu quả công việc.

Ngoài ra, nếu không đạt được JS, thì nhân viên làm việc hiệu quả sẽ kém, vì năng suất của họ sẽ bị ảnh hưởng tiêu cực. Ngược lại, khi nhân viên hài lòng, họ sẽ được thúc đẩy để thực hiện nhiệm vụ ở mức độ tốt nhất có thể. Lập luận rằng JS ảnh hưởng lớn đến hiệu quả của nhân viên đã được xác nhận bởi nghiên cứu trước đây (Giao & cộng sự, 2020). Do đó, nghiên cứu này đưa ra giả thuyết sau:

H6: Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc.

3.4 Vai trò trung gian của sự cân bằng công việc và gia đình và sự hài lòng công việc

Những nhân viên làm việc tại nhà có khả năng điều chỉnh mối quan hệ giữa công việc và gia đình của riêng họ; do đó, nó có thể tăng hiệu quả công việc. Bên cạnh đó, làm việc tại nhà cũng có thể loại bỏ thời gian và chi phí cần chi cho công việc trong giai đoạn đại dịch COVID-19. Nó tạo ra cảm giác tự do khiến nhân viên hài lòng và từ đó nó ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của nhân viên (Gajendran & Harrison, 2007). Dựa vào những thảo luận trên, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

H7: Sự cân bằng giữa công việc và gia đình làm trung gian ảnh hưởng của làm việc tại nhà và hiệu quả công việc.

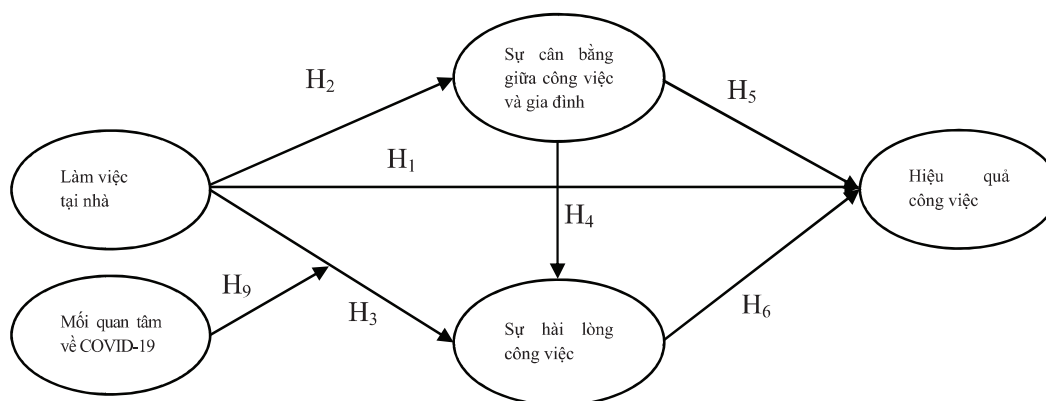
H8: Sự hài lòng trong công việc làm trung gian cho ảnh hưởng của làm việc tại nhà và hiệu quả công việc.

3.5 Vai trò điều tiết của “mối quan tâm về COVID-19”

Làm việc tại nhà trong giai đoạn đại dịch COVID-19 làm giảm cảm xúc tiêu cực liên quan đến các mối đe dọa và bất ổn về sức khỏe. Do đó, khi xem xét JS của nhân viên làm việc tại nhà, tác giả cho rằng “mối quan tâm về COVID-19” có thể điều tiết mối quan hệ tích cực này. Làm việc tại nhà vì đại dịch có thể làm giảm khả năng bị nhiễm bệnh, tăng cường khả năng dành thời gian cho các thành viên trong gia đình, giảm nhận thức về sự cô đơn và trầm cảm (Ellis & cộng sự, 2020), tránh tiếp xúc với các cuộc trò chuyện liên tục với đồng nghiệp về đại dịch (Judge & cộng sự, 2001) và do đó, nó làm mạnh hơn tác động của làm việc tại nhà và sự hài lòng trong công việc. Dựa vào những thảo luận trên, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau (Hình 2):

H9: Mối quan tâm về COVID-19 điều tiết mối quan hệ tích cực giữa làm việc tại nhà và sự hài lòng trong công việc.

Nói cách khác, mối quan hệ tích cực này sẽ trở nên mạnh hơn với những nhân viên có mối quan tâm nhiều về COVID-19 và trở nên yếu đi với những nhân viên ít quan tâm đến COVID-19.



Hình 2. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1 Quy trình thu thập dữ liệu

Việc thu thập dữ liệu được thực hiện bằng cách gửi một bảng câu hỏi trực tuyến cho người lao động ở TP. HCM. Phương pháp lấy mẫu thuận tiện đã được thực hiện với những người có khả năng truy cập Internet và có kinh nghiệm trực tiếp làm việc tại nhà do hậu quả của đại dịch COVID-19 vào năm 2020. Tổng số 350 bảng câu hỏi đã được phản hồi, trong đó 325 bảng câu hỏi có thể sử dụng được cho phân tích dữ liệu, với tỷ lệ phản hồi 92,9%. Thông tin nhân khẩu học của người trả lời được trình bày trong Bảng 1.

Bảng 1. Thống kê đặc điểm nhân khẩu học

N = 325		Tần số	Phần trăm
Giới tính	Nữ	139	42,8
	Nam	186	57,2
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	113	34,8
	Đã lập gia đình	212	65,2
Nhóm tuổi	18 - dưới 30 tuổi	75	23,1
	30 - dưới 40 tuổi	142	43,7
	41 - dưới 50 tuổi	86	26,5
	> 50 tuổi	22	6,8
Trình độ học vấn	THPT	3	0,9
	Trung cấp, cao đẳng	64	19,7
	Đại học	214	65,8
	Sau đại học	44	13,5
Thu nhập	< 5 triệu	44	13,5
	5 - dưới 10 triệu	157	48,3
	10 - dưới 15 triệu	75	23,1
	> 15 triệu	49	15,1

Nguồn: Kết quả khảo sát

4.2 Thang đo cho các cấu trúc

Làm việc tại nhà được đo lường bằng 4 câu hỏi được Susilo (2020) phát triển. Sự cân bằng giữa công việc và gia đình được đo lường bằng 4 câu hỏi do Haar & cộng sự (2014) phát triển. Sự hài lòng trong công việc được đo bằng 4 câu hỏi được phát triển bởi Paoline & cộng sự (2015) và Toscano & Zappala (2020). Hiệu quả công việc được đo lường bằng 4 câu hỏi của Bouckennooghe & cộng sự (2013). Mối quan tâm về COVID-19 được đo lường bằng 3 câu hỏi của Toscano & Zappala (2020).

Tất cả các câu hỏi được đo bằng Thang đo Likert với 5 mức độ từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý).

4.3 Phân tích dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng mô hình PLS-SEM để kiểm tra giả thuyết. Giao & Vương (2019) cho rằng PLS có thể đóng góp nhiều tiện ích cho phân tích hành vi trong nghiên cứu hành vi. Ngoài ra, PLS cũng là một công nghệ đa biến mạnh mẽ xem xét kỹ lưỡng các vấn đề nghiên cứu phức tạp bao gồm các biến không được quan sát và sự tương tác đa dạng của các biến khác nhau. PLS là một phương trình cấu trúc dựa trên hiệp phương sai kỹ thuật mô hình hóa, linh hoạt hơn các SEM khác vì nó cung cấp ít sai lệch hơn khi dữ liệu không phân phối chuẩn. Nó cũng được công nhận về khả năng hoạt động tốt với các kích thước mẫu nhỏ (100-200) (Giao & Vương, 2019). Bằng cách xem xét tất cả các điểm mạnh ở trên, nhóm tác giả đã sử dụng SmartPLS 3.0 để phân tích dữ liệu trong nghiên cứu này.

5. Kết quả và thảo luận

Trước khi thực hiện ước lượng PLS-SEM để kiểm tra các giả thuyết, cần đánh giá tính giá trị và độ tin cậy của các thang đo (Giao & cộng sự, 2020). Giá trị hội tụ là mức độ tương quan cao giữa các câu hỏi trong một nhân tố và được tính toán bằng cách sử dụng hệ số nhân tố tải. Giao & Vương (2019) đã đề xuất hệ số nhân tố tải nên lớn hơn ngưỡng 0,5 để thang đo đạt được giá trị hội tụ. Trong Hình 3, kết quả thống kê cho thấy tất cả các tải nhân tố đều cao hơn ngưỡng 0,5. Ví dụ, hệ số tải nhân tố tối thiểu cho Làm việc tại nhà = 0,739, Sự cân bằng giữa công việc và gia đình = 0,861, Sự hài lòng công việc = 0,654, Hiệu quả công việc = 0,847 và Mối quan tâm về COVID-19 = 0,860. Bên cạnh đó, giá trị hội tụ sẽ được xác nhận khi phương sai trích trung bình (AVE) cho mỗi biến tiềm ẩn lớn hơn 0,5 (Giao & Vương, 2019). Như thể hiện trong Bảng 2 dưới đây, các giá trị AVE được báo cáo cho mỗi biến trong khoảng từ 0,807 đến 0,903 (tương ứng với biến Sự hài lòng trong công việc, và Sự cân bằng giữa công việc và gia đình). Do đó, tất cả các cấu trúc cho thấy giá trị hội tụ tốt.

Ngoài ra, Giao & Vương (2019) đã khuyến nghị rằng giá trị phân biệt của thang đo có thể được xác định thông qua ma trận tương quan. Căn bậc hai của giá trị AVE của một cấu trúc phải lớn hơn mỗi tương quan với bất kỳ cấu trúc nào khác. Bảng 3 chỉ ra ma trận tương quan của các cấu trúc với các giá trị đường chéo. Căn bậc hai của AVE của các cấu trúc tiềm ẩn được hiển thị trong dấu ngoặc đơn cao hơn hệ số tương quan với bất kỳ biến khác. Ví dụ, giá trị AVE của Làm việc tại nhà là 0,714 và căn bậc hai của AVE của nó là 0,845. Giá trị này đều cao hơn các giá trị tương quan trong cột của nó (0,420, 0,349, và 0,389) và hàng của nó (0,366). Do đó, giá trị phân biệt đã được đảm bảo.

Bảng 2. Tính giá trị và độ tin cậy của cấu trúc

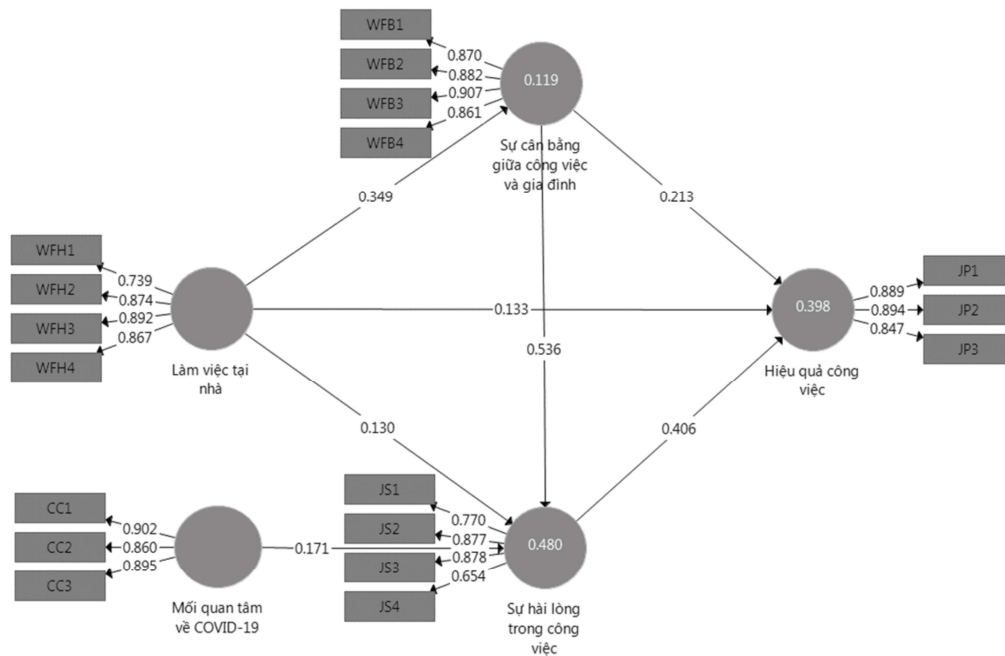
Biến	Câu hỏi đo lường	Mã hóa	Tính giá trị		Độ tin cậy		R ² hiệu chỉnh
			Hệ số nhân tố tải	AVE	CA	CR	
Mối quan tâm về COVID-19	Tình trạng khẩn cấp về COVID-19 làm anh/chị lo lắng	CC1	0,902	0,785	0,870	0,916	
	Tình trạng khẩn cấp về COVID-19 làm anh/chị cảm thấy sợ hãi	CC2	0,860				
	Tình trạng khẩn cấp về COVID-19 làm anh/chị cảm thấy chán nản	CC3	0,895				
Hiệu quả công việc	Khi làm việc tại nhà, anh/chị hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao	JP1	0,889	0,769	0,850	0,909	0,398
	Khi làm việc tại nhà, anh/chị thực hiện các trách nhiệm quy định trong mô tả công việc	JP2	0,894				
	Khi làm việc tại nhà, anh/chị thực hiện các nhiệm vụ mà cấp trên mong đợi	JP3	0,847				
Sự hài lòng công việc	Anh/chị thích công việc của mình khi làm việc tại nhà	JS1	0,770	0,640	0,807	0,875	0,480
	Mọi ngày, anh/chị đều tràn đầy năng lượng với công việc	JS2	0,877				
	Anh/chị tìm thấy niềm vui thực sự trong công việc khi làm việc tại nhà	JS3	0,878				
	Khi tình trạng khẩn cấp kết thúc, nếu anh/chị phải quyết định làm việc từ xa một lần nữa, anh/chị sẽ chọn nó	JS4	0,654				

Bảng 2. Tính giá trị và độ tin cậy của cấu trúc (tiếp theo)

Biến	Câu hỏi đo lường	Mã hóa	Tính giá trị		Độ tin cậy		R ² hiệu chỉnh
			Hệ số nhân tố tải	AVE	CA	CR	
Sự cân bằng giữa công việc và gia đình	Anh/chị có thể hoàn thành những gì mong đợi ở anh/chị trong công việc và trong gia đình	WFB1	0,870	0,775	0,903	0,932	0,119
	Những người thân thiết với anh/chị sẽ nói rằng anh/chị làm rất tốt việc cân bằng giữa công việc và gia đình	WFB2	0,882				
	Anh/chị có thể hoàn thành những kỳ vọng mà cấp trên và gia đình dành cho mình	WFB3	0,907				
	Đồng nghiệp và các thành viên trong gia đình anh/chị sẽ nói rằng anh/chị đang đáp ứng kỳ vọng của họ	WFB4	0,861				
Làm việc tại nhà	Anh/chị dành toàn bộ thời gian ở nhà trong thời gian làm việc	WFH1	0,739	0,714	0,868	0,909	
	Anh/chị luôn giao tiếp với người khác từ xa cho công việc của mình	WFH2	0,874				
	Anh/chị sử dụng Internet để thực hiện công việc của mình nhiều nhất có thể	WFH3	0,892				
	Anh/chị làm không gặp trực tiếp đồng nghiệp trong quá trình làm việc	WFH4	0,867				

Chú thích: CA = Hệ số Cronbach's Alpha; CR = Hệ số tin cậy tổng hợp; AVE = Phương sai trích trung bình

Nguồn: Kết quả phân tích



Hình 3. Mô hình đo lường

Nguồn: Kết quả phân tích

Tiếp theo, các giá trị độ tin cậy Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) được sử dụng để đánh giá độ tin cậy của cấu trúc. Theo Giao & Vương (2019), giá trị độ tin cậy Cronbach's Alpha và CR nên lớn hơn hoặc bằng 0,7 để được coi là đáng tin cậy trong một mô hình. Như trong Bảng 2 ở trên, Cronbach's Alpha và CR lớn hơn 0,7. Giá trị tổng hợp và giá trị Cronbach's Alpha tối thiểu lần lượt là 0,875 và 0,807. Do đó, tác giả có thể xác nhận rằng tất cả các cấu trúc đạt được độ tin cậy tốt.

Cuối cùng, hiện tượng đa cộng tuyến đã được đánh giá cho tất cả các cấu trúc. Giá trị VIF được đề xuất để đo lường các vấn đề đa cộng tuyến. Giá trị VIF phải nhỏ hơn 5,00. Như thể hiện trong Bảng 4, giá trị VIF bên trong tối đa của các cấu trúc là 1,867. Do đó, hiện tượng đa cộng tuyến của các biến tiềm ẩn không phải là mối quan tâm.

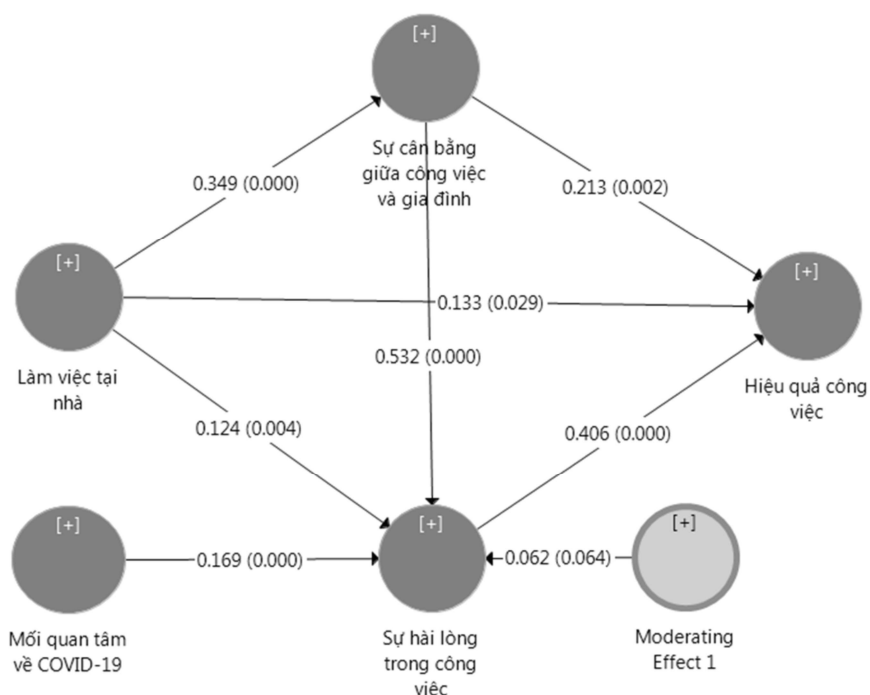
Bảng 3. Thống kê giá trị phân biệt và đa cộng tuyến của thang đo

Cấu trúc	Fornell-Larcker Criterion					Chỉ số VIF				
	JP	WFH	CC	WFB	JS	JP	WFH	CC	WFB	JS
JP	(0,877)									
WFH	0,366	(0,845)				1,200			1,000	1,261
CC	0,529	0,420	(0,886)							1,404
WFB	0,527	0,349	0,459	(0,880)		1,804				1,317
JS	0,598	0,389	0,472	0,660	(0,800)	1,867				

Chú thích: JP = Hiệu quả công việc; WFH = Làm việc tại nhà; CC = Mối quan tâm về COVID-19; WFB = Sự cân bằng giữa công việc và gia đình; JS = Sự hài lòng trong công việc.

Nguồn: Kết quả phân tích

Kết quả từ phân tích PLS-SEM được thể hiện trong Hình 4 và Bảng 4. Hệ số đường dẫn chuẩn hóa và giá trị p được báo cáo. Các kiểm định giả thuyết được trình bày như sau:



Hình 4. Mô hình PLS-SEM

Nguồn: Kết quả phân tích

Giả thuyết H1, H2, H3: Kết quả nghiên cứu cho thấy trong giai đoạn đại dịch COVID-19, làm việc tại nhà đã tác động tích cực đến hiệu quả công việc, sự cân bằng giữa công việc và gia đình, và sự hài lòng trong công việc ($\beta_1, 2, 3 > 0; p < 0,05$). Do đó, H1, H2, và H3 đã được chấp nhận.

Bảng 4. Kết quả kiểm tra mối quan hệ của các cấu trúc trong mô hình

Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số hồi quy chuẩn hóa	Độ lệch chuẩn	Thống kê T	Giá trị P	Kết luận
H1	WFH → HQ	0,133	0,061	2,190	0,029	Chấp nhận
H2	WFH → WFB	0,349	0,048	7,280	0,000	Chấp nhận
H3	WFH → JS	0,124	0,043	2,868	0,004	Chấp nhận
H4	WFB → JS	0,532	0,048	11,037	0,000	Chấp nhận
H5	WFB → JP	0,213	0,069	3,100	0,002	Chấp nhận
H6	JS → JP	0,406	0,070	5,754	0,000	Chấp nhận
H9	Biến điều tiết 1 → JS	0,062	0,033	1,857	0,064	Chấp nhận

Chú thích: Biến điều tiết 1 = WFH*CC

Nguồn: Kết quả phân tích

Giả thuyết H4: Kết quả nghiên cứu cho thấy sự cân bằng giữa công việc và gia đình đã tác động tích cực đến sự hài lòng trong công việc ($\beta = 0,532$; $p < 0,001$). Do đó, H4 đã được chấp nhận.

Giả thuyết H5: Kết quả nghiên cứu cho thấy sự cân bằng giữa công việc và gia đình, sự hài lòng trong công việc đã tác động tích cực đến hiệu quả công việc ($\beta_{5,6} > 0$; $p < 0,05$). Do đó, H5 và H6 đã được chấp nhận.

Bảng 5. Kết quả của tác động trung gian

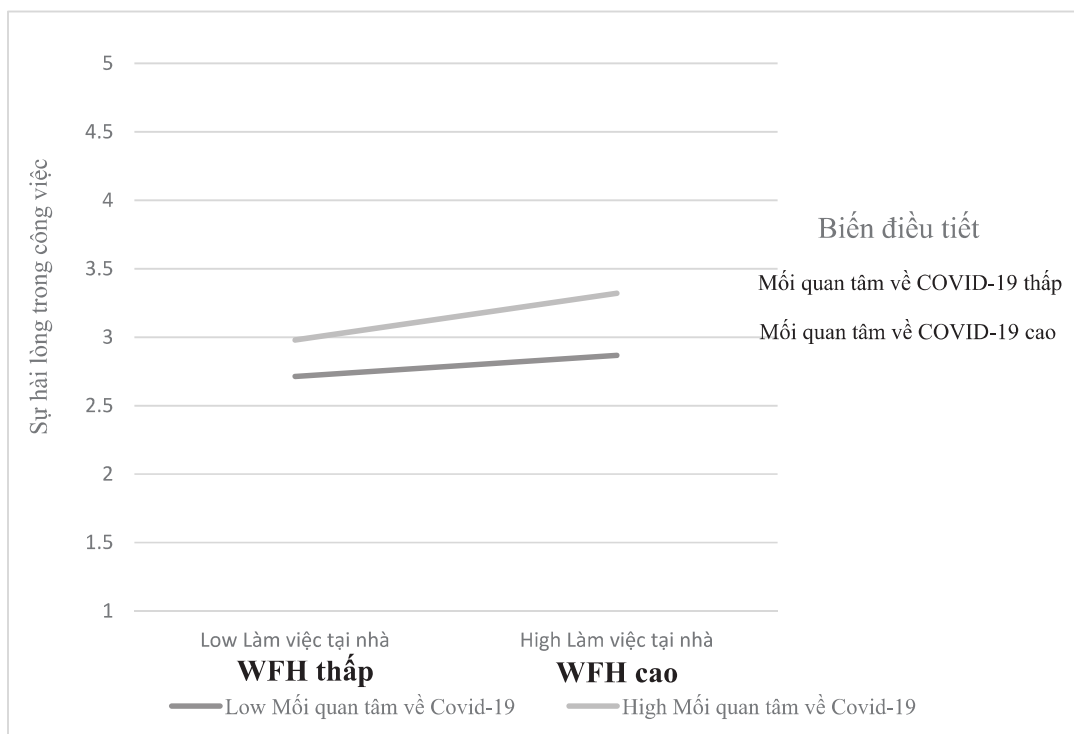
Giả thuyết	Mối quan hệ	Ảnh hưởng trực tiếp	Ảnh hưởng gián tiếp	Tổng ảnh hưởng	Loại trung gian	Kết luận
H7	WFH→WFB→JP	0,133**	0,074**	0,257***	Trung gian một phần	Chấp nhận
H8	WFH→JS→JP		0,050**			Chấp nhận

Nguồn: Kết quả phân tích

Giả thuyết H6: Theo Bảng 5, Sự cân bằng giữa công việc và gia đình làm trung gian mối quan hệ giữa Làm việc tại nhà và hiệu quả công việc bởi những lý do. Thứ nhất, kết quả trong Bảng 4 cho thấy giá trị p cho đường dẫn trực tiếp WFH→JP là 0,029; WFH→WFB là 0,000; WFB→JP là 0,002, có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). Thứ hai, giá trị p của ảnh hưởng gián tiếp (WFH→WFB→JP) là 0,005 (Bảng 5) cũng có ý nghĩa thống kê. Do đó, vai trò trung gian của Sự cân bằng giữa công việc và gia đình tồn tại (Vuong & Giao, 2020). Vì vậy, Giả thuyết H6 đã được chấp nhận và sự trung gian này là một phần.

Giả thuyết H7: Theo Bảng 5, Sự hài lòng trong công việc làm trung gian mối quan hệ giữa Làm việc tại nhà và hiệu quả công việc bởi những lý do sau: thứ nhất, kết quả trong Bảng 4 cho thấy giá trị p cho đường dẫn trực tiếp WFH→JP là 0,029; WFH→JS là 0,004; JS→JP là 0,000, có ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$); thứ hai, giá trị p của ảnh hưởng gián tiếp (WFH→JS→JP) là 0,011 (Bảng 5) cũng có ý nghĩa thống kê. Do đó, vai trò trung gian của Sự hài lòng trong công việc tồn tại (Vuong & Giao, 2020). Vì vậy, Giả thuyết H7 đã được chấp nhận và sự trung gian này là một phần.

Giả thuyết H8: dự đoán rằng Mối quan tâm về COVID-19 sẽ điều tiết mối quan hệ giữa WFH và JS. Kết quả nghiên cứu cho thấy Biến điều tiết 1 của tương tác giữa Mối quan tâm về COVID-19 và Làm việc tại nhà với sự hài lòng trong công việc là tích cực và có ý nghĩa thống kê tại mức ý nghĩa 90% (p -value = 0,064 và hệ số beta = 0,062) (Bảng 4). Phát hiện này cho thấy Mối quan tâm về COVID-19 đã điều tiết tích cực mối quan hệ giữa WFH và JS. Nói cách khác, trong giai đoạn đại dịch COVID-19, khi người lao động càng quan tâm đến những hệ quả gây ra bởi đại dịch thì mối quan hệ tích cực giữa Làm việc tại nhà và sự hài lòng trong công việc trở nên mạnh hơn (Hình 5). Do đó, giả thuyết H8 được chấp nhận.



Hình 5. Mối quan tâm về COVID-19 càng nhiều thì sẽ làm mạnh lên mối quan hệ tích cực giữa WFH và JS

Nguồn: Kết quả phân tích

Bên cạnh đó, hệ số xác định (R^2) hiệu chỉnh là thước đo sức mạnh dự đoán của mô hình. R^2 hiệu chỉnh là lượng phương sai của các biến tiềm ẩn nội sinh (phụ thuộc) trong mô hình cấu trúc được giải thích bởi các cấu trúc ngoại sinh (độc lập) được kết nối với nó. Giá trị R^2 hiệu chỉnh nằm trong khoảng từ 0 đến 1. Hệ số R^2 hiệu chỉnh càng cao, cấu trúc được giải thích càng tốt bởi các cấu trúc tiềm ẩn trong mô hình cấu trúc. Hệ số R^2 hiệu chỉnh cao cũng cho thấy giá trị của các biến có thể được dự đoán tốt bởi mô hình đường dẫn PLS (Giao & Vương, 2019). Giá trị R^2 hiệu chỉnh của Hiệu quả công việc là 0,398 cho thấy rằng 39,8% tổng số biến thiên của hiệu quả công việc có thể được giải thích bởi cấu trúc ngoại sinh như Làm việc tại nhà, Sự cân bằng giữa công việc và gia đình, và Sự hài lòng trong công việc (Hình 3). Hơn nữa, giá trị R^2 hiệu chỉnh là 0,26 (ảnh hưởng lớn), 0,13 (ảnh hưởng trung bình) và 0,02 (ảnh hưởng yếu). Bởi vì, giá trị R^2 hiệu chỉnh cho hiệu quả công việc lớn hơn 0,26, do đó, mô hình của nghiên cứu này đã chứng minh sự phù hợp của mô hình - dữ liệu.

6. Kết luận và kiến nghị

6.1 Kết luận

Nghiên cứu này đề cập đến làm việc tại nhà trong bối cảnh đại dịch COVID-19, trong đó nhân viên không luân phiên làm việc tại nhà với công việc văn phòng mà

làm việc tại nhà trong thời gian dài. Nghiên cứu này đã xem xét những tác động của WFH đối với JP trong khi chưa có bất kỳ nghiên cứu thực nghiệm nào được thực hiện tại Việt Nam để xác nhận mối quan hệ tích cực này. Nghiên cứu hiện tại đã chứng minh rằng WFH làm tăng WFB, JS, và JP của nhân viên trong giai đoạn đại dịch COVID-19. Bên cạnh đó, nghiên cứu này đã xác nhận vai trò trung gian của WFB và JS. Khi đó, WFB và JS trở thành yếu tố quan trọng quyết định đến JP. Nói cách khác, nhân viên phải ổn định gia đình, hài lòng công việc trước khi họ thực hiện tốt hơn để đạt được các mục tiêu của tổ chức.

Ngoài ra, kết quả nghiên cứu cũng tìm thấy mối quan hệ giữa WFH và JS được điều tiết bởi mối quan tâm về COVID-19. Sự tương tác cho thấy rằng mối quan hệ tích cực được quan sát ở trên mạnh hơn ở những nhân viên quan tâm hơn đến COVID-19. Những nhân viên này dễ hài lòng hơn với công việc khi họ làm việc tại nhà bởi vì họ cảm thấy lo lắng về dịch bệnh, cảm thấy sợ hãi khi phải ra ngoài mỗi ngày. Vì thế, họ cảm thấy yêu thích công việc của họ hơn khi được làm việc tại nhà. Nhân viên quan tâm nhiều hơn đến dịch bệnh sẽ hạnh phúc hơn với làm việc tại nhà vì nó có thể hữu ích trong việc bảo vệ sức khỏe của họ. Đồng thời, làm việc tại nhà có thể giúp họ giảm thời gian đi làm và giúp họ tập trung hơn và tập trung vào công việc. Từ đó, họ có thể dễ dàng sắp xếp và cân đối thời gian dành cho gia đình.

Cuộc tranh luận về mối quan hệ nhân quả giữa sự hài lòng trong công việc và hiệu quả công việc đã được đề cập khá nhiều trong tâm lý học tổ chức. Mối quan hệ được quan sát ở đây giữa hiệu quả trong quá trình làm việc tại nhà và sự hài lòng khi làm việc tại nhà chuyển cuộc tranh luận này sang lĩnh vực làm việc từ xa. Mặc dù thiết kế nghiên cứu cắt ngang không loại trừ mối tương quan ngược lại, nhưng kết quả nghiên cứu đã cho thấy rằng sự hài lòng khi làm việc từ xa tự nó có thể là một lý do cho hiệu quả trong quá trình làm việc từ xa. Điều này hợp lý khi nhân viên thấy ở trong một hoàn cảnh làm việc mới và nhận thấy rằng họ có thể hài lòng với tình hình công việc mới và từ đó làm việc hiệu quả công việc của họ.

Nghiên cứu này nâng cao kiến thức về làm việc tại nhà trong đại dịch COVID-19 mà nhân viên đang có trải nghiệm thực tế. Tuy nhiên, giống như bất kỳ nghiên cứu nào, nó cũng có những hạn chế. *Đầu tiên*, dữ liệu được thu thập theo phương pháp thuận tiện với cỡ mẫu khá nhỏ, do đó không đại diện cho tổng thể. Hơn nữa, những người được khảo sát là một mẫu có trình độ học vấn tốt (khoảng 75% có bằng đại học trở lên), điều này làm giảm mức độ đại diện của những người được hỏi khi so sánh với nhóm dân số có trình độ thấp. Do đó, nghiên cứu tiếp theo nên sử dụng phương pháp lấy mẫu xác suất để tăng tính đại diện của nghiên cứu. *Thứ hai*, dữ liệu thu thập được đã được phân tích mà không so sánh mức độ ảnh hưởng của các biến theo từng nhóm riêng biệt theo đặc điểm cá nhân như tuổi tác, văn hóa, áp dụng công nghệ, giáo dục, thu nhập và ngành. Điều tra thêm về sự khác biệt về tuổi tác, văn hóa, giáo dục, thu nhập và ngành nghề có thể ảnh hưởng như thế nào đến hiệu quả công việc của những người làm việc tại nhà có thể cung cấp thêm hiểu biết sâu

hơn về hiện tượng này. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo nên đưa các biến đặc điểm cá nhân vào mô hình làm vai trò điều tiết cho các mối quan hệ giữa các biến. *Cuối cùng*, các nghiên cứu sâu hơn cũng có thể mở rộng phạm vi nghiên cứu bằng cách thu thập dữ liệu từ các địa phương khác, bởi vì tác động của COVID-19 đối với việc thực hiện chính sách làm việc tại nhà không chỉ áp dụng cho TP. HCM.

6.2 Kiến nghị

Trong bối cảnh COVID-19, trong khi các công ty phải đối phó với một số khó khăn, họ đã tìm nhiều cách thức để đảm bảo hiệu quả công việc và hạn chế sự lây lan của dịch bệnh, do đó, làm việc tại nhà trở thành lựa chọn duy nhất. Các công ty có thể thích ứng với tình huống này bằng cách đánh giá hiệu quả của nhân viên về tiến độ thực hiện các nhiệm vụ thay vì kiểm soát sự hiện diện của họ tại công ty.

Nghiên cứu này đặc biệt phù hợp cho các bên liên quan tham gia vào quá trình chuyển đổi đột ngột sang làm việc tại nhà trong giai đoạn đại dịch COVID-19. Đặc biệt, các công ty và quản lý nhân sự đã áp dụng các chương trình làm việc tại nhà nên có những chính sách hỗ trợ phù hợp cho nhân viên. Ví dụ, tìm cách để giảm cảm giác bị cô lập với xã hội và sử dụng các công cụ, kênh xã hội (hội nghị trực tuyến, sử dụng các nhóm xã hội), để duy trì một số hình thức liên hệ xã hội giữa các nhân viên và giám sát viên. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp nên xây dựng các quy trình làm việc tại nhà và nhận hỗ trợ trong trường hợp có vấn đề công nghệ với thiết bị kết nối từ xa hoặc các vấn đề hành chính và kỹ thuật cần sự phản hồi của đồng nghiệp hoặc người quản lý. Doanh nghiệp cũng nên cung cấp cách thức đào tạo về cách sử dụng các thiết bị cần thiết để làm việc tại nhà, nhằm giảm thiểu lo lắng về các lỗi kỹ thuật và cải thiện sự hài lòng với công việc từ xa.

Nghiên cứu này gửi một thông điệp quan trọng đến các tổ chức quan tâm đến vấn đề cân bằng giữa công việc và gia đình. Các nhà quản lý nhân sự cần nhận thức rõ sự cân bằng giữa công việc và gia đình trong thực tiễn quản lý nguồn nhân lực. Các chính sách về gia đình - lao động cần được phát triển. Các nhà quản lý cần hình thành, khuyến khích giao tiếp và tương tác giữa người giám sát và nhân viên để chia sẻ những khó khăn trong công việc và gia đình của nhân viên, từ đó, giúp nhân viên cân bằng tốt hơn công việc và gia đình. Chính điều này sẽ gia tăng sự hài lòng và hiệu quả công việc. Các công ty nên mở rộng phương án làm việc tại nhà và đưa ra các hợp đồng nghiêm ngặt mà theo đó làm việc tại nhà được phép. Họ nên hạn chế làm việc tại nhà ngoài giờ làm việc theo hợp đồng ở mức tối thiểu. Các cuộc thảo luận về ưu và nhược điểm cũng như việc tổ chức làm việc tại nhà ở cả cấp cơ sở và cấp đội dường như là không thể thiếu. Các công ty nên giảm những yếu tố liên quan đến công việc mà gây ra sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Ví dụ, họ không nên sắp xếp thời gian quá chặt chẽ để nhân viên có thể xử lý các công việc trong khung thời gian quy định mà không dẫn đến căng thẳng công việc. Các doanh nghiệp cũng cần có những nghiên cứu sâu hơn để hiểu cách thức điều chỉnh

các phương pháp cụ thể nhằm cân bằng công việc - gia đình và điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu thay đổi của lực lượng lao động đang ứng phó với quá trình chuyển đổi sang nền kinh tế hiện đại.

Trong trường hợp cụ thể của đại dịch, các tổ chức nên chú ý đến mối quan tâm của nhân viên về COVID-19 bằng cách cung cấp cho họ thông tin rõ ràng về các thủ tục do công ty thực hiện để ngăn chặn sự lây lan của virus trong các địa điểm công ty và các biện pháp bảo vệ cá nhân. Cung cấp thiết bị cho nhân viên, tránh đưa ra các thông điệp mâu thuẫn làm tăng thêm nỗi lo sợ của họ trong quá trình làm việc tại nhà. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cần chuyển đổi sang hình thức làm việc tại nhà ngay khi có những trường hợp tương tự như đại dịch xảy ra.

Cuối cùng, nghiên cứu khuyến nghị rằng các nhà hoạch định chính sách như các công ty và chính quyền địa phương tại TP. HCM nên thúc đẩy và điều chỉnh chương trình làm việc tại nhà để không chỉ mang lại lợi ích cho nhân viên mà còn cho các công ty. Bên cạnh đó, vì Internet là nhu cầu chính trong bối cảnh làm việc tại nhà, nên ngành công nghiệp viễn thông cần được ưu đãi, để trở nên phổ biến hơn và có thể tiếp cận đến các vùng nông thôn được các vùng nông thôn. Mặc dù, tính giá trị của nghiên cứu này bị hạn chế trong phạm vi về lợi ích của làm việc tại nhà thể hiện ở TP. HCM, nhưng đã cung cấp các bằng chứng thực nghiệm cần thiết về làm việc tại nhà tại những địa phương khác ở Việt Nam cũng bị ảnh hưởng bởi COVID-19.

Tài liệu tham khảo

- Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015), "How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings", *Psychological Science in the Public Interest*, Vol. 16 No. 2, pp. 40 - 68.
- Bellmann, L. & Hübler, O. (2020), "Working from home, job satisfaction and work-life balance - robust or heterogeneous links?", *International Journal of Manpower*, Vol. 41 No. 8, pp. 1 - 18.
- Beño, M. (2018), "Working in the virtual world - an approach to the Home Office business model analysis", *Journal of Interdisciplinary Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 25 - 36.
- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. & Ying, Z.J. (2015), "Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment", *Quarterly Journal of Economics*, Vol. 130 No. 1, pp. 165 - 218.
- Bouckenooghe, D., Raja, U. & Butt, A.N. (2013), "Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions", *The Journal of Psychology*, Vol. 147 No. 2, pp. 105 - 123.
- Brief, A.P. & Weiss, H.M. (2002), "Organizational behavior: affect in the workplace", *Annual Review of Psychology*, Vol. 53 No. 1, pp. 279 - 307.
- Consosukien. (2020), "Quy mô dân số Việt Nam những phát hiện chính", <http://consosukien.vn/quy-mo-dan-so-viet-nam-nhung-phat-hien-chinh.htm>, truy cập ngày 21/03/2021.
- Dingel, J.I. & Neiman, B. (2020), "How many jobs can be done at home?", *Journal of Public Economics*, Vol. 189, pp. 1 - 8.

- Ellis, W.E., Dumas, T.M. & Forbes, L.M. (2020), "Physically isolated but socially connected: psychological adjustment and stress among adolescents during the initial COVID-19 crisis", *Canadian Journal of Behavioural Science*, Vol. 52 No. 3, pp. 177 - 187.
- Gajendran, R.S. & Harrison, D.A. (2007), "The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 No. 6, pp. 1524 - 1541.
- Giao, H.N.K. & Vrong, B.N. (2019), *Giáo trình cao học phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh cập nhật SmartPLS*, Nhà xuất bản Tài chính, TP. Hồ Chí Minh, Việt Nam.
- Giao, H.N.K., Vuong, B.N., Huan, D.D., Tushar, H. & Quan, T.N. (2020), "The effect of emotional intelligence on turnover intention and the moderating role of perceived organizational support: Evidence from the banking industry of Vietnam", *Sustainability*, Vol. 12 No. 5, pp. 1 - 25.
- Giao, H.N.K., Vuong, B.N. & Tushar, H. (2020), "The impact of social support on job-related behaviors through the mediating role of job stress and the moderating role of locus of control: empirical evidence from the Vietnamese banking industry", *Cogent Business & Management*, Vol. 7 No. 1, pp. 1 - 23.
- Gibson, J.W., Blackwell, C.W., Dominicis, P. & Demerath, N. (2002), "Telecommuting in the 21st century: benefits, issues, and a leadership model which will work", *Journal of Leadership Studies*, Vol. 8 No. 4, pp. 75 - 86.
- Haar, J.M., Russo, M., Suñe, A. & Ollier-Malaterre, A. (2014), "Outcomes of work-life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: a study across seven cultures", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 85 No. 3, pp. 361 - 373.
- Hieu, D.V., Nhung, D.T.H. & Linh, T.M. (2021), "Identifying work-related factors influencing job satisfaction using job descriptive index questionnaire: a study of IT companies in Hanoi", *Journal of International Economics and Management*, Vol. 21 No. 1, pp. 63 - 85.
- Huong, P.T. & Lien, T.T. (2017), "Critical factors affecting performance of customer service staff - The case of VP bank Vietnam", *External Economics Review*, Vol. 96, pp. 56 - 66.
- Jacobs, K., Hellman, M., Wuest, E. & Markowitz, J. (2013), *Encyclopedia of behavioral medicine*, Springer, New York.
- Jamal, M. (2007), "Job stress and job performance controversy revisited: an empirical examination in two countries", *International Journal of Stress Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 175 - 187.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001), "The job satisfaction-job performance relationship: a qualitative and quantitative review", *Psychol Bull*, Vol. 127 No. 3, pp. 376 - 407.
- Naithani, P. (2010), "Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario", *Asian Social Science*, Vol. 6 No. 6, pp. 148 - 155.
- Nilles, J.M. (1988), "Traffic reduction by telecommuting: a status review and selected bibliography", *Transportation Research Part A: General*, Vol. 22 No. 4, pp. 301 - 317.
- Paoline, E.A., Lambert, E.G. & Hogan, N.L. (2015), "Job stress and job satisfaction among jail staff: exploring gendered effects", *Women & Criminal Justice*, Vol. 25 No. 5, pp. 339 - 359.

- Shafizadeh, K.R., Niemeier, D.A., Mokhtarian, P.L. & Salomon, I. (2007), "Costs and benefits of home-based telecommuting: a monte carlo simulation model incorporating telecommuter, employer, and public sector perspectives", *Journal of Infrastructure Systems*, Vol. 13 No. 1, pp. 12 - 25.
- Spector, P.E. (1997), *Job satisfaction: application, assessment, causes, and consequences*, Sage Publications, Inc, Thousand Oaks, CA.
- 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*, Vol. 26 No. 1, pp. 23 - 40.
- Toscano, F. & Zappala, S. (2020), "Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: the role of concern about the virus in a moderated double mediation", *Sustainability*, Vol. 12 No. 23, pp. 1 - 14.
- Vyas, L. & Butakhieo, N. (2020), "The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong", *Policy Design and Practice*, Vol. 4 No. 1, pp. 59 - 76.
- Virick, M., DaSilva, N. & Arrington, K. (2010), "Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: the role of performance outcome orientation and worker type", *Human Relations*, Vol. 63 No. 1, pp. 137 - 154.
- Vuong, B.N. & Giao, H.N.K. (2020), "The impact of perceived brand globalness on consumers' purchase intention and the moderating role of consumer ethnocentrism: an evidence from Vietnam", *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 32 No. 1, pp. 47 - 68.
- Zhang, J. (2016), "The dark side of virtual office and job satisfaction", *International Journal of Business and Management*, Vol. 11 No. 2, pp. 40 - 46.
- Žnidaršič, J. & Bernik, M. (2021), "Impact of work-family balance results on employee work engagement within the organization: the case of slovenia", *PloS one*, Vol. 16 No. 1, pp. 1 - 22.