

ẢNH HƯỞNG CỦA XUNG ĐỘT TRONG QUAN HỆ LAO ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CẢN TRỞ CÔNG VIỆC

ThS. Nguyễn Thị Cẩm Nhung

Trường Đại học Lao động - Xã hội

camnhung.ulsa@gmail.com

ThS. Lê Thúy Hà

Trường Đại học Lao động - Xã hội

thuyhach18q@gmail.com

Tóm tắt: Xung đột trong quan hệ lao động là những mâu thuẫn về lợi ích giữa người lao động và người sử dụng lao động, được bộc lộ thành những vấn đề mà các bên cùng quan tâm và tìm cách giải quyết. Trạng thái này tồn tại ở rất nhiều doanh nghiệp gây ảnh hưởng không nhỏ tới kết quả làm việc của người lao động trong đó có các hành vi cản trở công việc. Việc nghiên cứu ảnh hưởng của xung đột trong quan hệ lao động bao gồm xung đột lợi ích, xung đột dựa trên sự ảnh hưởng và xung đột quyền tới các hành vi cản trở công việc được nhiều nhà nghiên cứu cũng như các doanh nghiệp quan tâm. Việc phòng ngừa và giảm thiểu các xung đột quan hệ lao động giúp loại bỏ các hành vi cản trở công việc sẽ góp phần cải thiện quan hệ lao động trong doanh nghiệp, nâng cao kết quả làm việc của người lao động và hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thu thập được từ 345 đáp viên làm việc trong 10 doanh nghiệp tại 3 khu công nghiệp thuộc tỉnh Bắc Ninh (Khu công nghiệp Quế Võ, Yên Phong và Tiên Sơn). Kết quả cho thấy xung đột lợi ích, xung đột dựa trên sự ảnh hưởng và xung đột quyền có tác động thuận chiều đến hành vi cản trở công việc. Từ đó, tác giả đề xuất các giải pháp phòng ngừa và giảm thiểu xung đột quan hệ lao động, loại bỏ các hành vi cản trở công việc.

Từ khóa: Quan hệ lao động, xung đột, hành vi cản trở công việc.

EFFECTS OF LABOR RELATIONS CONFLICT ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR

Abstract: Clashes in labor relations are conflicts in interests between employees and employers which are revealed as problems that both parties are interested in and seek to resolve. This situation exists in many businesses significantly affecting the employees' working performance, including counterproductive work behavior. Studying the effects of conflicts in labor relations, including interest-based, affect-based and rights-based conflicts on counterproductive work behavior is of interest to many researchers as well as businesses. Preventing and mitigating labor relations conflicts eliminate counterproductive work behavior that will contribute to the improvement of labor relations in the enterprise, enhancing employees' work results and efficiency of organization. The study surveyed 345 employees of 10 enterprises in 3 industrial parks in Bac Ninh province (Que Vo, Yen Phong and Tien Son Industrial Parks). The results show that

interest-based, affect-based and rights-based conflicts have a positive impact on behavior that hinders success. From there, the author proposes solutions to prevent and minimize labor relations conflicts and eliminate counterproductive work behavior.

Keywords: Labor relations, conflicts, counterproductive work behavior.

Mã bài báo: JHS - 144

Ngày nhận bài sửa: 12/9/2023

Ngày nhận bài: 25/7/2023

Ngày duyệt đăng: 20/9/2023

Ngày nhận phản biện: 15/8/2023

1. Giới thiệu

Xung đột là một phần cố hữu trong mỗi tổ chức, mỗi nơi làm việc. Mặc dù xung đột được coi là tiền đề cho sự thay đổi, phát triển, song phần nào đó nó làm rối loạn hoạt động của tổ chức (Xi & Zhao, 2014). Nhiều tác giả đã đề cập đến các hành vi của người lao động khi xảy ra xung đột trong quan hệ lao động như vắng mặt, trộm cắp, khiếu nại, hành vi sai trái và hành động trong công việc (Analoui & Kakabadse, 1993; Chen và Tang, 2013; Li và cộng sự, 2018; Martinez-Pecino và cộng sự, 2008; Xi và Zhao, 2014; Xi và cộng sự, 2017). Các hành vi này làm ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của người lao động và hiệu quả quản lý của tổ chức.

Tại Việt Nam, theo số liệu của Cục Quan hệ Lao động và Tiền lương, năm 2019 cả nước có hơn 2.700 vụ tranh chấp lao động cá nhân. Con số này tăng mạnh trong năm 2020 lên gần 3.400 vụ, và giảm xuống còn hơn 2.800 vụ trong năm 2021. Trong 2 tháng đầu năm 2022 đã xảy ra gần 1.300 vụ, bình quân mỗi tháng phát sinh khoảng 270 vụ tranh chấp lao động cá nhân. Số liệu thống kê của Tòa án nhân dân Tối cao cho thấy số vụ tranh chấp lao động mà tòa án nhân dân các cấp thụ lý cũng giảm mạnh trong năm 2021 (giảm từ 3.367 vụ năm 2020 xuống còn 2.849 vụ vào năm 2021) và có xu hướng tăng trở lại vào năm 2022 (3131 vụ). Trong số các vụ việc phát sinh, nội dung liên quan đến chấm dứt hợp đồng lao động, xử lý kỷ luật, sa thải chiếm tỷ trọng lớn nhất (bình quân chiếm khoảng 32% số vụ), kế đến là các vụ việc liên quan đến việc làm, tiền lương, bình quân (chiếm khoảng 24% số vụ). Các vụ việc có nội dung liên quan đến các chế độ bảo hiểm (Bảo hiểm xã hội, Bảo hiểm y tế, Bảo hiểm thất nghiệp...) cũng chiếm tỷ lệ khá lớn (bình quân có khoảng 21% số vụ). Tranh chấp lao động liên quan đến bồi thường thiệt hại, trợ cấp khi chấm dứt hợp đồng lao động bình quân chiếm khoảng 10% số vụ. Có thể thấy, phần lớn tranh chấp liên quan đến (i) những khác

biệt trong việc thanh toán, thực hiện các chế độ, quy định liên quan đến quyền lợi của người lao động; (ii) người sử dụng lao động bị tố vi phạm pháp luật về lao động (nhất là về bảo hiểm, tiền lương, thời giờ làm việc, nghỉ ngơi...).

Theo phân tích ở trên có thể thấy, xung đột trong quan hệ lao động có thể sẽ dẫn đến những hành vi cản trở công việc. Từ lý luận và thực tiễn, tác giả thực hiện nghiên cứu “*Ảnh hưởng của xung đột trong quan hệ lao động đến hành vi cản trở công việc*”. Nghiên cứu nhằm củng cố lý thuyết và kiểm chứng về ảnh hưởng của xung đột trong quan hệ lao động đến các hành vi cản trở công việc từ đó có những giải pháp để phòng ngừa và giảm thiểu các xung đột và hành vi cản trở công việc này nhằm nâng cao kết quả làm việc của người lao động và nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

2. Khung lý thuyết phân tích về ảnh hưởng xung đột quan hệ lao động đến hành vi cản trở công việc của người lao động

2.1. Cơ sở lý thuyết, mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu

Xung đột trong quan hệ lao động

Quan hệ lao động là các quan hệ làm việc giữa một bên là người lao động (hay công đoàn đại diện của họ) với một bên là người sử dụng lao động. Đó là quan hệ liên quan đến quyền, nghĩa vụ, trách nhiệm và quyền lợi giữa các bên tham gia quá trình lao động, hay nói cách khác về việc thống nhất những lợi ích chung và lợi ích riêng, cũng như tạo ra cơ chế để từ đó sàng lọc, quản lý, cắt giảm và giải quyết những xung đột vượt trên lợi ích riêng của các bên (Fossum, 2012). Quan hệ lao động được xác lập trên ba khía cạnh:

Thứ nhất, quan hệ lao động (cá nhân) là quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động, là thỏa thuận về những công việc người lao động cần phải thực hiện cũng như những lợi ích mà người sử dụng lao động phải mang lại hay chi trả cho họ.

Thứ hai, cá nhân hoặc đại diện (tùy theo loại quan hệ lao động) sẽ thỏa thuận với nhau về công việc người lao động phải thực hiện, về điều kiện để thực hiện các công việc đó và đặc biệt là về những thứ mà người lao động làm thuê sẽ nhận được từ người sử dụng lao động.

Thứ ba, khi người sử dụng lao động và người lao động trao đổi với nhau về những công việc cần làm, điều kiện làm việc thì có nhiều yếu tố bên ngoài tác động vào quyết định của mỗi bên như: kinh tế, văn hóa, xã hội...

Như vậy, có thể thấy người lao động luôn theo đuổi việc tối ưu hóa tiền lương và điều kiện làm việc trong khi người sử dụng lao động theo đuổi việc tối đa hóa lợi nhuận (Bansal, 2002; Gittell và cộng sự, 2004). Đây chính là mâu thuẫn cố hữu giữa hai bên. Tuy nhiên, không phải mâu thuẫn nào cũng dẫn đến xung đột. Trong quan hệ lao động, xung đột là những mâu thuẫn lợi ích giữa người lao động và người sử dụng lao động được bộc lộ thành những vấn đề mà các bên cùng quan tâm và tìm cách giải quyết. Hiện nay, có rất nhiều quan điểm tiếp cận khác nhau về thể hiện xung đột tại nơi làm việc và trong tổ chức.

Theo quan điểm truyền thống: xung đột có liên quan chặt chẽ với tình trạng bạo lực, phá hoại và những điều phi lý. Do vậy, cần phải có những hành động để làm giảm, ngăn chặn hoặc loại bỏ xung đột. Người quản lý có trách nhiệm phải giải quyết xung đột và họ thường sử dụng cách tiếp cận độc đoán để loại trừ xung đột. Cách tiếp cận này không phải lúc nào cũng mang lại hiệu quả vì khi xung đột bị đàn áp, khó có thể xác định được nguyên nhân gốc rễ của xung đột và các khía cạnh tiêu cực của xung đột có thể xuất hiện. Quan điểm tiêu cực về xung đột này đã đóng vai trò thúc đẩy sự phát triển của các công đoàn lao động.

Theo quan điểm hành vi hay quan điểm hiện đại: quan điểm này cho rằng xung đột là tự nhiên và không thể tránh khỏi trong tất cả các tổ chức và nó có thể tác động tích cực hoặc tiêu cực, tùy thuộc vào cách giải quyết xung đột. Cách tiếp cận này ủng hộ việc chấp nhận xung đột và hợp lý hóa sự tồn tại của xung đột. Do đó, xung đột cũng tiềm ẩn những lợi ích nên các nhà quản lý nên tập trung vào việc quản lý xung đột một cách hiệu quả hơn thay vì ngăn chặn hoặc loại bỏ xung đột.

Theo quan điểm tương tác: quan điểm này cho rằng xung đột là cần thiết và khuyến khích xung đột. Một tổ chức vận hành trong tình trạng hài hòa và quá hợp tác có thể sẽ trở nên trì trệ và không thể đáp ứng được nhu cầu thay đổi và đổi mới. Một tổ chức không có xung đột, mâu thuẫn sẽ có ít động lực cho sự đổi mới, sáng tạo. Đồng thời, những người trong tổ chức luôn cảm thấy thoải mái với hiện trạng và không quan tâm đến việc cải thiện hiệu suất của họ.

Tóm lại, có nhiều cách tiếp cận khác nhau về xung đột trong quan hệ lao động. Tuy nhiên các quan điểm đều cho rằng xung đột là một dạng của mâu thuẫn mặc dù không phải mâu thuẫn nào cũng trở thành xung đột. Cùng với những quan điểm trên, nghiên cứu này tiếp cận xung đột quan hệ lao động là: *những mâu thuẫn về lợi ích giữa người lao động và người sử dụng lao động, được bộc lộ thành những vấn đề mà các bên cùng quan tâm và tìm cách giải quyết.*

Theo Chen và Tang (2013), Martinez-Pecino và cộng sự (2008) và Euwema và cộng sự (2019) xung đột trong quan hệ lao động bao gồm xung đột lợi ích và xung đột quyền. Sau này, Xi và cộng sự (2021) cho rằng xung đột trong quan hệ lao động bao gồm: xung đột lợi ích, xung đột quyền và xung đột dựa trên sự ảnh hưởng. Các khía cạnh này được kết thừa của Martinez-Pecino và cộng sự (2008), theo đó các khía cạnh của xung đột quan hệ lao động được định nghĩa như sau:

Xung đột lợi ích (Interest-based conflicts): là những xung đột liên quan đến việc thiết lập các điều khoản và điều kiện làm việc, có thể xảy ra khi người lao động và người sử dụng lao động thương lượng hoặc mặc cả trong hợp đồng lao động hay thỏa ước lao động tập thể (Devinatz và Budd, 1997). Trong đó, vấn đề lương lương và phúc lợi là mối quan tâm chính của nhân viên. Tiền lương và phúc lợi không thỏa đáng, tiền lương tăng chậm và phân phối không công bằng thường sẽ dẫn tới xung đột. Ngoài ra, các yếu tố thuộc môi trường và điều kiện làm việc cũng có thể là căn nguyên của xung đột lợi ích. Người sử dụng lao động không quan tâm đến môi trường và điều kiện làm việc sẽ khiến người lao động bị ảnh hưởng đến sức khỏe, tâm lý và kết quả làm việc khiến cho họ chán nản và không có động lực làm việc.

Xung đột dựa trên sự ảnh hưởng (Affect-based conflicts) có thể xảy ra khi người sử dụng lao động không tôn trọng nhân phẩm, kết quả lao động và sức lao động của người lao động (Budd và cộng sự, 2020; Chen và Tang, 2013; Spector và Bruk-Lee, 2008). Ví dụ, trong dây chuyền sản xuất của một công ty, nhân viên làm việc hiệu quả và năng suất cao nhưng họ thường bị xem như những “người máy” trên dây chuyền sản xuất. Phương pháp quản lý đó làm cho công nhân trên dây chuyền sản xuất cảm thấy “không cuộc sống, không gia đình và không có cộng đồng”. Vì vậy, tinh thần làm việc bị ảnh hưởng và các hành vi không tốt sẽ xuất hiện trong công việc.

Xung đột quyền (Rights-based conflicts): là những xung đột có thể xảy ra khi người sử dụng lao động hoặc người lao động không tuân thủ các điều khoản của hợp đồng lao động hoặc thỏa ước tập thể đã được hai bên xác định trước đó (Bain, 1997). Ví dụ, hợp đồng lao động quy định rõ về việc trả lương làm thêm giờ, nhưng người sử dụng lao động không trả lương làm thêm giờ cho người lao động thì xung đột về quyền sẽ tồn tại. Thông qua thương lượng tập thể, thỏa ước lao động tập thể bằng văn bản được sử dụng để quy định các quyền, nghĩa vụ và trách nhiệm của hai bên; thỏa thuận này được pháp luật bảo vệ và là cơ sở của quan hệ lao động. Xung đột quyền chính là dấu hiệu báo trước của một cuộc đình công.

Hành vi cản trở công việc (*Counterproductive work behavior*)

Kết quả làm việc gồm 3 khía cạnh: Kết quả thực hiện nhiệm vụ được giao (*Task performance*), kết quả thực hiện công việc phát sinh (*Contextual performance*) và hành vi cản trở công việc (*Counterproductive work behavior*). Đây là những hành vi gây tổn hại đến sự phát triển của tổ chức. Nó bao gồm các hành vi như: vắng mặt, chậm trễ trong công việc, trốn việc, trộm cắp và lạm dụng tài sản của tổ chức. Các yếu tố để đo lường khía cạnh này là: hành vi trốn việc, nghỉ làm quá nhiều hoặc quá lâu; cậy thế, vắng mặt; phàn nàn; thường xuyên đi làm muộn; làm không đúng nhiệm vụ được giao; hay để xảy ra sai sót trong công việc; xúc phạm hoặc nói xấu đồng nghiệp; đánh hoặc cãi nhau với đồng nghiệp; coi thường quy định an toàn của tổ chức; lợi dụng đặc quyền; gây hấn; trộm cắp, chiếm dụng tài sản của tổ chức (Koopmans và cộng sự 2011).

Xung đột quan hệ lao động với hành vi cản trở công việc

Xung đột quan hệ lao động có tác động tiêu cực nghiêm trọng đến kết quả làm việc ở cấp độ cá nhân, nhóm, tổ chức và xã hội (Analoui và Kakabadse, 1993; Chin & Liu, 2015; Xi và Zhao, 2014). Các kết quả này được biểu hiện một phần thông qua thái độ và hành vi của người lao động. Một trong những biểu hiện của hành vi và thái độ của nhân viên là hành vi làm việc phản tác dụng (hành vi cản trở công việc - *Counterproductive work behavior*) (Koopman, 2014). Hành vi cản trở công việc đã được sử dụng rộng rãi trong quản lý trước đây nghiên cứu (Spector & Fox, 2002; Takeuchi và cộng sự, 2009; Vandenberg và cộng sự, 1999; Koopman, 2014; Xi và cộng sự, 2017). Hành vi cản trở công việc được định nghĩa là những hành vi đi ngược lại lợi ích hợp pháp của tổ chức (Sackett và cộng sự, 2006) và có khả năng gây hại cho tổ chức hoặc những người trong tổ chức (Spector và Fox, 2002).

Lý thuyết xử lý thông tin xã hội cho rằng “các cá nhân cần thích nghi về mặt độ thái độ, hành vi và tin tưởng vào bối cảnh xã hội của họ” (Salancik và Pfeffer, 1978). Nói cách khác, mọi người hiểu và giải thích kinh nghiệm của họ theo tín hiệu trong môi trường xã hội của họ. Nhân công xung đột quan hệ trong tổ chức có thể được coi là môi trường xã hội vì nhân viên có thể nhận thức, trải nghiệm và quan sát những mâu thuẫn này (Xi và cộng sự, 2017). Ví dụ, nhân viên có thể nhận thấy và trải qua những xung đột trong quan hệ lao động của chính họ với người sử dụng lao động hoặc quan sát xung đột liên quan đến đồng nghiệp của họ. Hơn nữa, nhận thức, kinh nghiệm và quan sát của người lao động về xung đột quan hệ lao động sẽ tác động và hình thành thái độ, hành vi và niềm tin của họ.

Thông tin xã hội về xung đột quan hệ lao động cung cấp tín hiệu cho nhân viên để giải thích ý định của người sử dụng lao động và nhân viên có thể sử dụng thông tin này để phát triển ý kiến của họ về thái độ và hành vi phù hợp (Salancik và Pfeffer, 1978). Tiền lương đúng hoặc phân phối không công bằng, điều kiện làm việc tồi tệ, thiếu sự hỗ trợ và quan tâm từ người sử dụng lao động đều gửi những tín hiệu mạnh mẽ và tín hiệu cho nhân viên rằng người sử dụng lao động không đánh giá cao, tôn trọng hoặc quan tâm đến họ. Theo lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), nếu tổ chức không quan tâm và coi

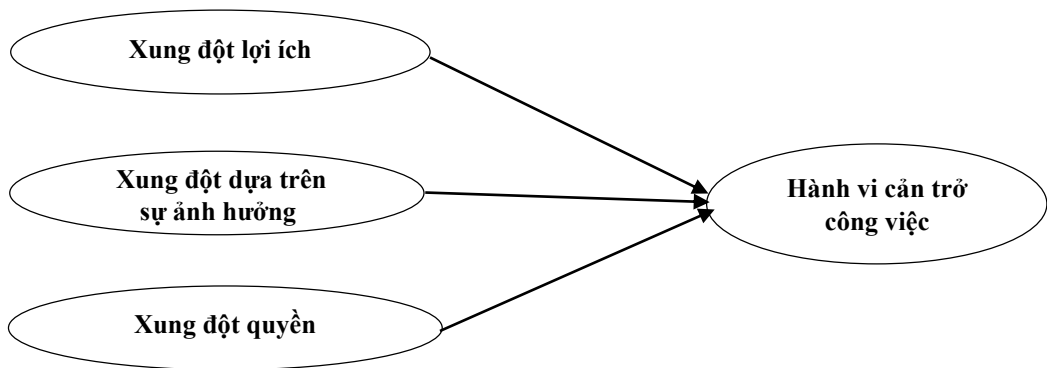
trọng người lao động (đây là những xung đột dựa trên sự ảnh hưởng) thì người lao động sẽ ít có khả năng đạt được sự hài lòng cao trong công việc và cam kết với tổ chức, và nhân viên có nhiều khả năng có ý định nghỉ việc cao hơn hoặc thậm chí tham gia vào các hành vi phá hoại (Konovsky và Pugh, 1994).

Ngoài ra, hành vi vi phạm các quy định và pháp luật đã được thiết lập trước đó vì các điều khoản ghi trong hợp đồng lao động hay thỏa ước lao động tập thể sẽ gửi tín hiệu và thông tin xã hội đến nhân viên rằng người sử dụng lao động không tuân thủ pháp

luật và thiếu khả năng thực hiện hợp đồng. Nhân viên có thể cảm thấy rằng làm việc trong một tổ chức như vậy không hứa hẹn và đầy rủi ro. Như vậy, theo lý thuyết xử lý thông tin xã hội (Salancik và Pfeffer, 1978), khi nhân viên nhận thức và trải nghiệm xung đột trong quan hệ lao động thì hành vi, thái độ và sự tin tưởng của họ sẽ thay đổi. Biểu hiện là mức độ hài lòng trong công việc thấp, hành vi cản trở công việc tăng lên (Liu và Wan, 2020).

Từ các tổng quan lý thuyết ở trên, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu như sau:

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Các giả thuyết nghiên cứu được đưa ra như sau:

Giả thuyết H1: Xung đột lợi ích có tác động thuận chiều đến hành vi cản trở công việc

Giả thuyết H2: Xung đột dựa trên sự ảnh hưởng có tác động thuận chiều đến hành vi cản trở công việc

Giả thuyết H3: Xung đột quyền có tác động thuận chiều đến hành vi cản trở công việc của người lao động

3. Mẫu và phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu và phương pháp chọn mẫu

Trong phân tích hồi quy bội, cỡ mẫu tối thiểu $50+8*m$ (m là số biến độc lập) (Tabacknick Và Fidell, 1996), nghiên cứu này có 3 biến độc lập nên cỡ mẫu tối thiểu là $50+8*3= 74$. Để đảm bảo độ tin cậy và thực hiện các kỹ thuật phân tích nghiên cứu khảo sát tại 10 doanh nghiệp tại 3 khu công nghiệp thuộc tỉnh Bắc Ninh bao gồm: Khu công nghiệp Quế Võ khảo sát 4 công ty, khu công nghiệp Yên Phong khảo sát 3

công ty và khu công nghiệp Tiên Sơn khảo sát 3 công ty. Phiếu khảo sát được gửi thông qua Google Docs và trực tiếp thu thập.

Phiếu khảo sát được thiết kế với một bảng hỏi gồm 24 câu hỏi trong đó phần 1 bao gồm các câu hỏi liên quan đến nhân khẩu học và đặc điểm của người tham gia (6 câu hỏi), phần 2 bao gồm các câu hỏi dưới dạng thang đo Likert 5 bậc với 1 là hoàn toàn không đồng ý và 5 là hoàn toàn đồng ý (18 câu hỏi). Phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên đã được tác giả sử dụng trong nghiên cứu này.

3.2. Thang đo

Đa số các thang đo trong nghiên cứu đều được phát triển dựa trên những nghiên cứu trước. Mỗi biến số đều có thang đo cụ thể. Tác giả đã kế thừa và điều chỉnh thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu bằng cách tìm hiểu tổng quan tài liệu và phỏng vấn sâu. Thang đo của các biến được trình bày cụ thể như sau:

Bảng 1: Thang đo và nguồn gốc thang đo các biến

Tên biến và mã hóa	Thang đo	Nguồn gốc thang đo
Xung đột lợi ích (XL)		
XL1	Mức lương và phúc lợi mà người lao động nhận được không xứng đáng với công sức bỏ ra	Áp dụng thang đo có hiệu chỉnh của Xi và cộng sự (2021), có điều chỉnh dựa trên phỏng vấn sâu
XL2	Doanh nghiệp trả lương và phúc lợi không công bằng đối với mỗi người lao động	
XL3	Doanh nghiệp không tuân thủ thời gian làm việc và bố trí công việc như trong hợp đồng lao động	
XL4	Điều kiện và môi trường làm việc không đảm bảo cho người lao động	
Xung đột dựa trên sự ảnh hưởng (XT)		
XT1	Doanh nghiệp không hỗ trợ và giúp đỡ khi người lao động yêu cầu	Áp dụng thang đo có hiệu chỉnh của Xi và cộng sự (2021), có điều chỉnh dựa trên phỏng vấn sâu
XT2	Người sử dụng lao động không quan tâm, tôn trọng, tin tưởng nhân viên	
XT3	Người sử dụng lao động chỉ coi người lao động như một công cụ để kiếm tiền (không tôn trọng nhân cách, nhân phẩm của nhân viên)	
XT4	Người sử dụng lao động và người lao động luôn bất hòa	
Xung đột quyền (XQ)		
XQ1	Người sử dụng lao động không tuân thủ các quy định về đóng bảo hiểm xã hội cho người lao động	Áp dụng thang đo có hiệu chỉnh của Xi và cộng sự (2021), có điều chỉnh dựa trên phỏng vấn sâu
XQ2	Trong những ngày nghỉ lễ người sử dụng lao động không trả lương cho người lao động theo luật lao động	
XQ3	Người sử dụng lao động không tuân thủ những quy định về việc bồi thường người lao động khi chấm dứt hợp đồng lao động	
XQ4	Người sử dụng lao động không thanh toán các khoản chi phí khi người lao động bị tai nạn tại nơi làm việc	
XQ5	Người sử dụng lao động không tuân thủ các quy định của pháp luật trong việc sa thải nhân viên	
Hành vi cản trở công việc (HV)		
HV1	Anh/chị luôn phàn nàn/than phiền về những vấn đề không quan trọng trong công việc	Koopman và cộng sự (2014) có điều chỉnh dựa trên phỏng vấn sâu
HV2	Anh/chị gặp phải những vấn đề khó khăn hơn những đồng nghiệp khác tại nơi làm việc	
HV3	Anh/chị tập trung vào các khía cạnh tiêu cực hơn là những khía cạnh tích cực tại nơi làm việc	
HV4	Anh/chị đã trao đổi với các đồng nghiệp về những khía cạnh tiêu cực trong công việc	
HV5	Anh/chị đã trao đổi với những người bên ngoài doanh nghiệp về những khía cạnh tiêu cực trong công việc	

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3.3. Phương pháp nghiên cứu

3.3.1. Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp bao gồm cả phương pháp định lượng và phỏng vấn sâu.

Dữ liệu phỏng vấn sâu được thu thập thông qua việc thực hiện 5 cuộc phỏng vấn với 5 lãnh đạo của 5 doanh nghiệp (mỗi doanh nghiệp 1 người) để điều chỉnh thang đo các yếu tố trong mô hình. Mặc dù, hầu hết các thang đo các khái niệm nghiên cứu đều có ở trong tổng quan nghiên cứu lý thuyết song bước này là cần thiết để làm cho các thang đo nhân tố hợp lý hơn cho bối cảnh nghiên cứu này. Các cuộc phỏng vấn được diễn ra trong khoảng thời gian 40 phút tại doanh nghiệp nơi những lãnh đạo này đang quản lý.

Dữ liệu nghiên cứu định lượng được thu thập thông qua việc phát phiếu khảo sát trực tiếp đến người lao động tại 10 doanh nghiệp. Cụ thể, 400 phiếu hỏi được phát ra trong tháng 1-3/2023, trong đó, 390 phiếu hỏi được thu về, sau khi làm sạch còn 345 mẫu phiếu hợp lệ có thể sử dụng để phân tích. Kích thước mẫu như vậy đủ đảm bảo lớn hơn công thức tính mẫu tối thiểu để chạy phân tích các yếu tố khám phá EFA.

3.3.2. Phương pháp xử lý số liệu

Với các dữ liệu phỏng vấn, sau khi hoàn thành các cuộc phỏng vấn, mọi ghi chép và file thu âm đều được nhập liệu vào máy tính trong vòng 24h sau thảo

luận. Đối với những file thu âm, các đoạn thu âm sẽ được chuyển sang định dạng văn bản và đánh dấu những đoạn thể hiện quan điểm chung.

Với dữ liệu phân tích định lượng, tác giả sử dụng phương pháp nhất quán nội tại qua hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy của thang. Sử dụng phương pháp hệ số tin cậy Cronbach's Alpha sau khi phân tích nhân tố EFA để loại các biến không phù hợp vì các biến rác này có thể tạo ra các yếu tố giả (Thọ, 2013). Hệ số tin cậy Cronbach's Alpha chỉ cho biết các đo lường có liên kết với nhau hay không; nhưng không cho biết biến quan sát nào cần bỏ đi và biến quan sát nào cần giữ lại. Khi đó, việc tính toán hệ số tương quan giữa biến - tổng sẽ giúp loại ra những biến quan sát nào không đóng góp nhiều cho sự mô tả của khái niệm cần đo (Trọng và Ngọc, 2008).

4. Kết quả chính của nghiên cứu

4.1. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả xử lý (Bảng 2) cho thấy hệ số Cronbach alpha của cả 4 nhân tố cao hơn 0,8. Mặt khác, hệ số tương quan biến - tổng của tất cả các thang đo đều lớn hơn 0,3, do đó tất cả các thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đảm bảo độ tin cậy và đạt yêu cầu để phân tích chuyên sâu tiếp theo, vì Cronbach alpha trong khoảng (0,8 – 1.0) là rất tốt; từ (0,7 - 0,8) là tốt; và từ 0,6 trở lên là có thể sử dụng trong trường hợp khái niệm nghiên cứu là mới hoặc là mới trong bối cảnh nghiên cứu (Trọng và Ngọc, 2008).

Bảng 2. Tổng hợp đánh giá độ tin cậy thang đo

Thang đo	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach alpha	Hệ số tương quan biến - tổng thấp nhất	Kết luận
XL: Xung đột lợi ích	4	0,904	0,756	Đạt yêu cầu
XT: Xung đột dựa trên sự ảnh hưởng	4	0,932	0,803	Đạt yêu cầu
XQ: Xung đột quyền	5	0,942	0,808	Đạt yêu cầu
HV: Hành vi cản trở công việc	4	0,830	0,748	Đạt yêu cầu

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS 20.0 của tác giả

4.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

4.2.1. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần 1

Tiêu chuẩn kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO): Sử dụng nhằm so sánh giữa hệ số tương quan của 2 biến X_i và X_j với hệ số tương quan riêng phần của 2 biến này. KMO có giá trị lớn hơn 0,5

thì việc áp dụng phương pháp thành phần chính (PCA) mới có ý nghĩa, cụ thể là: $0,6 > KMO \geq 0,5$ (Có thể sử dụng nhưng hiệu quả kém), $0,7 > KMO \geq 0,6$ (Chấp nhận được), $0,8 > KMO \geq 0,7$ (Bình thường), $0,9 > KMO \geq 0,8$ (Tương đối phù hợp), $KMO \geq 0,9$ (Rất phù hợp).

Bảng 3. Hệ số KMO và kiểm định Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,893
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2627,631
	df	78
	Sig.	0,000

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS 20.0 của tác giả

Bảng 4. Kết quả chạy EFA lần 1: Ma trận thành phần xoay

Biến quan sát	Nhân tố		
	1	2	3
XL1	0,845		
XL2	0,832		
XL3	0,831		
XL4	0,767		
XT1		0,863	
XT2		0,838	
XT3		0,835	
XT4		0,811	
XQ1			0,870
XQ2			0,822
XQ3		0,316	0,815
XQ4	0,340		0,809
XQ5	0,384		0,805
Eigenvalue			1,013
Percentage of Variance Explained (% phương sai trích)			83,154

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS 20.0 của tác giả

Kết quả lần EFA đầu tiên: KMO = 0,854 nằm trong khoảng $0,9 > KMO \geq 0,8$, sig Bartlett's Test = $0,000 < 0,05$, như vậy phân tích nhân tố khám phá EFA là phù hợp. Có 3 nhân tố được trích với tiêu chí eigenvalue lớn hơn 1 với tổng phương sai tích lũy là 83,154%. Tác giả mong muốn chọn ra các biến quan sát chất lượng nên sẽ sử dụng ngưỡng hệ số tải là 0,5 thay vì chọn hệ số tải tương ứng theo cỡ mẫu. So sánh ngưỡng này với kết quả ở ma trận xoay, có ba biến xấu là XQ3, XQ4 và XQ5 cần xem xét loại bỏ do các biến

này đều có hệ số tải ở tất cả các nhân tố đều nhỏ 0,5.

Tác giả sử dụng phương thức loại một lượt các biến xấu trong một lần phân tích EFA. Từ 18 biến quan sát ở lần phân tích EFA lần 1, loại bỏ XQ3 và XQ4 và XQ5 và đưa 15 biến quan sát còn lại vào phân tích EFA lần hai.

Những con số này chỉ ra rằng việc sử dụng phương pháp EFA là phù hợp, các quan sát đã tạo ra 3 nhân tố chính. Tất cả các biến quan sát được phân tích nhân tố sử dụng phép xoay Varimax với điểm cắt 0,5.

4.2.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA lần 2

Bảng 5. Kết quả chạy EFA lần 1: Ma trận thành phần xoay

Biến quan sát	Nhân tố		
	1	2	3
XL1	0,862		
XL2	0,842		
XL3	0,837		
XL4	0,783		
XT1		0,871	
XT2		0,844	
XT3		0,837	
XT4		0,813	
XQ1			0,878
XQ2			0,874
Eigenvalue			1,330
Percentage of Variance Explained (% phương sai trích)			81,603

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS 20.0 của tác giả

Bảng 6. Hệ số KMO và kiểm định Bartlett

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,854
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1840,989
	df	45
	Sig.	0,000

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS 20.0 của tác giả

Kết quả bảng trên cho thấy giá trị KMO = 0,854 thuộc khoảng $0,9 > KMO \geq 0,8$ à. Điều này cho thấy rằng việc áp dụng phương pháp thành phần chính là rất phù hợp.

Tiêu chuẩn kiểm định Bartlett: dùng để xem xét ma trận tương quan có phải là ma trận đơn vị không. Trường hợp ma trận tương quan là ma trận đơn vị thì hệ số tương quan giữa biến X_i và biến X_j bằng không hay không tồn tại mối liên hệ tương quan giữa các biến nên không áp dụng được phương pháp thành phần chính. Kết quả từ bảng trên cho thấy

kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa Sig = 0,000 < 0,05 à Ma trận tương quan không phải là ma trận đơn vị và có thể áp dụng phương pháp phân tích thành phần chính cho nghiên cứu này.

4.3. Kết quả hồi quy và kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Sau khi phân tích nhân tố, phân tích tương quan, có 3 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc được đưa vào kiểm định mô hình. Phân tích hồi quy sẽ xác định câu trả lời cho câu hỏi nghiên cứu đặt ra ban đầu, đồng thời xem xét mô hình được thiết lập có đạt yêu cầu hay không.

Bảng 7. Kết quả ước lượng mô hình hồi quy tuyến tính

Mô hình (Model)		Hệ số hồi quy (Unstandardized Coefficients)		Hệ số ảnh hưởng (Standardized Coefficients)	Thống kê	Mức ý nghĩa Sig.
		B	Sai số chuẩn Std. Error	Beta		
1	(Constant)	0,633	0,148		4,271	0,000
	F1_XL	0,321	0,046	0,362	7,029	0,000
	F2_XT	0,269	0,044	0,312	6,075	0,000
	F3_XQ	0,240	0,038	0,309	6,375	0,000

Nguồn: Kết quả xử lý SPSS 20.0 của tác giả

Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính cho thấy: giá trị ở cột Sig của các yếu tố đều thấp hơn 0,05 (tương ứng với khoảng tin cậy 95%). Như vậy, kết quả từ bảng ước lượng mô hình hồi quy đa biến đã cho thấy cả 3 yếu tố đều ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê là xung đột lợi ích, xung đột dựa trên sự ảnh hưởng và xung đột quyền. Điều này có nghĩa là cả 3 yếu tố ban đầu mà tác giả đề xuất đều có ý nghĩa thống kê (với độ tin cậy 95%) trong mô hình nghiên cứu. Như vậy, cả 3 giả thuyết ban đầu đều được chấp nhận.

Kết quả phân tích mô hình hồi quy tuyến tính bội chỉ ra cả 3 yếu tố đều có tác động cùng chiều và tích cực đến kết quả làm việc của người lao động. Như vậy cả 3 giả thuyết nghiên cứu đặt ra đều được chấp nhận, cụ thể đó là:

Giả thuyết H1: Xung đột lợi ích có tác động thuận chiều đến hành vi cản trở công việc ở độ tin cậy 95% ($\beta_1 = 0,321 > 0$, Sig = 0,000 < 0,05). Nói cách khác, nếu xung đột lợi ích tăng lên 1 điểm đơn vị thì hành vi cản trở công việc cũng sẽ tăng lên tương ứng 0,321 điểm đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi.

Giả thuyết H2: Xung đột dựa trên sự ảnh hưởng có tác động thuận chiều đến hành vi cản trở công việc ở độ tin cậy 95% ($\beta_2 = 0,269 > 0$, Sig = 0,000 < 0,05). Nói cách khác, nếu xung đột dựa trên sự ảnh hưởng tăng lên 1 điểm đơn vị thì hành vi cản trở công việc cũng sẽ tăng lên tương ứng 0,269 điểm đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi.

Giả thuyết H3: Xung đột quyền có tác động thuận chiều đến hành vi cản trở công việc ở độ tin cậy 95% ($\beta_3 = 0,240 > 0$, Sig = 0,000 < 0,05). Nói cách khác, nếu xung đột quyền tăng lên 1 điểm đơn vị thì hành

vi cản trở công việc cũng sẽ tăng lên tương ứng 0,240 điểm đơn vị, trong điều kiện các nhân tố khác không thay đổi.

Mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố thuộc xung đột trong quan hệ lao động đến hành vi cản trở công việc của người lao động không giống nhau và cường độ tác động khác nhau. Cụ thể trong số 3 yếu tố thì xung đột lợi ích có tác động mạnh nhất với hệ số ảnh hưởng (đã chuẩn hóa) đạt 0,321, tiếp theo là yếu tố xung đột dựa trên sự ảnh hưởng với hệ số ảnh hưởng là 0,269 và cuối cùng yếu tố ảnh hưởng yếu nhất đó là xung đột quyền với hệ số hồi quy đã chuẩn hóa chỉ đạt 0,240.

5. Một số giải pháp phòng ngừa và hạn chế xung đột trong quan hệ lao động nhằm giảm các hành vi cản trở công việc

Trên cơ sở phân tích tác động của xung đột trong quan hệ lao động đến hành vi cản trở công việc, tác giả xin đề xuất một số giải pháp giảm xung đột trong quan hệ lao động và hạn chế các hành vi cản trở công việc của người lao động, từ đó kích thích động lực làm việc, nâng cao kết quả làm việc, nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Thứ nhất, giải pháp làm giảm xung đột lợi ích: Để giảm các xung đột về lợi ích trong đó có vấn đề về lương, phúc lợi những như là điều kiện lao động. Doanh nghiệp cần coi trọng chính sách tiền lương, tuân thủ hoàn toàn quy định của pháp luật tạo sự công bằng đối với mỗi bộ phận, mỗi người lao động. Chính sách tiền lương do doanh nghiệp xây dựng phải là đòn bẩy động lực làm việc của với người lao động. Để đảm bảo trả lương đúng và công bằng, doanh nghiệp có thể kết hợp trả lương 3Ps bao gồm: Trả lương theo

vị trí công việc (P1- Pay for Position), Trả lương theo cá nhân người lao động (P2- Pay for Person) với Trả lương theo kết quả thực hiện công việc (P3 - Pay for Performance). Đồng thời, doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc công bằng, chính xác và phản ánh đúng kết quả làm việc của người lao động. Ngoài ra, doanh nghiệp cần xây dựng một môi trường làm việc lành mạnh tích cực, chuyên nghiệp, trang bị cơ sở vật chất, công cụ, phương tiện tốt cho người lao động làm việc nhằm phát huy hết năng lực, sở trường của mình như: bố trí nhà xưởng hợp lý, xây dựng và thực hiện quy trình sản xuất an toàn, tổ chức lao động khoa học, bố trí nơi nghỉ ngơi đối với lao động nữ đang mang thai, ...

Thứ hai, giải pháp làm giảm xung đột dựa trên sự ảnh hưởng: các doanh nghiệp phải luôn coi người lao động là tài sản quý giá nhất, mỗi người lao động đều tạo nên giá trị, đóng góp cho sự thành công và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Ghi nhận và trân trọng những đóng góp của các thể hệ cán bộ công nhân viên vào sự nghiệp xây dựng và phát triển của doanh nghiệp; luôn tôn trọng, khuyến khích và tạo điều kiện để người lao động phát huy năng lực, sở trường của mình cống hiến cho doanh nghiệp; tôn trọng và tạo điều kiện để người lao động tham gia đóng góp ý kiến trong các Hội nghị, hội họp và hòm thư góp ý; thành lập đầy đủ tổ chức Công đoàn, Đoàn thanh niên, Nữ công, Tổ đối thoại, Ban thanh

tra nhân dân các cấp để bảo vệ quyền lợi chính đáng của người lao động; Đánh giá đúng khả năng của người lao động để bố trí sắp xếp lại lao động tại doanh nghiệp phù hợp theo năng lực và trình độ để tăng năng suất lao động; ngoài ra, đánh giá đúng mức, tôn trọng các cá nhân còn được doanh nghiệp thể hiện qua việc đánh giá, thi đua khen thưởng kịp thời, để ghi nhận động viên người lao động phấn đấu hoàn thành tốt nhiệm vụ.

Thứ ba, giải pháp làm giảm xung đột quyền: doanh nghiệp cần tập trung vào việc nâng cao nhận thức của người lao động về pháp luật lao động cũng như trong việc chấp hành nội quy lao động. Doanh nghiệp định kỳ tổ chức phổ biến và huấn luyện cho người lao động hiểu và nắm rõ các quy định về xung đột quan hệ lao động và cách thức trình báo, xử lý khi phát hiện tình huống, hành vi dẫn đến xung đột quan hệ lao động. Tất cả mọi người lao động được yêu cầu tham gia và ký xác nhận đã tham gia các buổi phổ biến và huấn luyện về xung đột quan hệ lao động đã nêu.

Thứ tư, giải pháp khác: doanh nghiệp cần nâng cao năng lực của đội ngũ hay bộ máy giúp việc cụ thể là bộ phận nhân sự, tài chính ... Vì họ là những người trực tiếp làm việc với người lao động. Nếu bộ phận này có năng lực và kinh nghiệm trong việc giải quyết xung đột sẽ giúp việc thực hiện các chính sách chế độ của doanh nghiệp hiệu quả hơn, không gây bức xúc cho người lao động.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Anderson, J. and Gerbing, D. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.103.3.411>
- Anoulou, F., & Kakabadse, A. (1993). Industrial conflict and its expressions. *Employee Relations*, 15(1), 46-62. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000001032>
- Bain, T. (1997). Third party dispute resolution. Rights disputes. In David Lewin, Daniel J. B. Mitchell, & Mahmood A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 219-244). JAI Press
- Bansal, P. (2002). The corporate challenges of sustainable development. *Academy of Management Perspectives*, 16(2), 122-131. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.7173572>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193-206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Budd, J. W., Colvin, A. J., & Pohler, D. (2020). Advancing dispute resolution by understanding the sources of conflict: Toward an integrated framework. *ILR Review*, 73(2), 254-280. <https://doi.org/10.1177/0019793919866817>
- Chen, F., & Tang, M. (2013). Labor conflicts in China: Typologies and their implications. *Asian Survey*, 53(3), 559-583. <https://doi.org/10.1525/as.2013.53.3.559>
- Chin, T., & Liu, R. H. (2015). Understanding labor conflicts in Chinese manufacturing: A Yin-Yang harmony perspective. *International Journal of Conflict Management*, 26(3), 288-315. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2014-0074>
- Currie, D., & Teague, P. (2016). Economic citizenship and workplace conflict in Anglo-American industrial relations systems. *British Journal of Industrial Relations*, 54(2), 358-384. <https://doi.org/10.1111/bjir.12150>
- Craig, A. W. J. (1990). *The system of industrial relations in Canada* (3rd ed.). Prentice-Hall Canada.

- Devinatz, V. G., & Budd, J. W. (1997). Third parties dispute resolution. Interest disputes. In D. Lewin, D. J. B. Mitchell, & M. A. Zaidi (Eds.), *The human resource management handbook* (pp. 95–135). JAI Press
- Euwema, M. C., García, A. B., Pender, E. R., & Medina, F. J. (2019).
- Fossum, J. A. (2012). *Labor Relations: Development, Structure, Process. 11th Edition*, International Edition 2012 Publisher: McGraw-Hill Education, 623
- Gintis, H., & Gintis, H. (1976). The nature of labor exchange and the theory of capitalist production. *Review of Radical Political Economics*, 8(2), 36–54. <https://doi.org/10.1177/048661347600800203>
- Gittell, J. H., Von Nordenflycht, A., & Kochan, T. A. (2004). Mutual gains or zero sum? Labor relations and firm performance in the airline industry. *ILR Review*, 57(2), 163–180. <https://doi.org/10.1177/001979390405700201>
- Kingshott, R. P. (2006). The impact of psychological contracts upon trust and commitment within supplier–buyer relationships: A social exchange view. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 724–739. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.06.006>
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*, 37(3), 656–669.
- Koopmans, L., Bernaards, C.M., Hildebrandt, V.H., Buuren, S. van, Beek, A.J. van der, Vet, H.C.W. de. (2014), ‘Improving the Individual Work Performance Questionnaire using Rasch analysis’, *Journal of Applied Measurement*, 15(2), pp.160- 175
- Liu, L., Wan, L. (2020), Labor Relations Effect on Employee Work Performance, *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, volume 416
- Martinez-Pecino, R., Munduate, L., Medina, F. J., & Euwema, M. (2008). Effectiveness of mediation strategies in collective bargaining. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 47(3), 480–495. <https://doi.org/10.1111/j.1468-232X.2008.00530.x>
- Pollert, A. (2005). Hurdles to individual employment rights. *Industrial Law Journal*, 34(3), 217–238. <https://doi.org/10.1093/indlaw/dwi016>
- Sackett, P. R., Berry, C. M., Wiemann, S. A., & Laczó, R. M. (2006). Citizenship and counterproductive behavior: Clarifying relations between the two domains. *Human Performance*, 19(4), 441–464. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1904_7
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 224–253. <https://doi.org/10.2307/2392563>
- Snape, E., & Redman, T. (2004). Exchange or covenant? The nature of the member-union relationship. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(4), 855–873.
- Snape, E., & Redman, T. (2007). The nature and consequences of organization-employee and union-member exchange: An empirical analysis. *Journal of Labor Research*, 28(2), 359–374. <https://doi.org/10.1007/BF03380051>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269–292. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00049-9](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00049-9)
- Tabachnick, B.G., & Fidell, L.S. (1996). *Using Multivariate Statistics, 3rd ed*, Harper Collins, New York.
- Takeuchi, R., Chen, G., & Lepak, D. P. (2009). Through the looking glass of a social system: Cross-level effects of high-performance work systems on employees’ attitudes. *Personnel Psychology*, 62(1), 1–29. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2008.01127.x>
- Thọ, N.Đ. (2013). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong thiết kế và thực hiện*. NXB Lao động – Xã hội
- Thọ, N.Đ. (2013). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*. NXB Tài chính
- Trọng, H. & Ngọc, C.N.M. (2008). *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS. Tập 1*. NXB Hồng Đức
- Tổng cục Thống kê (2022), Thông cáo báo chí về tình hình kinh tế xã hội quý I/2022, truy cập tại <https://www.gso.gov.vn/du-lieu-va-so-lieu-thong-ke/2022/03/thong-cao-bao-chi-ve-tinh-hinh-kinh-te-xa-hoi-quy-i-nam-2022/> truy cập ngày 20 tháng 6 năm 2023
- Ủy ban Quan hệ lao động (2023), Dự thảo báo cáo Quan hệ lao động năm 2023
- Xi, M., Zhou, L., Zhang, X., Zhao, S. (2021), Labor relations conflict in China: An analysis of conflict measure, conflict solution and conflict outcomes. *The International Journal of Human Resource Management*. DOI: 10.1080/09585192.2021.1903966
- Xi, M., Xu, Q., Wang, X., & Zhao, S. (2017). Partnership practices, labor relations climate, and employee attitudes: Evidence from China. *Industrial and Labor Relations Review*, 70(5), 1196–1218. <https://doi.org/10.1177/0019793916684778>
- Xi, M., & Zhao, S. (2014). A literature review of industrial relations conflicts: Definition, antecedents and new research perspective. *Chinese Journal of Management*, 11(3), 455–461.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H. A., & Eastman, L.J. (1999). The impact of high involvement work processes on organizational effectiveness a second-order latent variable approach. *Group & Organization Management*, 24(3), 300–339. <https://doi.org/10.1177/1059601199243004>