



Trí tuệ văn hóa và kết quả công việc của người lao động:

Vai trò của điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc

PHAN QUỐC TẤN ^{a,*}, BÙI THỊ THANH ^a

^a Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
<i>Ngày nhận: 15/06/2020</i> <i>Ngày nhận lại: 05/08/2020</i> <i>Duyệt đăng: 05/08/2020</i> Mã phân loại JEL: L20; M12; M14; M53 Từ khóa: Trí tuệ văn hóa; Điều chỉnh văn hóa; Gắn kết công việc; Kết quả công việc; Khu công nghiệp.	Nghiên cứu này nhằm kiểm định mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và kết quả công việc của người lao động qua vai trò trung gian của điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc của người lao động tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP. Hồ Chí Minh. Dữ liệu được thu thập từ 307 người lao động đến từ các tỉnh đang làm việc tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP. Hồ Chí Minh. Kết quả nghiên cứu cho thấy các giả thuyết đều được chấp nhận, trong đó, trí tuệ văn hóa có tác động cùng chiều mạnh đến gắn kết công việc và kết quả công việc; trí tuệ văn hóa tác động không mạnh đến điều chỉnh văn hóa, cũng như điều chỉnh văn hóa tác động yếu đến kết quả công việc; điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa với kết quả công việc. Nghiên cứu cũng phát hiện có sự khác biệt giữa nam và nữ, trình độ chuyên môn và thâm niên công tác trong mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa với kết quả công việc; cũng như có sự khác biệt về trình độ chuyên môn và thâm niên công tác trong mối quan hệ giữa gắn kết công việc với kết quả công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP. Hồ Chí Minh. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý được đề xuất để giúp nhà quản trị của các doanh nghiệp FDI cải thiện chính sách nhân sự nhằm nâng cao trí tuệ văn hóa và gắn kết công việc, từ đó góp phần cải thiện kết quả công việc của nhân viên.

* Tác giả liên hệ.

Email: tanpq@ueh.edu.vn (Phan Quốc Tấn), btthanh@ueh.edu.vn (Bùi Thị Thanh).

Trích dẫn bài viết: Phan Quốc Tấn, & Bùi Thị Thanh. (2020). Trí tuệ văn hóa và kết quả công việc của người lao động: Vai trò của điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 31(3), 61–84.

Keywords:

Cultural intelligence;
Cross-cultural
adjustment;
Work engagement;
Performance;
Industrial zone.

Abstract

This research examines the relationship between cultural intelligence and performance of employees through the mediating role of cross-cultural adjustment and work engagement of employees working in FDI enterprises in Ho Chi Minh's industrial zones. Survey data was collected from 307 provincial employees working in FDI enterprises in the Industrial zones Ho Chi Minh City. The results of model testing and structural model evaluation show that hypotheses are accepted, in which, cultural intelligence has a strong positive impact on work engagement and performance of employees; meanwhile cultural intelligence has a lower positive impact on cross-cultural adjustment, as well as cultural adjustment has a weak impact on performance; cultural adjustment and work engagement play a mediating role in the relationship between cultural intelligence and employee performance. The study also found that there is a difference between men and women, professional qualifications, and seniority in the relationship between cultural intelligence and employee performance as well as there is a difference in professional qualifications and seniority in the relationship between work engagement and employee performance at FDI enterprises in Ho Chi Minh City's industrial zones. Based on the findings, some implications are drawn to help that the managers of FDI enterprises improve human resource policies to enhance cultural intelligence and work engagement, thereby increasing employee performance.

1. Giới thiệu

Khi toàn cầu hóa ngày càng diễn ra sâu rộng, người lao động cần phải có kỹ năng giao tiếp, ứng xử trong môi trường đa văn hóa tại các doanh nghiệp có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI). Tuy nhiên, con người đến từ vùng miền nào đều chịu ảnh hưởng bởi văn hóa của vùng miền đó (Jyoti & Kour, 2015).

Tính đến ngày 31/12/2018, theo Ban Quản lý các khu chế xuất và công nghiệp TP.HCM (Hepza, 2015), có 564 dự án có vốn đầu tư trực tiếp nước ngoài (FDI) (trên tổng số 1.495 dự án đầu tư tại các khu công nghiệp ở TP.HCM còn hiệu lực), chiếm 37,73% tổng số dự án với vốn đầu tư đăng ký là 5,675 tỷ USD; tổng kim ngạch xuất khẩu của các doanh nghiệp FDI đạt trên 6 tỷ USD/năm, tổng kim ngạch nhập khẩu đạt 4,95 tỷ USD/năm; số lao động làm việc trong doanh nghiệp FDI là 207.116 người (chiếm 71% tổng số lao động). Theo Nghị định 192/CP của Chính phủ (Chính phủ, 1994), đặc trưng của các doanh nghiệp trong các khu công nghiệp ở TP.HCM là phần lớn thuộc doanh nghiệp FDI và 69% người lao động đến từ các tỉnh, trong đó có hơn 71% làm việc cho các doanh nghiệp FDI; ban giám đốc và chuyên gia kỹ thuật hầu hết là người nước ngoài.

Người lao động làm việc trong bất kỳ doanh nghiệp nào, nhất là doanh nghiệp FDI, phần lớn đều đến từ nhiều vùng miền, quốc gia khác nhau, vì thế, họ sẽ có nhận thức, trình độ chuyên môn, văn hóa, tư duy khác nhau (Trefry, 2006); từ đó tạo ra môi trường làm việc phức tạp nên dễ dẫn đến xung

đột (Farndale & Murrer, 2015). Để các doanh nghiệp FDI có thể tồn tại và phát triển trong môi trường đa dạng văn hóa, đòi hỏi người lao động cần phải rèn luyện và phát triển trí tuệ văn hóa (Earley & Ang, 2003; Karma & Vedina, 2009). Earley và Ang (2003) cho rằng trí tuệ văn hóa là khả năng của một người thích nghi tốt với môi trường văn hóa mới. Người có trí tuệ văn hóa cao là người biết quan sát, đồng cảm, dùng trí thông minh để hiểu mọi người và tình huống, rút ra những suy luận và thực hiện các hành động mang tính nhận thức, cảm xúc để ứng phó với sự khác biệt về văn hóa của khu vực, nơi mà nhân viên làm việc, theo đó đưa ra những quyết định sáng suốt từ việc hiểu lý do tại sao người khác lại hành động như vậy; đồng thời, họ biết kiểm soát hành động: Thay vì đưa ra những phán đoán nhanh chóng hoặc dựa vào khuôn mẫu, họ quan sát điều đang xảy ra và thích nghi với hành vi của chính họ, điều này sẽ nâng cao kết quả công việc của họ (Earley & Ang, 2003).

Từ nghiên cứu của Earley và Ang (2003), đã có nhiều nghiên cứu về trí tuệ văn hóa ảnh hưởng đến kết quả công việc của người lao động, chẳng hạn như: Jyoti và Kour (2015), Ang và cộng sự (2007), Lee và Sukoco (2010), Rose và cộng sự (2010), Leung và cộng sự (2014), Ng và cộng sự (2012), Ott và Michailova (2016). Các nghiên cứu này đều đưa ra kết luận rằng trí tuệ văn hóa góp phần cải thiện kết quả làm việc của nhân viên.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu của Gabel-Shemueli và cộng sự (2019), Ang và cộng sự (2007), van Dyne và cộng sự (2010), Halbesleben và cộng sự (2014), Bakker và Demerouti (2007), Lauring và Selmer (2014), Selmer và Lauring (2016) đều nghiên cứu về mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và gắn kết công việc của nhân viên tại các công ty đa quốc gia (Multinational Corporation – MNCs) thuộc các lĩnh vực ngành nghề khác nhau. Ngoài ra, Lee và Sukoco (2010), Ng và cộng sự (2009, 2012), Kumar và cộng sự (2008), Ramalu và cộng sự (2010, 2011), Konanahalli và cộng sự (2014), Jyoti và Kour (2015) đã kết luận trí tuệ văn hóa và điều chỉnh văn hóa có mối quan hệ với nhau.

Yếu tố gắn kết công việc và điều chỉnh văn hóa cũng được nhiều tác giả chứng minh có ảnh hưởng đến kết quả công việc của nhân viên. Cụ thể, nghiên cứu của Kumar và cộng sự (2008), Ramalu và cộng sự (2012) cho rằng những cá nhân nào có thể tự điều chỉnh trong môi trường đa văn hóa thì sẽ có khả năng thực hiện nhiệm vụ được giao tốt hơn. Và năng suất làm việc cũng như kết quả công việc càng được cải thiện khi mức độ gắn kết công việc của người lao động càng cao (Anitha, 2014; Macey & Schneider, 2008; Leiter & Baker, 2010; Christian và cộng sự, 2011; Karatepe & Karadas, 2015; Phan Quốc Tấn & Bùi Thị Thanh, 2018).

Từ những vấn đề nêu trên, nhóm tác giả nhận thấy cần nghiên cứu về chủ đề: “Trí tuệ văn hóa và kết quả công việc của nhân viên: Vai trò của điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc” nhằm đề xuất các hàm ý quản trị về trí tuệ văn hóa, điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc nhằm nâng cao kết quả công việc của nhân viên, từ đó góp phần mang lại hiệu quả hoạt động sản xuất cho các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM. Đối tượng khảo sát trong nghiên cứu này là người lao động (kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên văn phòng) đến từ các tỉnh và đang làm việc tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM. Do đặc thù ở Việt Nam có sự khác biệt văn hóa giữa ba vùng Bắc, Trung, Nam, nên người lao động xuất thân vùng miền nào thì sẽ ảnh hưởng bởi văn hóa của vùng miền đó, do vậy, người lao động đến từ các tỉnh, nhất là các tỉnh miền Bắc và Trung sẽ không quen trong thời gian đầu khi vào TP.HCM làm việc, vừa phải tiếp xúc nền văn hóa phía Nam, vừa làm việc trong môi trường nước ngoài.

Sau phần 1 giới thiệu, bài viết được cấu trúc gồm 4 phần: Phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; phần 3 tóm lược phương pháp nghiên cứu; phần 4 mô tả kết quả nghiên cứu; phần 5 trình bày kết luận và hàm ý; và cuối cùng là phần 6 hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Lý thuyết bảo tồn tài nguyên

Lý thuyết bảo tồn tài nguyên (COR) của Hobfoll (1989, 2001) lập luận rằng khi con người rơi vào trạng thái căng thẳng, họ sẽ có xu hướng sử dụng tài nguyên mà mỗi người có được làm động lực thúc đẩy bản thân, vừa duy trì tài nguyên hiện tại, vừa theo đuổi những tài nguyên mới (Halbesleben và cộng sự, 2014; Hobfoll, 2001) để giảm thiểu các vấn đề căng thẳng mà họ đối mặt nhằm đạt được mục tiêu (Bakker & Demerouti, 2007; Gorgievsky & Hobfoll, 2008; Hobfoll, 2001). Tài nguyên được hiểu là bất cứ thứ gì mà cá nhân nhận thấy có thể giúp đạt được mục tiêu, bao gồm các đối tượng, đặc điểm cá nhân, điều kiện hoặc năng lượng.

Lý thuyết bảo tồn tài nguyên cho rằng căng thẳng xảy ra khi nhân viên cảm thấy bị đe dọa mất tài nguyên (Hobfoll, 2012). Để làm giảm tác động của một yếu tố gây căng thẳng cụ thể đe dọa họ làm mất tài nguyên, nhân viên phải đầu tư thêm nguồn lực của họ; do đó, nhân viên có nhiều tài nguyên sẽ ít có nguy cơ mất chúng hơn và có khả năng thu thập nhiều hơn (Hobfoll, 2001; 2012). Và, nhân viên có ít tài nguyên dễ bị mất tài nguyên hơn, khiến họ dễ cảm thấy căng thẳng hơn. Do đó, nhân viên không có nhiều tài nguyên sẽ cố gắng truy cập các tài nguyên bổ sung thông qua hỗ trợ xã hội (Hobfoll, 1989).

Nghiên cứu sử dụng lý thuyết bảo tồn tài nguyên vì nhận thấy trí tuệ văn hóa là một nguồn tài nguyên cá nhân có ý nghĩa đối với những thách thức cụ thể mà nhân viên phải đối mặt trong các công ty đa quốc gia (Gabel-Shemueli và cộng sự, 2019). Nhân viên tập trung vào các nguồn lực (ở đây là trí tuệ văn hóa) để giảm thiểu những áp lực về môi trường làm việc, khác biệt về văn hóa mà cá nhân nhận thấy có thể giúp đạt được mục tiêu (cụ thể là kết quả công việc). Để giảm tác động của các yếu tố gây căng thẳng làm họ mất nguồn lực (trí tuệ văn hóa), nhân viên phải đầu tư thêm nguồn lực (điều chỉnh văn hóa). Hơn nữa, nguồn tài nguyên sẵn có (trí tuệ văn hóa) tạo điều kiện cho các quá trình tạo động lực dẫn đến người lao động gắn kết công việc nhiều hơn (Bakker & Demerouti, 2007). Do đó, khi các cá nhân có nhiều nguồn lực (trí tuệ văn hóa, điều chỉnh văn hóa, gắn kết công việc) thì sẽ ít bị áp lực, căng thẳng hơn trong quá trình làm việc và có khả năng đạt được kết quả công việc cao hơn. Nghiên cứu này sẽ chứng minh ảnh hưởng của trí tuệ văn hóa đến điều chỉnh văn hóa, gắn kết công việc và kết quả công việc của người lao động trong tổ chức.

2.2. Mô hình nghiên cứu

2.2.1. Trí tuệ văn hóa

Earley và Ang (2003) định nghĩa trí tuệ văn hóa là năng lực của một người để hoạt động và quản lý hiệu quả trong môi trường làm việc đa dạng văn hóa; là một tài sản quan trọng cho thực hiện công việc trong các công ty đa quốc gia (MNCs). Trong khi đó, Jyoti và Kour (2015) cho rằng trí tuệ văn hóa là trạng thái biểu hiện tính thích nghi mà có thể được phát triển theo thời gian. Khi gặp phải tình huống khó hiểu, những người với trí tuệ văn hóa cao sẽ có khả năng suy nghĩ thấu đáo về những gì

đang xảy ra (hoặc không xảy ra) và điều chỉnh phù hợp theo cách họ hiểu trong bối cảnh của các nền văn hóa khác nhau.

Từ các định nghĩa nêu trên, trí tuệ văn hóa được hiểu là khả năng của một người để hoạt động và quản lý hiệu quả trong môi trường làm việc đa dạng văn hóa, là trạng thái biểu hiện tính thích nghi và có thể được phát triển theo thời gian.

Ang và cộng sự (2007) cho rằng trí tuệ văn hóa được đo lường bởi bốn thành phần: (1) Nền tảng, (2) kiến thức, (3) chiến lược, và (4) hành động. Cụ thể:

- *Nền tảng*: Thành phần này là cơ sở để tìm hiểu và thích nghi với nền văn hóa mới; nó phản ánh khả năng hướng sự chú ý và năng lượng của một cá nhân vào việc tìm hiểu về các nền văn hóa mới cũng như hoạt động trong các tình huống đặc trưng bởi sự khác biệt văn hóa (van Dyne và cộng sự, 2010). Những người không quan tâm đến điều gì tạo nên nền văn hóa riêng biệt thì sẽ không thích ứng được với nó. Thành phần này phản ánh xu hướng của một người cam kết thực hiện các hành vi thích ứng khi bị đẩy vào một môi trường xa lạ về văn hóa (Earley & Peterson, 2004). Nó liên quan đến sở thích vốn có để giao tiếp với mọi người từ các nền văn hóa khác nhau, sự tự tin đối với các tương tác đa dạng về văn hóa và quản lý căng thẳng từ việc điều chỉnh trước sự mới lạ. Những người có trí tuệ văn hóa thì sẽ có động lực cao và năng lượng trực tiếp vào các tình huống xuyên văn hóa dựa trên lợi ích nội tại (Deci & Ryan, 1985) và tự tin vào hiệu quả đa văn hóa của họ (Bandura, 2002). Như vậy, nền tảng có thể được hiểu là động lực để tìm hiểu, thích nghi và giao tiếp với mọi người từ các nền văn hóa khác nhau.

- *Kiến thức*: Thành phần này đề cập đến nhận thức về văn hóa, chuẩn mực và quy ước của một cá nhân trong các môi trường văn hóa khác nhau (van Dyne và cộng sự, 2010); liên quan đến cách một cá nhân cảm nhận sự tương đồng và khác biệt giữa các nền văn hóa (Ang và cộng sự, 2007). Nó bao gồm kiến thức về các hệ thống kinh tế và pháp lý, tín ngưỡng tôn giáo, hệ thống hôn nhân, nghệ thuật và thủ công, ngôn ngữ (Triandis, 2006) và kiến thức về khung cơ bản của các giá trị văn hóa (Hofstede, 2001). Nhìn chung, kiến thức đề cập đến nhận thức về văn hóa, chuẩn mực và quy ước của một cá nhân trong các môi trường đa dạng văn hóa, liên quan đến cách một cá nhân cảm nhận sự tương đồng và khác biệt giữa các nền văn hóa.

- *Chiến lược*: Thành phần này được hiểu là việc hoạch định trước các tương tác đa văn hóa, điều chỉnh kiến thức văn hóa khi tiếp xúc với những người có nền văn hóa khác nhau (Ang và cộng sự, 2007). Thành phần chiến lược đề cập đến quá trình tinh thần mà cá nhân sử dụng để thu nhận và hiểu kiến thức văn hóa, bao gồm kiến thức và kiểm soát các quá trình tư duy cá nhân liên quan đến văn hóa (Flavell, 1979).

- *Hành động*: Thành phần này đề cập khả năng thể hiện bằng lời nói và các biểu hiện phi ngôn ngữ phù hợp khi tiếp xúc với mọi người từ các quốc gia khác nhau (van Dyne và cộng sự, 2010). Nó bao gồm ý thức linh hoạt cho các phản ứng hành vi phù hợp với nhiều tình huống đa dạng về văn hóa và khả năng thích ứng cả hành vi bằng lời nói và phi ngôn ngữ khi cần có sự kết hợp lẫn nhau (Ang và cộng sự, 2004). Nhóm tác giả nhận thấy định nghĩa của van Dyne và cộng sự (2010) đã làm rõ hơn về ý cũng như phù hợp với thực tế tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM, cho nên định nghĩa này được sử dụng cho bài nghiên cứu. van Dyne và cộng sự (2010) đã kiểm định thang đo về bốn thành phần của trí tuệ văn hóa của Earley và Ang (2003) ở hai quốc gia là Mỹ và Singapore. Các nghiên cứu của Ng và cộng sự (2012), Ott và Michailova (2016), Jyoti và Kour (2015),

Gabel-Shemueli và cộng sự (2019), Konanahalli và cộng sự (2014)... cũng đều kế thừa thang đo của van Dyne và cộng sự (2010).

2.2.2. Điều chỉnh văn hóa

Điều chỉnh văn hóa là mức độ thoải mái về tâm lý của một người khi làm việc ở nước ngoài và cũng được xác định bởi mức độ khó khăn của cá nhân liên quan đến việc thực hiện các nhiệm vụ hàng ngày (Black, 1988; Nicholson, 1984). Black và cộng sự (1991) cho rằng người lao động khi phải làm việc tại những nơi xa lạ dù là ở nước ngoài hay di cư đến các vùng miền khác trong nước cũng đều phải điều chỉnh sao cho phù hợp với văn hóa ở nơi đến.

Điều chỉnh văn hóa đã được đề xuất là một chỉ số quan trọng cũng như là yếu tố quyết định thành công của một người làm việc trong môi trường quốc tế (Templer và cộng sự, 2006). Vì trí tuệ văn hóa là năng lực của một người để thích ứng hiệu quả với bối cảnh mới, những cá nhân có trí tuệ văn hóa cao được kỳ vọng sẽ điều chỉnh tốt hơn sao cho phù hợp với nơi đến (Ang và cộng sự, 2007).

Ba khía cạnh cụ thể của điều chỉnh văn hóa được phân biệt trong nghiên cứu của Black và Stephens (1989), Black và cộng sự (1999) là: (1) Điều chỉnh chung: Liên quan đến việc điều chỉnh tổng thể để sống ở nơi xa lạ và thích nghi với môi trường văn hóa ở nơi đến (Black, 1988), nó bao gồm điều kiện nhà ở, chăm sóc sức khỏe, chi phí sinh hoạt... (Black & Stephens, 1989); (2) Điều chỉnh công việc: Là điều chỉnh bản thân với các nhiệm vụ công việc mới, vai trò, giám sát, kỳ vọng về hiệu suất và môi trường (Palthe, 2001), điều chỉnh công việc phản ánh mức độ thoải mái về tâm lý liên quan đến các giá trị, kỳ vọng và tiêu chuẩn công việc khác nhau (Black & Stephens, 1989); và (3) điều chỉnh tương tác: Khía cạnh này đề cập đến sự thoải mái về trạng thái, tiếp xúc với mọi người trong quá trình làm việc cũng như ở bên ngoài (Black & Stephens, 1989). Bài viết này kế thừa thang đo của Konanahalli và cộng sự (2014).

• *Mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa với điều chỉnh văn hóa*

Trong các nghiên cứu về trí tuệ văn hóa gần đây, các nhà nghiên cứu đã tìm thấy mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và sự điều chỉnh văn hóa (Lee & Sukoco, 2010; Ramalu và cộng sự, 2010, 2011). Trí tuệ văn hóa có ảnh hưởng trực tiếp đến sự điều chỉnh văn hóa vì giúp các cá nhân dễ dàng thích nghi hơn với môi trường nơi nhân viên làm việc (Earley & Ang, 2003). Các thành phần nền tảng và chiến lược của trí tuệ văn hóa có liên quan tích cực đến cả ba khía cạnh của điều chỉnh văn hóa (Ramalu và cộng sự, 2010). Hơn nữa, thành phần hành động của trí tuệ văn hóa có quan hệ tích cực đến điều chỉnh văn hóa vì thay đổi hành vi của nhân viên giúp họ điều chỉnh trong một môi trường xa lạ (Kumar và cộng sự, 2008; Ramalu và cộng sự, 2011). Thành phần kiến thức của trí tuệ văn hóa cũng có ảnh hưởng cùng chiều đến sự điều chỉnh văn hóa. Cụ thể, kiến thức liên quan tích cực đến điều chỉnh tương tác (Ng và cộng sự, 2012; Ramalu và cộng sự, 2010). Vì vậy, giả thuyết được đề nghị như sau:

H₁: Trí tuệ văn hóa ảnh hưởng tích cực đến điều chỉnh văn hóa.

2.2.3. Gắn kết công việc

Đây là trạng thái tích cực, biểu hiện tràn đầy năng lượng, hoàn toàn tận tâm và nhiệt tình trong công việc của họ (Macey & Schneider, 2008). Nghiên cứu này kế thừa thang đo của Phan Quốc Tấn và Bùi Thị Thanh (2018) trong nghiên cứu về các doanh nghiệp trong các khu công nghiệp ở TP.HCM.

• *Mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa với gắn kết công việc của nhân viên*

Nghiên cứu trước đây đã phát hiện ra rằng trí tuệ văn hóa càng cao có thể giúp đáp ứng nhu cầu của người lao động, điều này sẽ làm cho họ càng gắn kết công việc nhiều hơn vào các môi trường đa

dạng về văn hóa (Gabel-Shemueli và cộng sự, 2019), họ sẽ mạnh dạn hơn trong giao tiếp (Bücker và cộng sự, 2014), hợp tác (Imai & Gelfand, 2010), và đàm phán (Groves và cộng sự, 2015).

Nhân viên có trí tuệ văn hóa cao sẽ tự tin hơn vào khả năng tương tác với đồng nghiệp và cấp trên trong môi trường đa văn hóa một cách hiệu quả và có thể cảm thấy thoải mái hơn khi những trao đổi này xảy ra (Templer và cộng sự, 2006). Trí tuệ văn hóa cao cũng có thể dẫn đến ý thức tự chủ cao hơn, vì nhân viên cảm thấy có khả năng gây ảnh hưởng và kiểm soát môi trường của họ nhiều hơn vì trí tuệ văn hóa cho phép họ giám sát, phân tích và điều chỉnh hành vi của họ tốt hơn (Tay và cộng sự, 2008). Cuối cùng, trí tuệ văn hóa cao có thể giúp họ khắc phục các phản ứng tiêu cực và hiểu lầm nảy sinh trong quá trình tương tác khi làm việc bằng cách phát triển sự hiểu biết chính xác hơn về nền tảng văn hóa của các thành viên khác trong tổ chức (Rockstuhl & Ng, 2008; Triandis, 2006). Từ những biện luận nêu trên, nhóm tác giả đề xuất giả thuyết sau:

H₂: Trí tuệ văn hóa ảnh hưởng tích cực đến gắn kết công việc của nhân viên.

2.2.4. Kết quả công việc

Theo cách tiếp cận của Nguyen và Nguyen (2011), kết quả công việc là sự đánh giá của cấp trên, của đồng nghiệp và sự đánh giá bởi chính nhân viên đó hài lòng về công việc đã thực hiện có chất lượng và hiệu quả. Chính vì thế, bài viết này tiếp tục kế thừa thang đo của Phan Quốc Tấn và Bùi Thị Thanh (2018) trong nghiên cứu về các doanh nghiệp trong các khu công nghiệp ở TP.HCM.

• Mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa với kết quả công việc của nhân viên

Những cá nhân có trí tuệ văn hóa cao có khả năng thu thập và quản lý thông tin, rút ra những suy luận và thực hiện các hành động mang tính nhận thức, cảm xúc để ứng phó với sự khác biệt về văn hóa của khu vực, nơi mà nhân viên làm việc, điều này sẽ nâng cao kết quả công việc của họ (Earley & Ang, 2003). Ngược lại, các cá nhân thường nhận được đánh giá kết quả công việc kém khi họ có nền tảng văn hóa khác nhau, không hiểu sự khác biệt về văn hóa phù hợp với yêu cầu và mong đợi của cấp lãnh đạo công ty (Stone và cộng sự, 2003) và phần lớn các nghiên cứu sau đó đều có cùng nhận định (Ang và cộng sự, 2004, 2007; Lee & Sukoco, 2010; Rose và cộng sự, 2010). Vì vậy, giả thuyết được đề nghị như sau:

H₃: Trí tuệ văn hóa ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.

• Mối quan hệ giữa điều chỉnh văn hóa với kết quả công việc của nhân viên

Kết quả công việc có mối quan hệ tích cực với điều chỉnh văn hóa, tức là những cá nhân nào có thể tự điều chỉnh trong môi trường đa dạng về văn hóa thì sẽ có thể thực hiện nhiệm vụ tốt hơn (Kumar và cộng sự, 2008). Điều chỉnh văn hóa là một trong những yếu tố chính quyết định thành công của một người làm việc trong môi trường quốc tế (Ramalu và cộng sự, 2012), nó làm giảm mức độ căng thẳng, từ đó kết quả công việc của họ tốt hơn (Bhaskar-Shrinivas và cộng sự, 2005; Caligiuri, 1997). Do đó, điều chỉnh văn hóa là cần thiết để hoàn thành công việc được giao cho một cá nhân làm việc trong môi trường đa dạng văn hóa. Vì vậy, giả thuyết được đề nghị như sau:

H₄: Điều chỉnh văn hóa ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.

• Mối quan hệ giữa gắn kết công việc với kết quả công việc của nhân viên

Khi người lao động gắn kết công việc càng cao thì họ sẽ gắn kết với tổ chức càng nhiều, nỗ lực hết mình để nâng cao năng suất lao động, đạt thành tích tốt (Macey & Schneider, 2008; Rich và cộng sự, 2010; Christian và cộng sự, 2011). Từ đó, Anitha (2014) chỉ ra cách thức quan trọng để nâng cao kết

quả công việc là tập trung vào sự gắn kết công việc của nhân viên. Như vậy, có mối quan hệ tích cực giữa gắn kết công việc và kết quả công việc của nhân viên. Vì vậy, giả thuyết được đề nghị như sau:

H5: Gắn kết công việc ảnh hưởng tích cực đến kết quả công việc của nhân viên.

- *Mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa, điều chỉnh văn hóa, gắn kết công việc với kết quả công việc của nhân viên*

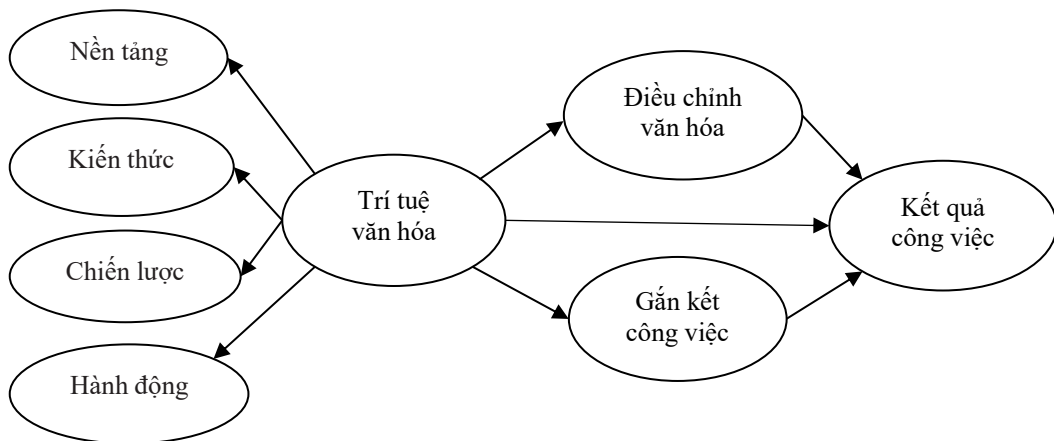
Trong bài viết này, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết rằng sự điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và kết quả công việc. Theo lý thuyết bảo tồn tài nguyên, để làm giảm tác động của một yếu tố gây căng thẳng đe dọa họ làm mất tài nguyên (trí tuệ văn hóa), nhân viên phải đầu tư thêm nguồn lực của họ, cụ thể là sự điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc, do đó, nếu nhân viên có nhiều tài nguyên thì ít có nguy cơ mất chúng hơn và có khả năng đạt được hiệu suất làm việc tốt hơn (Hobfoll, 2001, 2012).

Mặc dù các nhân viên có trí tuệ văn hóa cao, nhưng nếu họ không thể tự điều chỉnh theo môi trường mới thì sẽ ảnh hưởng không tốt đến kết quả công việc (Jyoti & Kour, 2017). Một sự điều chỉnh văn hóa thành công ở nơi làm việc sẽ làm giảm căng thẳng, do đó có thể cải thiện kết quả công việc của họ (Kraimer và cộng sự, 2001; Ramalu và cộng sự, 2010, 2011). Cá nhân có trí tuệ văn hóa cao hơn dự kiến sẽ thực hiện công việc của họ tốt hơn vì họ có khả năng tự điều chỉnh bản thân trong một môi trường văn hóa mới (Ramalu và cộng sự, 2012). Từ đó, giả thuyết được đặt ra như sau:

H6: Điều chỉnh văn hóa làm trung gian cho mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và kết quả công việc của nhân viên.

H7: Gắn kết công việc của nhân viên làm trung gian cho mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và kết quả công việc của nhân viên.

Từ tổng quan nghiên cứu nêu trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu dự kiến như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu dự kiến

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Nghiên cứu sơ bộ

Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện bằng kỹ thuật thảo luận nhóm tập trung vào tháng 12/2019 để hiệu chỉnh thang đo nháp lần 1 nhằm đo lường các khái niệm nghiên cứu trí tuệ văn hóa, điều chỉnh văn hóa, gắn kết công việc và kết quả công việc cho phù hợp thực tế.

Để có được thang đo nháp lần 1, nhóm tác giả đã dịch lại các biến quan sát của thang đo các thành phần của trí tuệ văn hóa kế thừa từ nghiên cứu của van Dyne và cộng sự (2010), các biến quan sát của thang đo điều chỉnh văn hóa kế thừa từ nghiên cứu của Konanahalli và cộng sự (2014); còn các biến quan sát của thang đo gắn kết công việc và kết quả công việc được kế thừa từ nghiên cứu của Phan Quốc Tấn và Bùi Thị Thanh (2018).

Thành viên tham gia thảo luận nhóm gồm 5 chuyên viên phòng Quản lý lao động của Ban Quản lý các khu chế xuất và công nghiệp TP.HCM và 10 nhân viên đến từ các tỉnh hiện đang làm việc tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM. Trong thảo luận nhóm tập trung, nhóm tác giả đã giải thích cho các thành viên hiểu về các khái niệm trong mô hình nghiên cứu, làm rõ định nghĩa, bản chất các thành phần của trí tuệ văn hóa, điều chỉnh văn hóa, gắn kết công việc và kết quả công việc. Qua đó, các thành viên tiến hành trao đổi và bày tỏ quan điểm để hiệu chỉnh thang đo, cụ thể như sau:

- Đối với thang đo các thành phần của trí tuệ văn hóa, nhiều đáp viên cho rằng cần thay thế cụm từ “Các nền văn hóa khác” bằng “Nơi tôi đến” thì sẽ rõ, cụ thể hơn, không mơ hồ; ở biến HD4 cần thay thế cụm từ “Hành vi phi ngôn ngữ” bằng “Ngôn ngữ cơ thể” sẽ dễ hiểu và thông dụng hơn.

- Lược bỏ biến quan sát trong thang đo kiến thức (thành phần KT4 “Tôi biết hệ thống hôn nhân nơi tôi đến” của Trí tuệ văn hóa) vì một số đáp viên cho rằng biến KT4 đã bao hàm trong biến KT1 “Tôi biết hệ thống pháp lý và kinh tế của nền văn hóa nơi tôi đến” và biến KT3 “Tôi biết các giá trị văn hóa và tín ngưỡng tôn giáo của nền văn hóa nơi tôi đến”, không nhất thiết phải có một biến riêng cho vấn đề không mang tính tổng quát.

- Đối với thang đo điều chỉnh văn hóa, ở biến DC1 cần thay thế cụm từ “Các khía cạnh ngoài công việc” bằng “Các sinh hoạt cá nhân”; biến DC3 cần điều chỉnh thành “Tôi đã điều chỉnh bản thân để thích nghi với các nhiệm vụ công việc mới”; biến DC4 cần bỏ cụm từ “Về các hoạt động, thị trường, khách hàng và thực tiễn kinh doanh” vì không cần chi tiết mà nên nói chung là “Thực tiễn công việc”.

Sau thảo luận nhóm tập trung, nhóm tác giả đã điều chỉnh thang đo với 34 biến quan sát được đo lường bằng thang đo Likert 5 bậc (từ 1 là hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý) dùng để tiến hành nghiên cứu sơ bộ định lượng.

Nghiên cứu sơ bộ định lượng nhằm kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích EFA qua dữ liệu được thu thập từ 150 nhân viên đến từ các tỉnh (kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên văn phòng) tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM bằng cách lấy mẫu thuận tiện trong thời gian từ cuối tháng 12/2019 đến đầu tháng 01/2020. Nhóm tác giả đã thu về được 142 phiếu trả lời câu hỏi, trong đó có 6 phiếu không hợp lệ vì trả lời thiếu thông tin. Qua kết quả kiểm định, có 3 biến bị loại do có hệ số tương quan biến - tổng $< 0,3$ trong lần kiểm định đầu tiên, cụ thể biến NT3 = 0,213; KT4 = 0,191; HD2 = 0,272) (Bảng 1).

Bảng 1.**Kết quả nghiên cứu sơ bộ**

Thang đo	Thang đo gốc	Ký hiệu	Số biến quan sát		
			Thang đo nháp lần 1	Kết quả thảo luận nhóm tập trung	Kết quả định lượng sơ bộ
Nền tảng	van Dyne và cộng sự (2010)	NT	5	5	4
Kiến thức	van Dyne và cộng sự (2010)	KT	6	5	4
Chiến lược	van Dyne và cộng sự (2010)	CL	4	4	4
Hành động	van Dyne và cộng sự (2010)	HD	5	5	4
Điều chỉnh văn hóa	KonanaHalli và cộng sự (2014)	DC	6	6	6
Gắn kết công việc	Phan Quốc Tấn và Bùi Thị Thanh (2018)	CK	5	5	5
Kết quả công việc	Phan Quốc Tấn và Bùi Thị Thanh (2018)	KQ	4	4	4

Từ kết quả trên, thang đo trí tuệ văn hóa, điều chỉnh văn hóa, gắn kết công việc và kết quả công việc của nhân viên gồm 31 biến quan sát làm cơ sở nghiên cứu chính thức (Bảng 3).

3.2. Nghiên cứu chính thức

Nhóm tác giả đã thu thập dữ liệu từ các nhân viên đến từ các tỉnh gồm các kỹ sư, kỹ thuật viên, nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện trong thời gian từ tháng 4 đến tháng 5/2020. Được sự cho phép của lãnh đạo Ban Quản lý các khu chế xuất và công nghiệp TP.HCM, nhóm tác giả tiến hành liên hệ xin lịch hẹn khảo sát 22 doanh nghiệp FDI tại các Khu chế xuất Tân Thuận, Linh Trung; Khu công nghiệp Vĩnh Lộc, Tân Bình. Kết quả có 16 doanh nghiệp đồng ý tham gia khảo sát, bao gồm 9 doanh nghiệp Nhật, 5 doanh nghiệp Đài Loan, 1 doanh nghiệp Hàn Quốc, và 1 doanh nghiệp Hongkong. Trong số các doanh nghiệp này, cũng như các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM nói chung thì đặc thù người lao động nước ngoài (đến từ công ty mẹ) làm việc tại các doanh nghiệp chiếm khoảng 5–7% trong tổng số lao động công ty, họ là những cán bộ quản lý chủ chốt như: Giám đốc, các trưởng bộ phận, các chuyên gia về kỹ thuật đang làm việc trực tiếp với kỹ sư, kỹ thuật viên và khối nhân viên văn phòng.

Trước khi thực hiện khảo sát tại từng doanh nghiệp, nhóm tác giả đã giải thích cho đại diện nhóm nhân viên về mô hình nghiên cứu, các phát biểu có trong bảng câu hỏi, cũng như cách thức trả lời; đồng thời nhờ họ hướng dẫn lại cho những người khác trong công ty và hẹn một tuần sau đến nhận lại phiếu khảo sát. Có 380 phiếu câu hỏi được phát ra, số phiếu thu về là 326; trong đó có 307 phiếu hợp lệ (đạt 87,71% số phiếu câu hỏi phát ra). Những phiếu không hợp lệ này đa phần trả lời thiếu thông tin, hoặc có một số phiếu chọn một lựa chọn cho tất cả các câu hỏi. Các thông tin về mẫu khảo sát được trình bày trong Bảng 2.

Bảng 2.

Thông tin về mẫu nghiên cứu

Tiêu chí		Tần số	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	216	70,4
	Nữ	91	29,6
Độ tuổi	Dưới 30	202	65,8
	Từ 30 đến dưới 45	94	30,6
	Trên 45	11	3,6
Trình độ học vấn	Cao đẳng, Trung cấp nghề	109	35,5
	Đại học	193	62,9
	Trên Đại học	5	1,6
Chức vụ, nghề nghiệp	Trưởng/Phó bộ phận	26	8,5
	Kỹ sư	39	12,7
	Nhân viên	180	58,6
	Kỹ thuật viên	62	20,2
Thâm niên	Dưới 2 năm	88	28,7
	Từ 2 đến dưới 5 năm	120	39,1
	Từ 5 đến dưới 10 năm	64	20,8
	Trên 10 năm	35	11,4
Cộng		307	100,0

4. Kết quả nghiên cứu*4.1. Đánh giá mô hình đo lường*

Kết quả đánh giá mô hình đo lường được trình bày cụ thể trong Bảng 3.

Bảng 3.

Kết quả phân tích độ tin cậy, giá trị hội tụ của thang đo và hệ số tải ngoài của các biến quan sát

Ký hiệu	Phát biểu	Hệ số tải ngoài
<i>Nền tảng (Cronbach's Alpha: 0,881; rho_A: 0,885; CR: 0,918; AVE: 0,737)</i>		
NT1	Tôi thích tương tác với mọi người từ các nền văn hóa khác nhau.	0,839
NT2	Tôi tự tin rằng tôi có thể giao tiếp với người dân địa phương nơi tôi đến.	0,877
NT3	Tôi thích sống trong những nền văn hóa khác biệt với tôi.	0,861
NT4	Tôi tự tin rằng tôi có thể quen với điều kiện mua sắm nơi tôi đến.	0,857
<i>Kiến thức (Cronbach's Alpha: 0,823; rho_A: 0,825; CR: 0,910; AVE: 0,717)</i>		
KT1	Tôi biết hệ thống pháp lý và kinh tế nơi tôi đến.	0,791
KT2	Tôi biết ngôn ngữ nơi tôi đến.	0,836
KT3	Tôi biết các giá trị văn hóa và tín ngưỡng tôn giáo của nền văn hóa nơi tôi đến.	0,817
KT4	Tôi biết các quy tắc thể hiện các hành vi phi ngôn ngữ nơi tôi đến.	0,789
<i>Chiến lược (Cronbach's Alpha: 0,868; rho_A: 0,869; CR: 0,883; AVE: 0,654)</i>		
CL1	Tôi ý thức được kiến thức văn hóa mà tôi sử dụng khi tôi tương tác với nhiều người từ nhiều nền văn hóa khác nhau.	0,859
CL2	Tôi thay đổi kiến thức văn hóa của mình khi tôi tương tác với nhiều người có văn hóa khác với tôi.	0,832
CL3	Tôi nhận thức được kiến thức văn hóa tôi áp dụng trong tương tác với các nền văn hóa khác nhau.	0,847
CL4	Tôi kiểm tra sự chính xác của kiến thức văn hóa của mình khi tương tác với nhiều người từ nhiều nền văn hóa khác nhau.	0,848
<i>Hành động (Cronbach's Alpha: 0,842; rho_A: 0,844; CR: 0,894; AVE: 0,678)</i>		
HD1	Tôi thay đổi lời nói của mình (ví dụ như giọng nói, ngữ điệu) khi cần để giao tiếp trong môi trường đa văn hóa.	0,808
HD2	Tôi thay đổi tốc độ nói của mình khi cần để giao tiếp trong môi trường đa văn hóa.	0,856
HD3	Tôi thay đổi ngôn ngữ cơ thể của mình khi cần để giao tiếp trong môi trường đa văn hóa.	0,827
HD4	Tôi thay đổi biểu cảm khuôn mặt của mình khi cần giao tiếp trong môi trường đa văn hóa.	0,803
<i>Điều chỉnh văn hóa (Cronbach's Alpha: 0,909; rho_A: 0,917; CR: 0,929; AVE: 0,687)</i>		
DC1	Tôi đã điều chỉnh các hoạt động hàng ngày ở nơi đến (ví dụ: Nhà ở, thực phẩm, chăm sóc sức khỏe, mua sắm).	0,845
DC2	Tôi đã vượt qua cú sốc văn hóa mà có thể khiến tôi mất tập trung vào việc thích nghi với văn hóa ở nơi đến.	0,830

Ký hiệu	Phát biểu	Hệ số tải ngoài
DC3	Tôi đã điều chỉnh bản thân với các nhiệm vụ công việc mới.	0,831
DC4	Tôi lĩnh hội được kiến thức, chuyên môn và thực tiễn công việc của nơi đến.	0,836
DC5	Tôi đã thiết lập và duy trì mối quan hệ với với cấp trên và các đồng nghiệp.	0,816
DC6	Tôi tương tác tốt với người dân địa phương ở nơi đến.	0,812
<i>Gắn kết công việc (Cronbach's Alpha: 0,884; rho_A: 0,894; CR: 0,915; AVE: 0,683)</i>		
GK1	Khi vào cơ quan, tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng.	0,853
GK2	Khi làm việc, tôi cảm thấy tràn đầy sức sống.	0,856
GK3	Tôi nhiệt tình với công việc.	0,811
GK4	Tôi cảm thấy hạnh phúc khi được làm công việc của tôi.	0,842
GK5	Tôi tự hào về công việc của tôi.	0,768
<i>Kết quả công việc (Cronbach's Alpha: 0,858; rho_A: 0,859; CR: 0,904; AVE: 0,701)</i>		
KQ1	Tôi tin rằng tôi là một nhân viên làm việc hiệu quả.	0,827
KQ2	Tôi hài lòng với kết quả công việc mà tôi đã làm.	0,866
KQ3	Cấp trên của tôi luôn tin rằng tôi là một người làm việc hiệu quả.	0,836
KQ4	Đồng nghiệp của tôi tin rằng tôi là một người làm việc hiệu quả.	0,820

Ghi chú: CR- Độ tin cậy tổng hợp; AVE- Phương sai trích trung bình.

Bảng 4.

Hệ số ma trận Fornell-Larcker

	CK	CL	DC	HD	KQ	KT	NT	TTVH
CK	0,827							
CL	0,417	0,847						
DC	0,070	0,122	0,829					
HD	0,516	0,450	0,114	0,824				
KQ	0,633	0,658	0,170	0,594	0,838			
KT	0,315	0,512	0,122	0,390	0,533	0,809		
NT	0,560	0,303	0,025	0,401	0,418	0,287	0,859	
TTVH	0,615	0,786	0,131	0,767	0,753	0,727	0,665	0,615

Ghi chú: TTVH: Trí tuệ văn hóa.

Bảng 5.

Giá trị VIF của các biến quan sát

Biến	Giá trị	Biến	Giá trị	Biến	Giá trị
NT1	2,080	CL1	2,169	DC1	2,269
NT1	2,307	CL1	2,501	DC2	2,359
NT2	2,411	CL2	1,969	DC3	2,297
NT2	2,623	CL2	2,149	DC4	2,388
NT3	2,274	CL3	2,104	DC5	2,200
NT3	2,358	CL3	2,182	DC6	2,319
NT4	2,220	CL4	2,070	CK1	2,278
NT4	2,332	CL4	2,169	CK2	2,358
KT1	1,701	HD1	1,771	CK3	1,952
KT1	1,882	HD1	1,872	CK4	2,210
KT2	1,918	HD2	2,057	CK5	1,860
KT2	1,997	HD2	2,280	KQ1	1,888
KT3	1,743	HD3	1,922	KQ2	2,261
KT3	1,952	HD3	2,056	KQ3	1,953
KT4	1,640	HD4	1,766	KQ4	1,897
KT4	1,755	HD4	1,877		

Kết quả tại các Bảng 3, Bảng 4 và Bảng 5 cho thấy thang đo đo lường các khái niệm trong mô hình nghiên cứu có các giá trị Cronbach's Alpha >0,7; ρ_A >0,7; CR >0,7 và AVE >0,5 đạt yêu cầu; các hệ số ma trận Fornell-Larcker đều lớn hơn các hệ số trong cùng 1 cột; đồng thời giá trị VIF của các biến quan sát đều < 5,0. Cho nên, mô hình phù hợp với dữ liệu thị trường.

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Nhóm tác giả đã kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính qua quy trình Bootstrapping với kích thước mẫu Bootstrapping được khuyến nghị là $n=5.000$ (Henseler và cộng sự, 2015). Từ kết quả Bảng 6 có thể kết luận, các ước lượng trong mô hình là đáng tin cậy.

Kết quả Bootstrapping tại Bảng 6 cho thấy các giả thuyết H_1 , H_2 , H_3 , H_4 , H_5 đều được chấp nhận vì có giá trị p-value < 10%, trong đó trí tuệ văn hóa tác động dương mạnh nhất đến gắn kết công việc của nhân viên (H_2 : $\beta=0,615$; $p=0,000$), tiếp theo là kết quả công việc của nhân viên (H_3 : $\beta=0,574$; $p=0,000$), gắn kết công việc tác động đến kết quả công việc (H_5 : $\beta=0,275$; $p=0,000$), trí tuệ văn hóa tác động đến điều chỉnh văn hóa (H_1 : $\beta=0,131$; $p=0,079$); điều chỉnh văn hóa có mức độ tác động đến kết quả công việc thấp nhất (H_4 : $\beta=0,075$; $p=0,023$). Do đó, thang đo của các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đạt giá trị liên hệ lý thuyết và vì vậy, tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận.

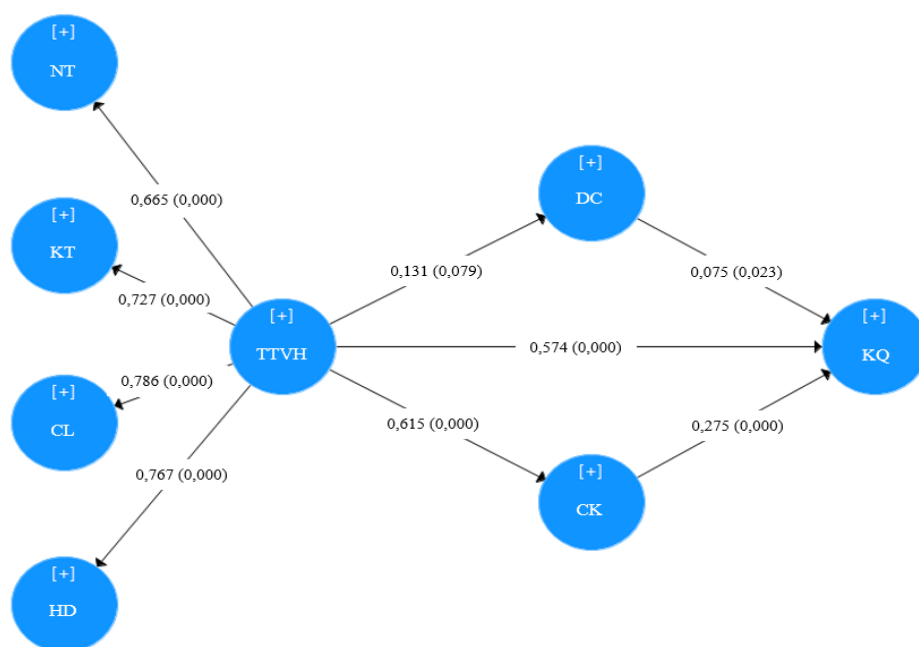
Bảng 6.

Kết quả Bootstrapping mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết

Mối quan hệ	Mức độ tác động (β)	Trọng số trung bình Bootstrapping	Độ lệch chuẩn	Giá trị t	p-value	Kiểm định giả thuyết
Gắn kết công việc → Kết quả công việc	0,275	0,272	0,045	6,131	0,000*	Chấp nhận
Điều chỉnh văn hóa → Kết quả công việc	0,075	0,077	0,033	2,269	0,023*	Chấp nhận
Trí tuệ văn hóa → Gắn kết công việc	0,615	0,618	0,04	15,275	0,000*	Chấp nhận
Trí tuệ văn hóa → Điều chỉnh văn hóa	0,131	0,14	0,075	1,756	0,079**	Chấp nhận
Trí tuệ văn hóa → Kết quả công việc	0,574	0,575	0,041	14,005	0,000*	Chấp nhận

Ghi chú: *,** lần lượt tương ứng với các mức ý nghĩa thống kê 10% và 5%.

Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc và kiểm định các giả thuyết trong mô hình được trình bày trong Hình 2.

**Hình 2.** Mô hình cấu trúc PLS_SEM (đã chuẩn hóa)

Kiểm định giả thuyết H_6 và H_7 :

Kết quả tại Bảng 7 cho thấy trí tuệ văn hóa có tác động gián tiếp đến kết quả công việc ($\beta=0,179$); trong đó, trí tuệ văn hóa tác động gián tiếp đến kết quả công việc thông qua điều chỉnh văn hóa với mức tác động $\beta=0,009$; trí tuệ văn hóa tác động gián tiếp đến kết quả công việc thông qua gắn kết công việc với mức tác động $\beta=0,170$.

Bảng 7.

Mức độ tác động (β) của các mối quan hệ

Mối quan hệ	Tác động trực tiếp (Path Coefficients)	Tác động gián tiếp (Indirect Effects)	Tổng tác động (Total Effects)
Trí tuệ văn hóa → Gắn kết công việc	0,615		0,615
Trí tuệ văn hóa → Điều chỉnh văn hóa	0,131		0,131
Trí tuệ văn hóa → Kết quả công việc	0,574	0,179*	0,574
Gắn kết công việc → Kết quả công việc	0,275		0,275
Điều chỉnh văn hóa → Kết quả công việc	0,075		0,075

Ghi chú: * tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 10%.

Như vậy, có thể kết luận rằng điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc đều đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa với kết quả công việc, nghĩa là giả thuyết H_6 và H_7 được chấp nhận.

4.3. Kiểm định sự khác biệt

Theo Garson (2016), đối với công cụ Smart_PLS, trong kiểm định đa nhóm (MGA – Multi Group Analysis) nếu p-value < 5%, 10% hoặc p-value > 95%, 90% thì sự khác biệt giữa các nhóm có ý nghĩa thống kê ở mức 5%, 10%. Bảng 8 cho thấy:

- Có sự khác biệt giữa nam và nữ về mối quan hệ trí tuệ văn hóa với kết quả công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM;
- Có sự khác biệt về trình độ chuyên môn (Cao đẳng, Trung cấp nghề và Đại học-trên đại học) trong mối quan hệ giữa gắn kết công việc với kết quả công việc, giữa trí tuệ văn hóa với kết quả công việc;
- Có sự khác biệt về thâm niên (dưới 2 năm và trên 2 năm làm việc) trong mối quan hệ giữa gắn kết công việc với kết quả công việc, giữa trí tuệ văn hóa với kết quả công việc.

Bảng 8.

Kiểm định sự khác biệt

Mối quan hệ	Về giới tính		Về độ tuổi		Về trình độ		Về thâm niên	
	p-value	Kết luận	p-value	Kết luận	p-value	Kết luận	p-value	Kết luận
Gắn kết công việc → Kết quả công việc	0,840	Không có ý nghĩa	0,712	Không có ý nghĩa	0,993	Có ý nghĩa ở mức 95%	0,008	Có ý nghĩa ở mức 95%
Điều chỉnh văn hóa → Kết quả công việc	0,768		0,898		0,500	Không có ý nghĩa	0,267	Không có ý nghĩa
Trí tuệ văn hóa → Gắn kết công việc	0,539		0,422		0,311		0,734	
Trí tuệ văn hóa → Điều chỉnh văn hóa	0,866		0,801		0,193		0,539	
Trí tuệ văn hóa → Kết quả công việc	0,011	Có ý nghĩa ở mức 95%	0,344		0,001	Có ý nghĩa ở mức 95%	0,980	Có ý nghĩa ở mức 95%

5. Kết luận và một số hàm ý

Nghiên cứu này kiểm định ảnh hưởng của trí tuệ văn hóa đến kết quả công việc trong vai trò trung gian của điều chỉnh văn hóa và gắn kết công việc của người lao động tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM. Kết quả cho thấy trí tuệ văn hóa có tác động tích cực đến kết quả công việc, gắn kết công việc và điều chỉnh văn hóa; cũng như yếu tố gắn kết công việc và điều chỉnh văn hóa đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa trí tuệ văn hóa và kết quả công việc. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Jyoti và Kour (2015, 2017), Ramalu và cộng sự (2012), Konanahalli và cộng sự (2014), Anitha (2014), Gabel-Shemueli và cộng sự (2019). Tuy nhiên, trí tuệ văn hóa tác động không mạnh đến điều chỉnh văn hóa, cũng như điều chỉnh văn hóa tác động yếu đến kết quả công việc. Lý giải về kết quả này, các thành viên tham gia phỏng vấn nhóm trước đây giải thích rằng phần lớn người lao động làm việc trong các khu công nghiệp ở TP.HCM nói chung đều có tuổi đời là trẻ nên dễ thích nghi với môi trường sống và làm việc mới, và họ có thể điều chỉnh văn hóa nhanh chóng cho phù hợp với văn hóa của doanh nghiệp.

Kết quả nghiên cứu cho thấy có sự khác biệt giữa nam và nữ, trình độ chuyên môn và thâm niên công tác trong mối quan hệ trí tuệ văn hóa với kết quả công việc; cũng như có sự khác biệt về trình độ chuyên môn và thâm niên công tác trong mối quan hệ giữa gắn kết công việc với kết quả công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM. Điều này sẽ có ý nghĩa lớn trong việc xây dựng hàm ý về chính sách quản trị nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp nhằm cải thiện kết quả công việc cho người lao động từ việc nâng cao trí tuệ văn hóa đối với người lao động có trình độ Cao đẳng, Trung cấp nghề và nhân viên mới vào làm việc; có những chính sách làm tăng gắn kết công việc đối với người có trình độ cao cũng như nhân viên mới vào làm việc. Cụ thể như sau:

• Đối với trí tuệ văn hóa cho nhân viên, đặc biệt cho người lao động có trình độ Cao đẳng, Trung cấp nghề và người mới vào làm việc:

Khi kiểm định trung bình nhận thấy các biến trong thang đo Nền tảng được đánh giá thấp nhất trong bốn thành phần của trí tuệ văn hóa; trong đó, biến NT3 (chỉ đạt 3,23), NT4 (3,31) và NT2 (3,33). Điều này được các thành viên tham gia phỏng vấn nhóm trước đây lý giải là do đặc trưng của các doanh nghiệp trong các khu công nghiệp ở TP.HCM là phần lớn thuộc doanh nghiệp FDI và 69% người lao động đến từ các tỉnh, trong đó có hơn 71% làm việc cho các doanh nghiệp FDI; Ban giám đốc hầu hết là người nước ngoài. Khi người lao động ở tỉnh mới được tuyển dụng vào làm việc trong khu công nghiệp, họ vừa xa lạ với cách sống ở đô thị lớn như TP.HCM, vừa làm việc trong môi trường doanh nghiệp với cấp quản lý là người nước ngoài; vì thế, họ bị hạn chế về ngoại ngữ, về văn hóa vùng miền nơi họ đến làm việc (cụ thể là TP.HCM) và văn hóa doanh nghiệp, ảnh hưởng đến quá trình làm việc của họ. Cho nên:

- Phòng Nhân sự của các doanh nghiệp FDI cần bổ sung thêm tiêu chí tuyển chọn về người lao động có trí tuệ văn hóa cao khi tuyển dụng ứng viên.

- Phòng Nhân sự của các doanh nghiệp FDI cần tổ chức các khóa đào tạo về ngoại ngữ, văn hóa doanh nghiệp, đặc biệt là văn hóa đất nước của chủ doanh nghiệp và phong tục tập quán của nơi đến làm việc (cụ thể là TP.HCM) cho những nhân viên mới vào làm việc, nhất là người lao động đến từ các tỉnh nhằm giúp cho họ sớm hòa nhập với môi trường sống và làm việc mới.

- Công ty cần phối hợp với Công đoàn cơ sở hỗ trợ nhân viên vừa được tuyển dụng trong giai đoạn mới đến TP.HCM về việc tìm kiếm nhà trọ hoặc có chế độ ký túc xá cho nhân viên tỉnh; hướng dẫn nếp sống và cách sinh hoạt ở TP.HCM.

Bên cạnh đó, Phòng Nhân sự cần xây dựng và hoàn thiện hệ thống tiêu chí đánh giá kết quả công việc (KPIs) làm cơ sở đánh giá và có chính sách khen thưởng khách quan, công bằng; từ đó sẽ giúp cho nhân viên có động lực làm việc, cam kết gắn bó và nỗ lực làm việc nhiều hơn, từ đó họ sẽ đạt được thành tích tốt hơn.

• Đối với gắn kết công việc:

Phòng Nhân sự các công ty rất quan tâm trong việc xây dựng chính sách làm tăng gắn kết công việc của nhân viên, nhất là đối với người có trình độ cao cũng như nhân viên mới vào làm việc. Các chuyên viên nhân sự lý giải rằng nhân viên với trình độ cao thường có xu hướng làm ngắn hạn để tích lũy kinh nghiệm rồi nhảy sang các công ty bên ngoài có cơ hội tốt hơn về môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến. Do các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp hầu hết thuộc loại hình sản xuất, mọi hoạt động của công ty chỉ tập trung vào sản xuất các đơn hàng từ công ty mẹ ở nước ngoài gửi về nên người lao động ít được công ty thông tin, chia sẻ về chiến lược, định hướng phát triển của công ty, làm cho họ không hiểu rõ công ty sẽ như thế nào trong tương lai. Do đó, qua kiểm định trung bình nhận thấy các biến CK5 “Tôi tự hào về công việc của tôi” và CK2 “Khi làm việc, tôi cảm thấy tràn đầy sức sống” trong thang đo Gắn kết công việc được đánh giá thấp nhất; trong đó, biến CK5 chỉ đạt 3,36 và CK2 là 3,42. Vì vậy, các doanh nghiệp FDI cần xem xét:

- Ban giám đốc cần chia sẻ với nhân viên về tầm nhìn, định hướng phát triển của công ty, cho họ thấy được tầm quan trọng của công việc mà họ đang đảm nhiệm để họ cảm nhận được sự cống hiến, đóng góp cho công ty là có ý nghĩa và tự hào về công việc của họ hơn. Từ đó, nhân viên sẽ có động lực và gắn kết công việc nhiều hơn, đạt được kết quả, thành tích tốt hơn.

- Công ty cần hoàn thiện công tác quản trị thực hiện công việc của nhân viên. Phòng Nhân sự cần xây dựng và hoàn chỉnh bộ tiêu chí đánh giá KPIs rõ ràng, cụ thể. Các cấp quản lý thường xuyên trao đổi, tháo gỡ khó khăn và động viên nhân viên thực hiện tốt công việc.

- Thể hệ lao động trẻ ngày nay, bên cạnh chính sách lương thưởng hợp lý, họ còn quan tâm đến phát triển sự nghiệp và khẳng định bản thân nơi làm việc. Vì thế, nếu muốn người lao động gắn kết công việc lâu dài thì các doanh nghiệp cần thiết xây dựng lộ trình công danh và thông tin rõ đến người lao động về chế độ đãi ngộ trong công ty.

6. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Bên cạnh những kết quả đạt được, nhóm tác giả thu thập dữ liệu bằng phương pháp lấy mẫu thuận tiện với cỡ mẫu là 307 người lao động đến từ các tỉnh đang làm việc tại các doanh nghiệp FDI trong các khu công nghiệp ở TP.HCM. Chính vì thế, để tăng tính khái quát cho mô hình nghiên cứu đề xuất, các nghiên cứu tiếp theo cần sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất, kích thước mẫu lớn hơn và phạm vi nghiên cứu cần được mở rộng ra ngoài khu công nghiệp■

Lời cảm ơn

Nhóm tác giả xin chân thành cảm ơn Ban Quản lý các khu chế xuất và công nghiệp TP.HCM, Phòng Quản lý Lao động và các anh, chị phòng Nhân sự của các doanh nghiệp FDI trong Khu chế xuất Tân Thuận, Khu chế xuất Linh Trung, Khu công nghiệp Vĩnh Lộc, Khu công nghiệp Tân Bình đã nhiệt tình tham gia thảo luận và hỗ trợ trong việc thu thập dữ liệu khảo sát.

Tài liệu tham khảo

- Ang, S., van Dyne, L., Koh, C., & Ng, K. Y. (2004). *The measurement of cultural intelligence*. Paper presented at the 2004 Academy of Management Meetings Symposium on Cultural Intelligence in the 21st Century, New Orleans, LA.
- Ang, S., van Dyne, L., Koh, C., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335–371.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308–323.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- Bandura, A. (2002). Social cognitive theory in cultural context. *Applied Psychology*, 51(2), 269–290.
- Bhaskar-Shrinivas, P., Harrison, D. A., Shaffer, M. A., & Luk, D. M. (2005). Input-based and Time-Based Models of International Adjustment: Meta-Analytic Evidence and Theoretical Extensions. *Academy of Management Journal*, 48(2), 257–281

- Black, J. S. (1988). Work role transitions: A study of American expatriate management. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 277–294.
- Black, J. S., & Stephens, G. K. (1989). The influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments. *Journal of Management*, 15(4), 529–544.
- Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Oddou, G. (1991). Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291–317.
- Black, J. S., Gregersen, H. B., Mendenhall, M. E., & Stroh, L. K. (1999). *Globalizing People Through International Assignments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Bücker, J. J., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(14), 2068–2087.
- Caligiuri, P. M. (1997). *Assessing Expatriate Success: Beyond Just "Being There"*. In Z. Aycan (Ed.), *New Approaches to Employee Management, Vol. 4. Expatriate management: Theory and Research* (pp. 117–140). Elsevier Science/JAI Press.
- Chính phủ. (1994). *Nghị định về ban hành quy chế khu công nghiệp*, ban hành ngày 28 tháng 12 năm 1994. Truy cập từ <https://thuvienphapluat.vn/van-ban/doanh-nghiep/Nghi-dinh-192-CP-che-khu-cong-nghiep-38931.aspx>
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89–136.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. New York: Springer.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford, CA.: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Peterson, R. S. (2004). The elusive cultural chameleon: Cultural intelligence as a new approach to intercultural training for the global manager. *Academy of Management Learning and Education*, 3(1), 100–115.
- Farndale, E., & Murrer, I. (2015). Job resources and employee engagement: A cross-national study. *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 610–626.

- Flavell, J. H. (1979). Meta-cognitive and Cognitive monitoring: A new area of cognitive inquiry. *American Psychologist*, 34(10), 906–911.
- Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*. Asheboro, NC: Statistical Associates Publishing.
- Gabel-Shemueli, R., Westman, M., Chen, S., & Bahamonde, D. (2019). Does cultural intelligence increase work engagement? The role of idiocentrism-allocentrism and organizational culture in MNCs. *Cross Cultural & Strategic Management*, 26(1), 44–66.
- Gorgievski-Duijvesteijn, M. J., & Hobfoll, S. E. (2008). Work Can Burn Us Out and Fire Us Up: Conservation of Resources in Burnout and Engagement. In J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Handbook of Stress and Burnout in Health Care* (pp. 7–22). Hauppauge, NY: Nova Science Publishers.
- Groves, K. S., Feyerherm, A., & Gu, M. (2015). Examining cultural intelligence and cross-cultural negotiation effectiveness. *Journal of Management Education*, 39(2), 209–243.
- Halbesleben, J. R. B., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the ‘COR’: Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334–1364.
- Henseler, J. F., Raz, Y., Kolk, A., Riaz, M., van der Zwaal, P., Nagels, J., ... Raz, V. (2015). Patterns of Age-Associated Degeneration Differ in Shoulder Muscles. *Frontiers in Aging Neuroscience*, 7. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4686609/>
- Hepza. (2015). *Giới thiệu chung*. Truy cập ngày 19/10/2019, từ http://www.hepza.hochiminhcity.gov.vn/web/guest/kcn_kcx-tphcm/gioi-thieu-chung.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested self in the stress Process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337–421.
- Hobfoll, S. E. (2012). Conservation of resources and disaster in cultural context: The caravans and passageways for resources. *Psychiatry: Interpersonal and Biological Processes*, 75(3), 227–232.
- Hofstede, G. (2001). *Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Imai, L., & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The impact of cultural intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83–98.

- Jyoti, J., & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross-cultural Management: An International Journal*, 22(2), 236–258.
- Jyoti, J., & Kour, S. (2017). Factors affecting cultural intelligence and its impact on job performance: Role of cross-cultural adjustment, experience and perceived social support. *Personnel Review*, 46(4), 767–791.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2015). Do psychological capital and work engagement foster frontline employees' satisfaction?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(6), 1254–1278.
- Karma, K., & Vedina, R. (2009). Cultural intelligence as a prism between workforce diversity and performance in a modern organization. *Review of International Comparative Management*, 10(3), 527–542.
- Konanahalli, A., Oyedele, L. O., Spillane, J., Coates, R., von Meding, J., & Ebohon, J. (2014). Cross-cultural intelligence (CQ): It's impact on British expatriate adjustment on international construction projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 7(3), 423–448.
- Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Jaworski, R. A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Perspective Psychology*, 54(1), 71–99.
- Kumar, N., Rose, R. C., & Subramaniam, R. (2008). The effects of personality and cultural intelligence on international assignment effectiveness: A review. *Journal of Social Science*, 4(4), 320–328.
- Lauring, J., & Selmer, J. (2014). Dimensions of job engagement and expatriate work outcomes. 2014 *EURAM (European Academy of Management) Conference*. Valencia - Spain.
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963–981.
- Leiter, M. P., & Bakker, A. B. (2010). Work engagement: Introduction. In A. B. Bakker, & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research* (pp. 1–9). Hove, ES: Psychology Press.
- Leung, K., Ang, S., & Tan, M. L. (2014). Intercultural competence. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 489–519.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.

- Ng, K. Y., van Dyne, L., & Ang, S. (2009). From experience to experiential learning: Cultural intelligence as a learning capability for global leader development. *Academy of Management Learning and Education*, 8(4), 511–526.
- Ng, K. Y., van Dyne, L., & Ang, S. (2012). Cultural intelligence: A review, reflections, and recommendations for future research. In A. M. Ryan, F. T. L. Leong, & F. L. Oswald (Eds.), *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in The Workplace* (p. 29–58). Washington, DC: American Psychological Association.
- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2011). Psychological capital, quality of work life, and quality of life of marketers: Evidence from Vietnam. *Journal of Macromarketing*, 32(1), 87–95.
- Nicholson, N. (1984). A theory of work role transitions. *Administrative Science Quarterly*, 29(2), 172–191.
- Ott, D. L., & Michailova, S. (2016). Cultural intelligence: A review and new research avenues. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 99–119.
- Palthe, J. (2001). *Toward an Integrative Model of Cross-Cultural Adjustment: Implications for Managing a Global Workforce*. East Lansing, MI: Michigan State University.
- Phan Quốc Tấn, & Bùi Thị Thanh. (2018). Ảnh hưởng của năng lực tâm lý đến gắn kết công việc và kết quả công việc của nhân viên: Trường hợp doanh nghiệp điện - điện tử trong các Khu công nghiệp tại TP. Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 29(6), 71–92.
- Ramalu, S., Rose, R. C., Kumar, N., & Uli, J. (2010). Doing business in global arena: An examination of the relationship between cultural intelligence and cross-cultural adjustment. *Asian Academy of Management Journal*, 15(1), 79–97.
- Ramalu, S. S., Wei, C. C., & Rose, Dr. R. (2011). The effect of cultural intelligence on cross cultural adjustment and job performance amongst expatriates in Malaysia. *International Journal of Business and Social Science*, 2(9), 59–71.
- Ramalu, S., Rose, R. C., Kumar, N., & Uli, J. (2012). Cultural Intelligence and Expatriate Performance in Global Assignment: The Mediating role of Adjustment. *International Journal of Business and Society*, 13(1), 19–32.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Rockstuhl, T., & Ng, K. Y. (2008). The Effects of Cultural Intelligence on Interpersonal Trust in Multicultural Teams. In S. Ang, & L. van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 206–220). Armonk, NY: M. E. Sharpe.

- Rose, R. C., Ramalu, S. S, Uli, J., & Kumar, N. (2010). Expatriate performance in international assignments: The role of cultural intelligence as dynamic intercultural Competency. *International Journal of Business and Management*, 5(8), 76–85.
- Selmer, J., & Luring, J. (2016). Work engagement and intercultural adjustment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 16(1), 33–51.
- Stone-Romero, E., Stone D. L., & Salas E. (2003). The influence of culture on role conceptions and role behavior in organizations. *Applied Psychology: An International Review*, 52(3), 328–362.
- Tay, C., Westman, M., & Chia, A. (2008). Antecedents and consequences of cultural intelligence among short-term business travelers. In S. Ang, & L. van Dyne (Eds.), *Handbook of Cultural Intelligence: Theory, Measurement, and Applications* (pp. 126–144). Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job previews and realistic living conditions preview and cross-cultural adjustment. *Group Organization Management*, 31(1), 154–173
- Trefry, M. G. (2006). A double-edged sword: Organizational culture in multicultural organizations. *International Journal of Management*, 23(3), 563–575.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group Organization Management*, 3(1), 20–26.
- van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. In K. M. Hannum, B. McFeeters, & L. Booysen (Eds.). *Leadership Across Differences* (pp. 131–138). San Francisco, CA.: Pfeiffer.