
ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ ĐA DẠNG ĐẾN KẾT QUẢ ĐỔI MỚI: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA HÀNH VI ĐỔI MỚI CÔNG VIỆC

Nguyễn Kim Nam

Khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh

Email: namnk@buh.edu.vn

Mã bài: JED - 599

Ngày nhận bài: 27/03/2022

Ngày nhận bài sửa: 20/06/2022

Ngày duyệt đăng: 29/06/2022

Tóm tắt

Mục tiêu của nghiên cứu này là xem xét ảnh hưởng của đa dạng hóa, hành vi đổi mới công việc và kết quả đổi mới. Mẫu nghiên cứu được thu thập thông qua khảo sát 295 nhân viên làm việc trong lĩnh vực ngân hàng. Dữ liệu được phân tích thông qua kỹ thuật kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khẳng định và kiểm định giả thuyết theo mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả cho thấy đa dạng hóa về độ tuổi, giới tính đều ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới công việc và kết quả đổi mới. Hành vi đổi mới công việc ảnh hưởng tích cực đến kết quả đổi mới và đồng thời đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa đa dạng hóa và kết quả đổi mới. Dựa trên kết quả phân tích, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý đối với các nhà quản trị trong lĩnh vực ngân hàng để gia tăng hành vi đổi mới và kết quả đổi mới.

Từ khóa: Đa dạng hóa, hành vi đổi mới, kết quả đổi mới, ngân hàng.

Mã JEL: M14

Effects of diversity on performance: The mediating role of innovative work behavior

Abstract

This study aims at examining the effect of diversity, innovative work behavior and innovation performance. The research sample was collected through a survey of 295 employees working in the banking sector. The data is analyzed through Cronbach's Alpha, confirmatory factor analysis and hypothesis testing according to the Structural Equation Modelling. The results show that gender diversity, age diversity positively affects innovative work behavior and innovation performance. Innovative work behavior positively influences innovation performance and also mediates the relationship between diversity and innovation performance. Based on the findings, the study provides some implications for managers in the banking sector to increase innovative work behavior and innovation performance.

Keywords: Diversity, innovation behavior, innovation performance, banking.

JEL Code: M14

1. Giới thiệu

Tầm quan trọng của đổi mới đối với thành công của tổ chức ngày càng được thừa nhận rộng rãi trong nhiều nghiên cứu. Việc tạo ra kiến thức hữu ích thông qua đổi mới được coi là cốt lõi đối với sự tăng trưởng và phát triển của doanh nghiệp. Bởi vậy, trong môi trường kinh doanh toàn cầu, đổi mới có thể mang lại lợi thế cạnh tranh cho nhiều doanh nghiệp (Iren & Tee, 2018). Hầu hết các nghiên cứu về sự đa dạng đều nhấn mạnh rằng các ý tưởng khác nhau đóng một vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự thay đổi và đây là yếu tố then chốt để tích lũy kiến thức (Mir-Babayev & cộng sự, 2017). Bất cứ nơi nào sự đa dạng được chấp nhận, nó sẽ trở thành yếu tố then chốt đối với hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp bởi các nhóm người lao động, nhà quản lý và các bên liên quan khi đa dạng hóa sẽ mang lại những ý tưởng phong phú, kỹ năng quan trọng để áp dụng vào các tổ chức (Joniaková & cộng sự, 2021).

Với vai trò quan trọng của sự đổi mới, nhiều nhà nghiên cứu đã tìm cách xem xét các yếu tố thúc đẩy sự

đổi mới của tổ chức. Một trong những hướng nghiên cứu gần đây là khai thác mối quan hệ giữa đa dạng hóa và đổi mới. Sự đa dạng hóa thường tập trung vào đa dạng hóa tại nơi làm việc. Cách thức tạo ra một nơi làm việc đồng nhất, trong đó nhân viên hành động và suy nghĩ theo cách giống hệt nhau đã không còn phù hợp. Thay vào đó là sự đa dạng hóa cần được nhân rộng trong hoạt động của tổ chức. Thực hiện đa dạng hóa nơi làm việc đã trở thành trọng tâm chính trong nhiều bộ phận. Trong tương lai, đa dạng hóa sẽ sớm trở thành yếu tố quan trọng trong môi trường làm việc toàn cầu. Mỗi công ty khác nhau sẽ phải tạo ra một kế hoạch quản lý đa dạng phù hợp với đặc thù riêng của họ. Những lợi thế của việc đa dạng hóa nơi làm việc là rất lớn cho bất kỳ công ty nào. Mặc dù ban đầu sẽ gặp nhiều thách thức hơn nhưng các doanh nghiệp sẽ sớm nhận ra rằng họ đã làm đúng trong việc thực hiện đa dạng hóa (Foma, 2014).

Sự đa dạng hóa có thể dẫn đến hành vi đổi mới trong công việc và sau đó thúc đẩy kết quả đổi mới công việc trong doanh nghiệp. Với tốc độ phát triển nhanh chóng trong lĩnh vực dịch vụ ngân hàng, đòi hỏi người lao động phải chủ động đổi mới sáng tạo trong công việc nhằm đáp ứng nhu cầu cao nhất cho khách hàng. Vì vậy, đa dạng hóa là một khía cạnh nhà quản trị cần quan tâm nhằm kích thích hành vi đổi mới công việc của nhân viên, qua đó giúp gia tăng lợi thế cạnh tranh cho tổ chức.

Đã có một số nghiên cứu xem xét ảnh hưởng của đa dạng hóa đến đổi mới trong nhiều lĩnh vực khác nhau như nghiên cứu của Setati & cộng sự (2019) về giáo dục, El Charani & Raimi (2022) về y tế; lĩnh vực ngân hàng như Munjuri & Maina (2013), Owen & Temesvary (2018) và gần đây nhất là nghiên cứu của Galletta & cộng sự (2022). Mặc dù chủ đề này nhận được sự quan tâm ngày càng nhiều của các nhà quản trị trong lĩnh vực ngân hàng nhưng đối với các nhà nghiên cứu thì đây là khoảng trống mà vẫn chưa được khai thác đầy đủ (Galletta & cộng sự, 2022). Đặc biệt ở Việt Nam, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa đa dạng hóa và đổi mới trong lĩnh vực ngân hàng còn khá khiêm tốn.

2. Tổng quan lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Để giải thích cho mối quan hệ giữa đa dạng hóa với đổi mới, các nhà nghiên cứu thường sử dụng các lý thuyết khác nhau như lý thuyết đại diện, lý thuyết bản sắc xã hội, lý thuyết phụ thuộc nguồn lực. Theo lý thuyết bản sắc xã hội (Turner & cộng sự, 1979), nhân viên bị thu hút bởi các đồng nghiệp và nhóm có cùng giới tính, trình độ học vấn, tuổi tác hoặc dân tộc với họ. Một số nghiên cứu đã chỉ ra rằng sự đa dạng như tuổi tác, giới tính và dân tộc có thể gia tăng sự đổi mới và cải thiện hiệu quả hoạt động của tổ chức (Galletta & cộng sự, 2022).

Đa dạng hóa có thể được xem như là một đặc điểm của một nhóm, nó đề cập đến sự khác biệt về nhân khẩu học giữa các thành viên trong nhóm như dân tộc, giới tính, tầng lớp xã hội, tôn giáo, quốc tịch hoặc các khía cạnh khác. Có những lập luận tạo nên mối liên hệ tích cực giữa sự đa dạng và đổi mới, vì các nhóm có nền tảng và quan điểm đa dạng sẽ có nhiều khả năng tạo ra những ý tưởng mới để giải quyết vấn đề. Một số nghiên cứu nhận thấy rằng sự không đồng nhất của đội ngũ quản lý làm tăng khả năng thúc đẩy các thay đổi chiến lược trong công ty vì rất dễ dàng xác định sự tồn tại của sự không phù hợp giữa công ty và môi trường của nó (Díaz-García & cộng sự, 2013).

Hành vi đổi mới công việc là việc tạo ra, thúc đẩy và hiện thực hóa những ý tưởng mới hữu ích cho sự tồn tại của tổ chức (Janssen, 2000). Với định nghĩa này, Akram & cộng sự (2018) đưa ra nhận định rằng, hành vi đổi mới công việc là một quá trình gồm nhiều giai đoạn, khi một cá nhân nhận ra một vấn đề, họ hình thành các ý tưởng và giải pháp mới, thúc đẩy các hoạt động để tạo ra một khuôn mẫu hoặc mô hình áp dụng cho công việc nhằm đạt được lợi ích của tổ chức. Dựa trên cơ sở đó, nhóm nghiên cứu này đã đưa ra định nghĩa hành vi đổi mới công việc là việc tạo ra, thúc đẩy và hiện thực hóa những ý tưởng mới tại nơi làm việc một cách có chủ đích (Akram & cộng sự, 2018). Nói cách khác, hành vi đổi mới công việc mô tả các phát hiện của nhân viên, đề xuất của họ và việc thực hiện các ý tưởng mới liên quan đến công việc.

Mặc dù chủ đề này đã nhận được sự quan tâm của nhiều nhà nghiên cứu trên thế giới trong thời gian gần đây, song qua lược khảo các nghiên cứu trong nước liên quan đến đa dạng hóa nơi làm việc, hành vi đổi mới và kết quả đổi mới công việc cho thấy số lượng nghiên cứu còn khá khiêm tốn, đặc biệt trong lĩnh vực ngân hàng.

Kết quả của một số nghiên cứu như Díaz-García & cộng sự (2013), Sastre (2015), đã khẳng định, sự đa dạng về giới tính thúc đẩy đổi mới. Garcia Martinez & cộng sự (2017) cho rằng, những tác động tích cực như vậy của sự đa dạng thường được giải thích dựa trên quan điểm “giá trị trong đa dạng”, nghĩa là sự khác

biệt giữa các thành viên trong nhóm dẫn đến việc tăng cường cung cấp thông tin, quan điểm, kiến thức và kỹ năng.

Díaz-García & cộng sự (2013) đã chứng minh rằng sự đa dạng về giới trong các nhóm nghiên cứu và phát triển dẫn đến mức độ đổi mới cao vì nó tạo ra một sự cởi mở hơn với những ý tưởng mới, giúp tăng cường khả năng kết hợp kiến thức mới. Điều này được hỗ trợ bởi phát hiện của Hsu & Lawler (2019) rằng sự đa dạng về giới tính góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức đối với các công việc có độ phức tạp cao. Nghiên cứu của Baker & cộng sự (2019) đã làm sáng tỏ tác động của sự đại diện phụ nữ đối với sự đổi mới trong các tổ chức dựa trên dự án so với các tổ chức phi dự án. Kết quả này cho thấy tác động của đa dạng hóa giới tính có thể phụ thuộc vào từng ngành cụ thể.

El Chaarani & Raimi (2022) cho rằng sự tồn tại của các thế hệ nhân viên khác nhau bên trong tổ chức có thể tạo ra một nhóm học hỏi lẫn nhau và tăng cường chuyển giao kinh nghiệm từ nhân viên cũ sang nhân viên trẻ. Kết quả nghiên cứu của Cannella & cộng sự (2008) nhận thấy sự hiện diện của các nhóm tuổi không đồng nhất của người lao động giúp nâng cao sự hài lòng của khách hàng. Trong lúc đó, Richard & Shelor (2002) phát hiện ra rằng sự không đồng nhất về tuổi tác có liên quan đến tỷ suất sinh lời và tăng trưởng doanh số.

Một số nhà nghiên cứu nhận định rằng sự đa dạng giá trị nên được xem xét nghiêm túc trong các tổ chức vì kiểu đa dạng này định hình hành vi của lực lượng lao động và giúp dự đoán đầu ra của nhân viên (El Chaarani & Raimi, 2022). Liang & cộng sự (2012) dẫn chứng các nghiên cứu khẳng định rằng các nhóm đa dạng có thể có tác động tích cực đến hoạt động của nhóm thông qua việc gia tăng các đổi mới, thông tin và kiến thức mà sự đa dạng mang lại.

Liang & cộng sự (2012) cũng lập luận, giá trị là những niềm tin bên bi định hình các hành vi của cá nhân và nhóm. Giá trị là một khía cạnh quan trọng để hiểu thái độ và động lực của cá nhân. Do đó, sự tương thích về giá trị có thể nâng cao mối quan hệ giữa các cá nhân và mức độ giao tiếp trong nhóm. Nhóm nghiên cứu này cũng cho rằng, các nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh các giá trị đóng một vai trò quan trọng trong mối quan hệ của các thành viên trong nhóm và sự thành công của nhóm. Sự tương đồng về giá trị của các thành viên trong nhóm sẽ làm giảm xung đột, tăng cường quan hệ giữa các cá nhân và thúc đẩy thành công. Một số nghiên cứu cũng khẳng định rằng sự đa dạng giá trị có tác động đáng kể đến thành công và hiệu suất của nhóm và là một tác động tích cực của đa dạng giá trị đối với hoạt động của các tổ chức. Từ các lập luận trên, các giả thuyết được đặt ra như sau:

Giả thuyết H1: Đa dạng hóa về tuổi ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới công việc

Giả thuyết H2: Đa dạng hóa về giới tính ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới công việc

Giả thuyết H3: Đa dạng hóa về giá trị ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới công việc

Lý thuyết về nguồn lực và khả năng cho rằng các tổ chức cần các khả năng, nguồn lực và công nghệ để thực hiện một chiến lược đổi mới, điều này sẽ tạo ra một thách thức đối với các đối thủ cạnh tranh và đồng thời cũng tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững và giúp tổ chức đạt được hiệu quả cao hơn. Shanker & cộng sự (2017) lập luận rằng việc xác định các lỗ hổng trong khi thực hiện đổi mới sẽ góp phần cải thiện hiệu quả của tổ chức. Sự đổi mới của nhân viên ảnh hưởng gián tiếp đến giá trị của tổ chức thông qua các tác động của nó đến hiệu quả tài chính và phi tài chính. Do đó, sự đổi mới là điều cần thiết để cải thiện hiệu quả của tổ chức. Chính vì vậy, các tổ chức cần tập trung vào sự đổi mới của nhân viên sẽ tạo ra nhiều thành công hơn so với việc tập trung gia tăng thị phần.

Kết quả của đổi mới được thể hiện ở nhiều khía cạnh khác nhau, bao gồm cả tài chính và phi tài chính. El Chaarani & Raimi (2022) phân chia kết quả của đổi mới thành: kết quả tài chính, kết quả hoạt động của tổ chức, kết quả đánh giá của khách hàng. Trong phạm vi nghiên cứu này, kết quả đổi mới sẽ được tiếp cận dưới dạng kết quả của tổ chức, tức là đo lường kết quả cảm nhận của người lao động dựa trên các tiêu chí như mức độ hài lòng, gắn bó, cam kết và năng suất làm việc (El Chaarani & Raimi, 2022).

Kết quả của nhiều nghiên cứu đã ủng hộ mối quan hệ giữa hành vi đổi mới công việc và kết quả đổi mới như Shanker & cộng sự (2017), Luhglatno & Dwiatmadja (2020), Darwish & cộng sự (2020), El Chaarani & Raimi (2022). Kết quả nghiên cứu của El Chaarani & Raimi (2022) cho thấy sự đa dạng hóa không chỉ ảnh hưởng đến sự đổi mới mà còn ảnh hưởng đến kết quả của tổ chức thông qua vai trò trung gian của đổi mới. Từ các lập luận trên, nghiên cứu này đề xuất các giả thuyết như sau:

Giả thuyết H4: Đa dạng hóa về tuổi (TUOI) ảnh hưởng tích cực đến kết quả đổi mới (KQDM)

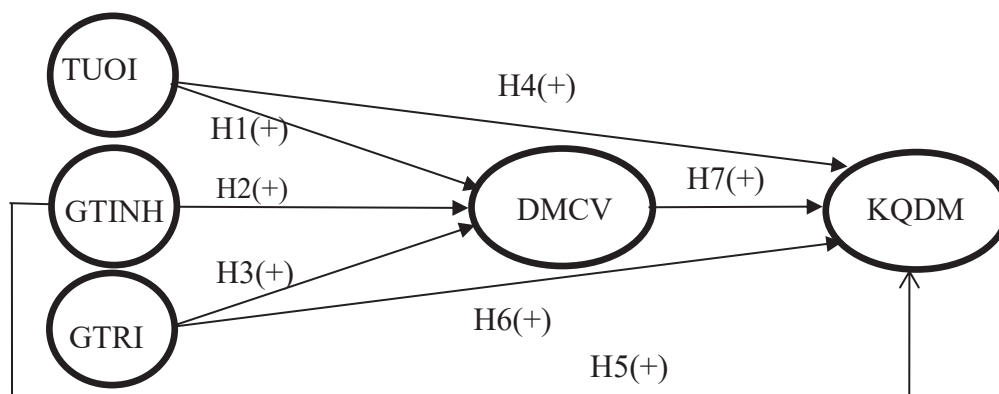
Giả thuyết H5: Đa dạng hóa về giới tính (GTINH) ảnh hưởng tích cực đến KQDM

Giả thuyết H6: Đa dạng hóa về giá trị (GTRI) ảnh hưởng tích cực đến KQDM

Giả thuyết H7: Hành vi đổi mới công việc (DMCV) đóng vai trò trung gian giữa đa dạng hóa và KQDM

Hình 1 cho thấy mô hình nghiên cứu dự kiến được đề xuất dựa trên các giả thuyết nghiên cứu đã đề ra.

Hình 1. Mô hình nghiên cứu dự kiến



3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu sử dụng bảng khảo sát để thu thập dữ liệu, hình thức thu thập dữ liệu thông qua khảo sát bằng online. Các mục hỏi được đo lường dựa trên thang đo Likert 5 điểm, mức 1 là “hoàn toàn không đồng ý” và mức 5 là “hoàn toàn đồng ý”. Phương pháp chọn mẫu là phương pháp thuận tiện. Số lượng bảng khảo sát cuối cùng sử dụng cho phân tích là 295 nhân viên làm việc trong lĩnh vực ngân hàng. Với kích thước mẫu này cho phép đảm bảo các kỹ thuật phân tích trong nghiên cứu. Các mục hỏi của các thang đo được dựa trên các nghiên cứu trước đây như thang đo đa dạng hóa về tuổi (5 biến quan sát), ví dụ như “*Nhân viên trẻ tuổi có nhiều cơ hội và khả năng để phát triển nghề nghiệp*”; giới tính (5 biến quan sát), ví dụ như “*Phụ nữ có nhiều cơ hội và khả năng để phát triển nghề nghiệp*”; giá trị (5 biến quan sát), ví dụ như “*Các nhân viên đều có giá trị như nhau*”, tất cả được lấy từ nghiên cứu của El Chaarani & Raimi (2022). Các mục hỏi trong thang đo hành vi đổi mới công việc gồm 9 biến quan sát được kế thừa từ Akram & cộng sự (2018), Janssen (2000) ví dụ như “*Nhân viên thường xuyên đưa ra các ý tưởng mới đối với vấn đề khó khăn*”. Còn lại các mục hỏi trong thang đo kết quả đổi mới gồm 4 biến quan sát dựa trên thang đo của El Chaarani & Raimi (2022) ví dụ như “*Năng suất của nhân viên gia tăng*”. Dữ liệu sau khi được thu thập, làm sạch và tiến hành thực hiện phân tích độ tin cậy qua hệ số Cronbach’s Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA). Sau đó, nghiên cứu tiếp tục phân tích nhân tố khẳng định (CFA), phân tích mô hình cấu trúc (SEM) dựa trên phần mềm SPSS và phần mềm AMOS.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kiểm định Cronbach’s Alpha và phân tích EFA

Thống kê dữ liệu cho thấy trong mẫu nghiên cứu, nữ chiếm tỷ lệ là 73,6% và nam chiếm tỷ lệ là 26,4%. Độ tuổi dưới 25 tuổi là 14,9%; từ 25 đến dưới 30 tuổi là 29,5%; từ 30 tuổi đến dưới 35 là 27,8%; từ 35 đến dưới 40 tuổi là 15,6% và trên 40 tuổi là 12,2%. Thực hiện đánh giá thang đo bằng hệ số Cronbach’s Alpha cho thấy rằng các hệ số Cronbach’s Alpha của các thang đo lần lượt là 0,841 (TUOI); 0,890 (GTINH); 0,871 (GTRI); 0,832 (KQDM); 0,878 (DMCV). Sau khi phân tích độ tin cậy thang đo đạt yêu cầu, phân tích EFA tiếp tục được thực hiện và kết quả cho thấy các thang đo đều đạt được giá trị hội tụ cũng như giá trị phân biệt. Tổng phương sai trích là 61,489% và chỉ số KMO của kiểm định Barlett bằng 0,892.

4.2. Phân tích CFA và SEM

Nghiên cứu này gồm có 29 biến quan sát tương ứng với 5 biến tiềm ẩn trong mô hình đo lường. Thực hiện phân tích CFA cũng như phân tích SEM cho thấy các chỉ số đạt được yêu cầu cho phép, cụ thể chỉ số RMSEA = 0,061; CMIN/df = 2,100; IFI = 0,910; CFI = 0,909; riêng chỉ số GFI = 0,853 hơi thấp một chút so với yêu cầu nhưng các chỉ số khác đều đạt yêu cầu, do đó có thể coi như mô hình đo lường chấp nhận được. Các trọng số hồi quy chuẩn hóa trong phân tích đều lớn hơn mức 0,5 với $p = 0,000$. Riêng biến GTRI ảnh

hưởng đến DMCV không có ý nghĩa thống kê. Kết quả cho thấy giả thuyết H1 được chấp nhận nghĩa là biến GTINH ảnh hưởng tích cực đến biến DMCV với $\beta_1 = 0,182$ và $P = 0,000$. Tương tự, biến TUOI ảnh hưởng tích cực đến biến DMCV với $\beta_1 = 0,195$ và $P = 0,002$, vì vậy giả thuyết H2 cũng được chấp nhận. Riêng giả thuyết H3 không được chấp nhận do $\beta_3 = 0,101$ và $P = 0,052$.

Bảng 1: Phân tích thống kê mô tả và Cronbach's Alpha

Tên biến	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Cronbach's Alpha
TUOI	3,862	0,631	0,841
GTINH	3,755	0,686	0,890
GTRI	3,514	0,739	0,871
DMCV	4,091	0,515	0,878
KQDM	3,747	0,595	0,832

Nguồn: Tính toán của tác giả.

Thực hiện kiểm định các biến đa dạng hóa đến kết quả công việc cho thấy biến GTINH ảnh hưởng tích cực đến biến KQDM với $\beta_4 = 0,127$ và $P = 0,027$, do đó giả thuyết H4 được chấp nhận. Giả thuyết H5 được chấp nhận do biến TUOI ảnh hưởng đến biến KQDM với $\beta_5 = 0,192$ và $P = 0,003$. Biến GTRI ảnh hưởng đến KQDM với $\beta_6 = 0,120$ và $P = 0,024$ nên giả thuyết H6 được chấp nhận. Cuối cùng biến DMCV ảnh hưởng tích cực đến KQDM với $\beta_7 = 0,583$ và $P = 0,000$ nên giả thuyết H7 được chấp nhận. Ngoài ra, kết quả kiểm định cho thấy có sự ảnh hưởng gián tiếp của các biến đa dạng hóa tới KQDM thông qua trung gian DMCV với mức ảnh hưởng gián tiếp chuẩn hóa: GTINH với $\beta = 0,128$; TUOI với $\beta = 0,112$; GTRI với $\beta = 0,071$ ở mức ý nghĩa 5%.

Bảng 2: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu

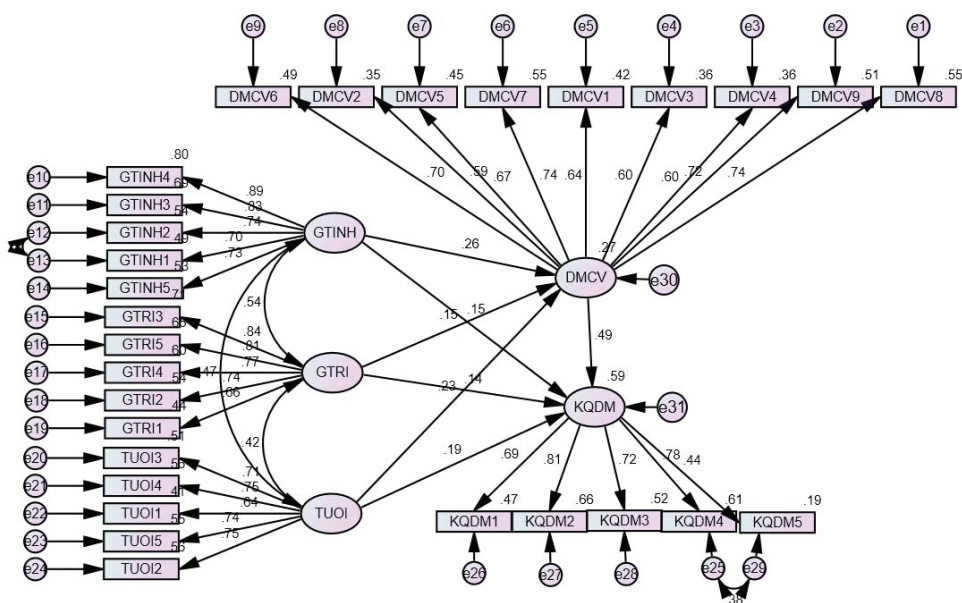
Quan hệ	Hệ số β	Hệ số β chuẩn hóa	P-value	Kết luận
DMCV <-- GTINH	0,187	0,262	0,000	Chấp nhận H1
DMCV <-- TUOI	0,195	0,229	0,002	Chấp nhận H2
DMCV <-- GTRI	0,101	0,145	0,052	Không chấp nhận H3
KQDM <-- GTINH	0,127	0,149	0,027	Chấp nhận H4
KQDM <-- TUOI	0,192	0,189	0,003	Chấp nhận H5
KQDM <-- GTRI	0,120	0,144	0,024	Chấp nhận H6
KQDM <-- DMCV	0,583	0,488	0,000	Chấp nhận H7

Nguồn: Tính toán của tác giả.

4.3. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Phân tích mô hình cấu trúc SEM cho thấy hầu hết các giả thuyết đều được ủng hộ. Ảnh hưởng của đa dạng hóa đến hành vi đổi mới công việc thông qua giả thuyết H1, H2, H3. Trong đó giả thuyết H1 và H3 được chấp nhận. Nghĩa là đa dạng hóa giới tính và đa dạng hóa về tuổi sẽ làm tăng hành vi đổi mới trong công việc của các nhân viên. Như Garcia Martinez & cộng sự (2017) đã nhận định, sự khác biệt giữa các thành viên trong nhóm dẫn đến việc tăng cường cung cấp thông tin, quan điểm, kiến thức và kỹ năng dẫn đến có nhiều khả năng để thực hiện hành vi đổi mới công việc. Trong một nhóm hoặc tổ chức nếu tồn tại sự khác biệt về thể hệ giữa các nhân viên sẽ tạo ra khả năng để học hỏi lẫn nhau đặc biệt là khả năng kế thừa kinh nghiệm của nhân viên trẻ từ nhân viên có thâm niên làm việc lâu năm hơn.

Hình 2. Kết quả mô hình cấu trúc với hệ số ước lượng chuẩn hóa



Nghiên cứu này không tìm thấy mối quan hệ giữa đa dạng hóa giá trị với hành vi đổi mới công việc của nhân viên. Kết quả của một số nghiên cứu trước cũng đưa ra kết luận tương tự như El Chaarani & Raimi (2022). Tuy nhiên, đa dạng hóa giá trị mặc dù không ảnh hưởng đến hành vi đổi mới công việc nhưng lại ảnh hưởng đến kết quả đổi mới công việc. Nếu như các mục tiêu và giá trị của các nhân viên được quan tâm một cách đầy đủ, thích đáng sẽ là động lực để thúc đẩy kết quả đổi mới của nhân viên, giúp các nhân viên gắn bó, cam kết và tăng hiệu suất công việc. Cũng tương tự như giá trị, đa dạng hóa về tuổi và giới tính (nhóm giả thuyết H4, H5, H6) đều ảnh hưởng tích cực đến kết quả đổi mới công việc. Sự đa dạng về giới trong các nhóm dẫn đến mức độ đổi mới cao vì nó tạo ra một sự cởi mở hơn với những ý tưởng mới, giúp tăng cường khả năng kết hợp kiến thức mới (Díaz-García & cộng sự, 2013).

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy hành vi đổi mới công việc của nhân viên sẽ thúc đẩy kết quả đổi mới (giả thuyết H7). Mối quan hệ này đã được minh chứng qua một số nghiên cứu trước như Shanker & cộng sự (2017). Sự đa dạng hóa tuổi và giới tính có thể thúc đẩy hành vi đổi mới công việc của nhân viên. Khi hành vi đổi mới công việc của nhân viên gia tăng sẽ ảnh hưởng tích cực đến kết quả của sự đổi mới. Kết quả này một lần nữa tái khẳng định và nhấn mạnh tầm quan trọng của hành vi đổi mới công việc của nhân viên trong tổ chức nhằm giúp gia tăng kết quả đổi mới.

Tóm lại, sự đa dạng hóa không chỉ ảnh hưởng đến kết quả đổi mới mà còn giúp cho nhân viên thực hiện hành vi đổi mới công việc, một biến số quan trọng để dẫn đến kết quả đổi mới của tổ chức. So sánh đối chiếu với các nghiên cứu trước, kết quả nghiên cứu này khẳng định lại vai trò của đa dạng hóa về giới tính và tuổi. Sự đa dạng hóa dẫn đến hành vi đổi mới công việc, đến lượt nó, hành vi đổi mới công việc sẽ thúc đẩy kết quả đổi mới trong lĩnh vực ngân hàng.

5. Kết luận

Nghiên cứu này nhằm mục tiêu thực nghiệm mối quan hệ giữa đa dạng hóa, hành vi đổi mới công việc và kết quả đổi mới trong lĩnh vực ngân hàng. Mẫu nghiên cứu được thu thập từ các nhân viên làm việc trong ngân hàng tại khu vực Thành phố Hồ Chí Minh. Dữ liệu được phân tích dựa trên mô hình cấu trúc SEM thông qua phần mềm SPSS và AMOS. Kết quả cho thấy đa dạng hóa ảnh hưởng tích cực đến hành vi đổi mới công việc và kết quả đổi mới công việc. Hành vi đổi mới công việc của nhân viên là biến số quan trọng để thúc đẩy kết quả đổi mới không những trực tiếp mà còn với vai trò trung gian. Kết quả này đóng góp vào lĩnh vực lý thuyết đổi mới và hàm ý quan trọng cho các nhà quản trị trong lĩnh vực ngân hàng về sự đa dạng và đổi mới công việc trong tổ chức.

Với kết quả này, hàm ý cho các nhà quản trị trong lĩnh vực ngân hàng là cần chú trọng vào việc đa dạng hóa trong nhóm, nơi làm việc về độ tuổi cũng như giới tính hoặc giá trị nhằm thúc đẩy hành vi đổi mới công

việc và từ đó góp phần cải thiện kết quả đổi mới, gia tăng năng lực cạnh tranh của tổ chức. Cho dù việc đa dạng hóa bước đầu có thể gặp khó khăn, song lợi ích mang lại khi đa dạng hóa là điều mà nhà quản trị cần cân nhắc.

Mặc dù nghiên cứu đã nỗ lực để thực nghiệm mô hình trong lĩnh vực ngân hàng và đạt được một số kết quả nhất định, song nghiên cứu cũng còn một số hạn chế cần khắc phục thêm như phương pháp chọn mẫu thuận tiện và chỉ lựa chọn khu vực Thành phố Hồ Chí Minh mà chưa mở rộng phạm vi khảo sát. Ngoài ra, kết quả đổi mới là biến đa hướng và có nhiều cách thức đo lường khác nhau, trong lúc đó nghiên cứu này mới chỉ dừng lại một khía cạnh cụ thể để đo lường kết quả đổi mới. Các nghiên cứu tiếp có thể mở rộng ra để đo lường kết quả đổi mới theo các khía cạnh khác nhau chẳng hạn như khía cạnh tài chính.

Tài liệu tham khảo

- Akram, T., Lei, S., Haider, M.J. & Hussain, S.T. (2018), 'Exploring the impact of knowledge sharing on the innovative work behavior of employees: A study in China', *International Business Research*, 11(3), 186-194.
- Baker, M., Ali, M. & French, E. (2019), 'The impact of women's representation on performance in project-based and non-project-based organizations', *International Journal of Project Management*, 37(7), 872-883.
- Cannella Jr, A. A., Park, J. H., & Lee, H. U. (2008), 'Top management team functional background diversity and firm performance: Examining the roles of team member collocation and environmental uncertainty', *Academy of management Journal*, 51(4), 768-784.
- Darwish, S. A. A. D., Ahmed, U. M. A. I. R. & Pahi, M. H. (2020), 'Innovative work behavior during COVID-19 for medical representative in the pharmaceutical industry: Test of a moderation model in bahrain', *International Journal of Pharmaceutical Research*, 12(4), 1927-1934.
- Díaz-García, C., González-Moreno, A., & Jose Sáez-Martínez, F. (2013), 'Gender diversity within R&D teams: Its impact on radicalness of innovation', *Innovation*, 15(2), 149-160.
- El Chaarani, H., & Raimi, L. (2022), 'Diversity, entrepreneurial innovation, and performance of healthcare sector in the COVID-19 pandemic period', *Journal of Public Affairs*, e2808, <https://doi.org/10.1002/pa.2808>.
- Foma, E. (2014), 'Impact of workplace diversity', *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(1), 382-390.
- Galletta, S., Mazzù, S., Naciti, V. & Vermiglio, C. (2022), 'Gender diversity and sustainability performance in the banking industry', *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 161-174.
- Garcia Martinez, M., Zouaghi, F. & Garcia Marco, T. (2017), 'Diversity is strategy: the effect of R&D team diversity on innovative performance', *R&D Management*, 47(2), 311-329.
- Hsu, I., & Lawler, J. J. (2019), 'An investigation of the relationship between gender composition and organizational performance in Taiwan—The role of task complexity', *Asia Pacific Journal of Management*, 36(1), 275-304.
- Iren, P. & Tee, K. (2018), 'Boardroom diversity and innovation in the UAE banks', *International Journal of Innovation Management*, 22(03), 1850029, DOI: <https://doi.org/10.1142/S1363919618500299>.
- Janssen, O. (2000), 'Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(3), 287-302.
- Joniaková, Z., Jankelová, N., Blštáková, J., & Némethová, I. (2021), 'Cognitive diversity as the quality of leadership in crisis: Team performance in health service during the COVID-19 pandemic', *Healthcare*, 9(3), DOI: 10.3390/healthcare9030313.
- Liang, T., Wu, J., Jiang, J.J., & Klein, G. (2012), 'The impact of value diversity on information system development projects', *International Journal of Project Management*, 30, 731-739.
- Luhgiatno, L. & Dwiatmadja, C. (2020), 'Developing Optimal Distinctive Open Innovation in Private Universities: Antecedents and Consequences on Innovative Work Behavior and Employee Performance', *International Journal of Higher Education*, 9(5), 19-27.
- Mir-Babaye, R., Gulaliyev, M., Shikhaliyeva, S., Azizova, R. & Ok, N. (2017), 'The impact of cultural diversity on

-
- innovation performance: Evidence from construction industry of Azerbaijan', *Economics & Sociology*, 10(1), 78-93.
- Munjuri, M.G. & Maina, R.M. (2013), 'Workforce diversity management and employee performance in the banking sector in Kenya', *DBA Africa Management Review*, 3(1), 1-21.
- Owen, A.L. & Temesvary, J. (2018), 'The performance effects of gender diversity on bank boards', *Journal of Banking & Finance*, 90, 50-63.
- Richard, O.C. & Shelor, R.M. (2002), 'Linking top management team age heterogeneity to firm performance: Juxtaposing two mid-range theories', *International Journal of Human Resource Management*, 13(6), 958-974.
- Sastre, J.F. (2015), 'The impact of R&D teams' gender diversity on innovation outputs', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 24(1), 142-162.
- Setati, S.T., Zhuwao, S., Ngirande, H., & Ndlovu, W. (2019), 'Gender diversity, ethnic diversity and employee performance in a South African higher education institution', *SA Journal of Human Resource Management*, 17(1), 1-8.
- Shanker, R., Bhanugopan, R., Van der Heijden, B. I., & Farrell, M. (2017), 'Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior', *Journal of Vocational Behavior*, 100, 67-77.
- Turner, J.C., Brown, R.J., & Tajfel, H. (1979), 'Social comparison and group interest in ingroup favouritism', *European Journal of Social Psychology*, 9(2), 187-204.