

---

# TÁC ĐỘNG CỦA LÀM VIỆC TẠI NHÀ ĐẾN HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA GIẢNG VIÊN TẠI VIỆT NAM

**Hà Quỳnh Hoa**

*Khoa Kinh tế học, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: hoahq@neu.edu.vn*

**Nguyễn Thị Thuý Hằng,**

*Sinh viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: 11205186@st.neu.edu.vn*

**Nguyễn Thị Thanh Huyền**

*Sinh viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: 11201873@st.neu.edu.vn*

**Nguyễn Minh Anh**

*Sinh viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: 11204396@st.neu.edu.vn*

**Hà Hương Giang**

*Sinh viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: 11207640@st.neu.edu.vn*

**Nguyễn Khánh Hoà**

*Sinh viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: 11201544@st.neu.edu.vn*

Mã bài: JED - 798

Ngày nhận bài: 19/07/2022

Ngày nhận bài sửa: 21/08/2022

Ngày duyệt đăng: 14/09/2022

## **Tóm tắt:**

*Để phân tích những tác động của làm việc tại nhà đến hiệu quả công việc trong quá trình giảng dạy trực tuyến của giảng viên các trường đại học công lập tại Việt Nam khi đại dịch Covid-19 diễn ra, nghiên cứu xây dựng bảng hỏi và điều tra một mẫu với 296 quan sát. Các phân tích EFA, CFA và SEM trên cơ sở dữ liệu đã thu thập cho thấy làm việc tại nhà có tác động tích cực tới hiệu quả công việc, làm tăng sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc, làm giảm căng thẳng công việc... Trong tương lai, nếu các trường đại học có thể tạo được động lực làm việc thông qua việc cải thiện phúc lợi và thu nhập cho giảng viên thì việc áp dụng hình thức đào tạo blended learning trong bối cảnh bình thường mới sẽ giúp hiệu quả và chất lượng giảng dạy đại học không bị giảm đi mà thậm chí sẽ có sự cải thiện đáng kể.*

**Từ khóa:** Làm việc tại nhà, hiệu quả công việc, căng thẳng công việc, động lực làm việc, Covid-19.

**Mã JEL:** B21, C40, I23, J24

## **The impacts of work from home on lecturers' work productivity in Vietnam**

### *Abstract:*

*This paper investigated the impact of Work from home on Work productivity, with the mediating role of Work Stress, Work Motivation and Work-life balance among public university lecturers in Vietnam during the Covid-19 pandemic. This study was conducted on a sample of 296 observations, and EFA, CFA and SEM analysis were performed using this dataset. The results demonstrated that Work from home positively influenced Work productivity, Work-life balance, and Work motivation, while Work from home negatively affected Work stress... These findings indicated that, in the future, blended learning models would be an efficient way to improve the quality of university training if strong incentives were provided, such as improving the welfare and income of lecturers.*

**Keywords:** Work from home, Work performance, Work stress, Work motivation, Covid-19.

**JEL Codes:** B21, C40, I23, J24

---

## 1. Giới thiệu

Kể từ lần đầu tiên được phát hiện tại thành phố Vũ Hán, Trung Quốc, Covid-19 lan rộng trên toàn thế giới gây nên cuộc khủng hoảng nghiêm trọng về y tế, giáo dục, kinh tế, giao thông vận tải... Để ngăn chặn sự lây lan của Covid-19, Chính phủ các nước trên thế giới đã áp đặt các biện pháp cách ly và giãn cách xã hội. Sự phong tỏa đã khiến hoạt động của nhiều ngành nghề không thể diễn ra bình thường. Trong bối cảnh này, làm việc tại nhà (work from home - WFH) đã trở thành xu hướng chung của toàn thế giới vào năm 2020, với số liệu báo cáo từ cuộc khảo sát của Owl Labs (2021) cho thấy rằng, trong đại dịch Covid-19 gần 70% công nhân toàn thời gian đang làm việc tại nhà bởi đây là giải pháp hữu hiệu để các hoạt động kinh tế xã hội có thể trở về trạng thái “bình thường mới”.

WFH còn có tên gọi khác là làm việc từ xa (remote work, teleworking, telecommuting) (Baruch, 2001). Các nghiên cứu về tác động của WFH hiện còn có sự không đồng thuận. WFH có thể mang lại lợi ích cho cả tổ chức và nhân viên như: giúp tăng sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Allen, 2001); tác động tích cực đến hiệu quả công việc, tăng hiệu quả hoạt động của tổ chức (Joshi & cộng sự, 2020; Kazekami, 2020). Hiệu quả của WFH bị giới hạn bởi quyền truy cập và khả năng sử dụng công nghệ của nhân viên khi làm việc tại nhà (Felstead & Henseke, 2017). WFH trong đại dịch COVID-19 đã làm giảm hiệu quả hoạt động của tổ chức (Ralph & cộng sự, 2020). Theo Bao & cộng sự (2020), WFH trong đại dịch có cả tác động tích cực và tiêu cực đến hiệu quả công việc của nhân viên và tổ chức.

Tại Việt Nam, năm 2020 thực hiện giãn cách xã hội, ngành giáo dục buộc phải đóng cửa các trường học, hơn 1,7 triệu sinh viên chuyển sang phương thức học tập trực tuyến (Trần Thị Vân Hoa & cộng sự, 2020). Để hỗ trợ các cơ sở giáo dục ứng phó với dịch bệnh, Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020) đã hướng dẫn triển khai phương thức đào tạo từ xa, đào tạo trực tuyến tại các cơ sở đào tạo trực thuộc Bộ. Tuy nhiên, WFH trong thời kỳ đại dịch vẫn là một thách thức lớn, đặc biệt là đối với giáo dục đại học. Việc tổ chức các lớp học trực tuyến và giảng viên làm việc tại nhà đã nảy sinh nhiều khó khăn trong thời gian đầu thực hiện hình thức giảng dạy này như không được hỗ trợ sử dụng công nghệ thông tin, truyền thông nên mức năng suất giảm đi.

Nghiên cứu này, dựa trên mẫu điều tra đầu năm 2022, thực hiện đánh giá tác động của WFH và vai trò trung gian của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, căng thẳng công việc và động lực làm việc đến hiệu quả công việc của giảng viên tại Việt Nam. Bài viết gồm 4 phần: (i) Giới thiệu chung (ii) Tổng quan và giả thuyết nghiên cứu, (iii) Đánh giá ảnh hưởng của WFH đến hiệu quả của giảng viên, (iv) Kết luận và hàm ý chính sách.

## 2. Tổng quan và giả thuyết nghiên cứu

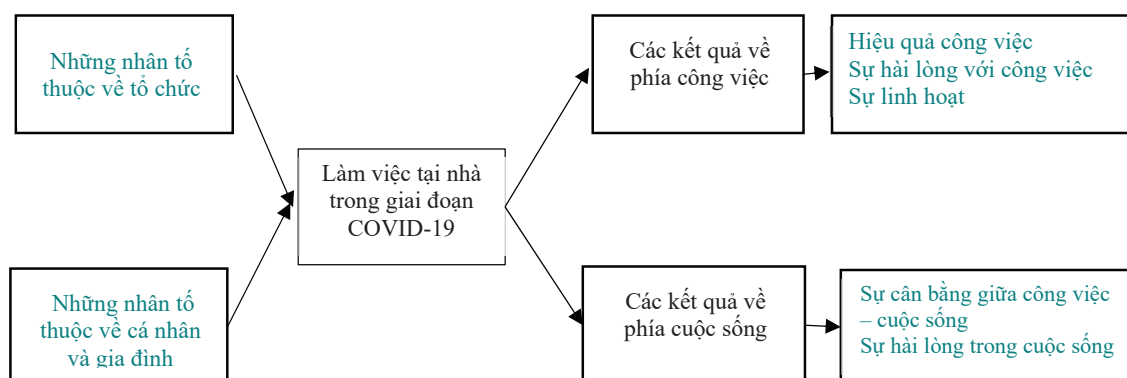
### 2.1. Tổng quan nghiên cứu và khung lý thuyết nghiên cứu

Trên thế giới, WFH đã xuất hiện từ lâu và không ngừng thu hút sự chú ý của các nhà nghiên cứu trong nhiều thập kỷ qua. Năm 1984, Olson & Primps đã chỉ ra rằng WFH gia tăng quyền tự chủ và hiệu quả công việc của nhân viên, đồng thời mang lại nhiều kết quả tích cực cho tổ chức. Ngày nay, WFH ngày càng phổ biến hơn dưới tác động của đại dịch Covid-19. Theo Purwanto & cộng sự (2020), WFH có thể làm giảm mức độ căng thẳng của người lao động. Farooq & Sultana (2021) cho rằng WFH ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc của nhân viên do gặp khó khăn trong việc thích nghi với nơi làm việc mới. WFH còn bị coi là nguyên nhân dẫn đến cảm giác bị cô lập xã hội của người lao động làm giảm động lực và hiệu suất làm việc (Martin & MacDonnell, 2012). WFH đôi khi còn làm mất đi ranh giới giữa công việc và cuộc sống cá nhân của người lao động, khiến họ rơi vào tình trạng quá tải công việc và gặp căng thẳng nhiều hơn (Liu & Lo, 2018). Susilo (2020) lại không tìm thấy mối quan hệ nào giữa WFH và hiệu quả công việc nhưng WFH gián tiếp nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên vì WFH làm tăng sự hài lòng của nhân viên và động lực làm việc.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về WFH không nhiều và mới chỉ được thực hiện gần đây khi nền kinh tế đối mặt với đại dịch Covid-19. Nguyen (2021), về khía cạnh nhận thức và thái độ, WFH bị thúc đẩy bởi nỗi sợ về Covid-19, bị ngăn trở bởi sự khó tập trung với công việc và sự hạn chế trong việc kết nối thông tin. Bùi Nhật Vương (2021) cho rằng WFH có tác động tích cực đến sự cân bằng giữa công việc và gia đình, sự hài lòng trong công việc, hiệu quả công việc. Mặc dù còn nhiều quan điểm trái chiều về tính hiệu quả của hình thức WFH, nhưng đây vẫn là giải pháp hiệu quả trong bối cảnh dịch bệnh.

Dựa trên khung lý thuyết WFH của Vyas & Butakhieo (2020), khung lý thuyết của bài viết ở Hình 1 gồm hai nhóm yếu tố ảnh hưởng đến WFH là (1) Nhân tố thuộc về tổ chức và (2) Nhân tố thuộc về cá nhân và gia đình. Ngoài ra, khi khám phá những kết quả của WFH, Kết quả về phía công việc và Kết quả về phía gia đình cũng được xem xét.

Hình 1: Khung lý thuyết về làm việc tại nhà



Nguồn: Vyas & Butakhieo (2020).

Các nhân tố thuộc về tổ chức (Hình 1) có thể bao gồm: phúc lợi cho nhân viên, sự tin tưởng của tổ chức, các nhà quản lý, chính sách hỗ trợ đào tạo khoa học công nghệ, hỗ trợ chi phí cơ sở vật chất... Những nhân tố thuộc về cá nhân và gia đình gồm: các yếu tố thuộc về cá nhân như tính kỷ luật, tự giác, động lực bản thân, khả năng làm việc độc lập, tự tin, kỹ năng quản lý thời gian, kiến thức tin học; các yếu tố về gia đình như số lượng thành viên cùng sinh sống, khu vực sinh sống, số lượng và độ tuổi của trẻ em.

Theo Vyas & Butakhieo (2020), WFH mang lại nhiều kết quả tích cực về khía cạnh công việc như hiệu quả công việc và sự hài lòng trong công việc. Ngoài ra, vì WFH cho phép người lao động linh hoạt về thời gian hơn nên nó tác động đến tính linh hoạt và sự gắn bó với tổ chức. Tuy nhiên, WFH lại có thể làm mất động lực làm việc của nhân viên vì họ phải chịu chi phí liên quan đến WFH (Purwanto & cộng sự, 2020). Về khía cạnh cuộc sống, theo Grant & cộng sự (2019) WFH làm giảm sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống; Virick & cộng sự (2010), WFH có tác động tích cực đến sự hài lòng của gia đình và cuộc sống.

## 2.2. Giả thuyết nghiên cứu

### 2.2.1. WFH và hiệu quả công việc

WFH chỉ nhiều phương thức làm việc khác nhau liên quan đến sử dụng công nghệ thông tin hỗ trợ công việc đồng thời địa điểm làm việc là tại nhà riêng. Hiệu quả công việc đề cập đến số lượng nhiệm vụ, khả năng hoàn thành nhiệm vụ trước thời hạn, với tỷ lệ sai sót thấp, nhận được sự công nhận và hài lòng của người giám sát và đồng nghiệp, đồng thời phải đáp ứng được mục tiêu đặt ra của tổ chức (Lee & cộng sự, 1999). WFH gia tăng mức độ tập trung vào công việc (Frolick & cộng sự, 1993) đồng thời dẫn đến tăng tính linh hoạt trong công việc và nhân viên có thể tối ưu hóa thời gian của mình, do đó, WFH làm gia tăng đáng kể hiệu quả công việc của nhân viên (Cascio, 1986). Bên cạnh đó, môi trường thích hợp và thú vị khi WFH sẽ giúp họ có trạng thái làm việc tốt hơn, chất lượng và số lượng công việc của nhân viên được nâng cao (Susilo, 2020). Đặc biệt, trong bối cảnh các nước thực hiện chính sách đóng cửa, giãn cách xã hội, mối quan hệ giữa WFH và hiệu quả làm việc tiếp tục được nghiên cứu, khẳng định bởi Sandoval-Reyes & cộng sự (2021), Farooq & Sultana (2021).

H1: WFH có mối quan hệ tích cực đến hiệu quả công việc.

### 2.2.2. WFH và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống

Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là mức độ mà một cá nhân tham gia và hài lòng tương đương nhau với công việc và vai trò cá nhân của mình (Saikia & cộng sự, 2011). Nhân viên thực hiện các nhiệm vụ và công việc của mình tại nhà, khiến họ có quyền tự chủ và kiểm soát nhiều hơn đối với thời gian, địa điểm (Sardeshmukh & cộng sự, 2012). Họ có thể tự mình phân bổ nguồn lực cho cả hai khía cạnh công việc và cuộc sống một cách phù hợp. Ngoài ra, trong giai đoạn đại dịch Covid-19 bùng nổ, WFH có những lợi ích đặc biệt giúp nhân viên vừa duy trì công việc vừa có thể chăm sóc, quan tâm đến bản thân, trẻ em hoặc người già, người lớn bị ốm (Nakrošienė & cộng sự, 2019).

H2: WFH có tác động tích cực đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

### 2.2.3. Sự cân bằng công việc-cuộc sống và hiệu quả công việc

Theo Jackson & Fransman (2018) sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống có liên quan tích cực đến hiệu quả công việc. Thành công trong việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống có thể mang lại nhiều lợi ích cho người sử dụng lao động vì nhân viên có động lực hơn, làm việc hiệu quả hơn và ít căng thẳng hơn (Byrne, 2005).

H3: Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống có liên quan tích cực đến hiệu quả công việc.

### 2.2.4. WFH và động lực làm việc

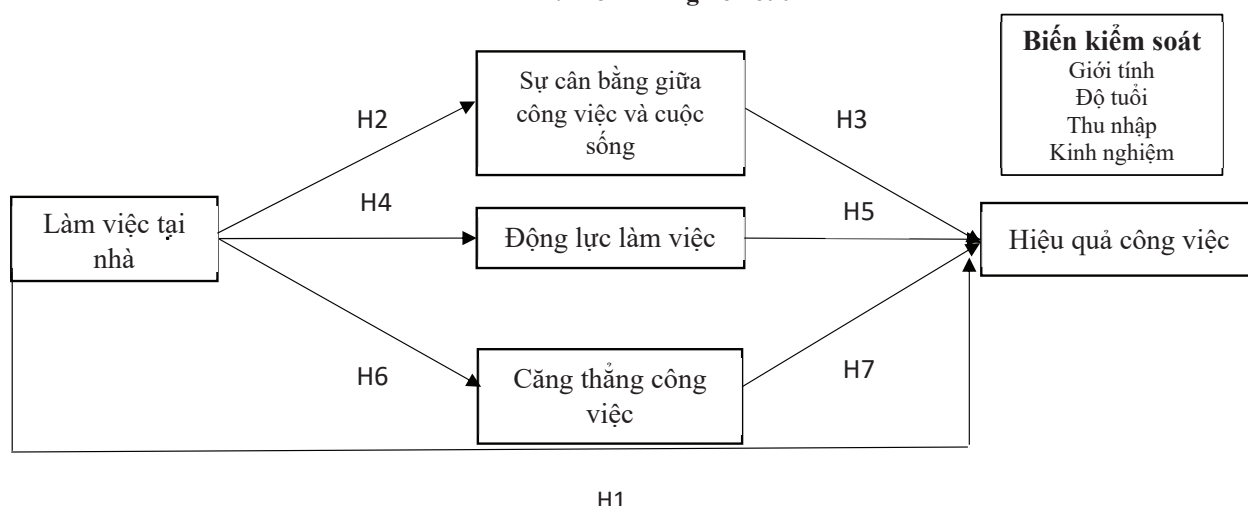
Động lực làm việc là những yếu tố thúc đẩy, nâng cao tinh thần làm việc, khiến nhân viên sẵn sàng đóng góp công sức vì mục tiêu chung của tổ chức (Pancasila & cộng sự, 2020). Theo Timsal & Awais (2016), WFH sẽ gắn liền với công nghệ mới và tiên tiến, qua đó giúp người lao động làm việc dễ dàng hơn và khiến họ luôn duy trì được cảm giác thôi thúc làm việc. Ngoài ra, Susilo (2020) cho rằng WFH khiến nhân viên cảm thấy hứng thú với công việc hơn bởi họ có thể tránh được những hiện tượng như tắc đường, không còn phải lo lắng về cách thức và thời gian di chuyển đến văn phòng và có thể bảo vệ sức khỏe của bản thân cũng như gia đình trước đại dịch.

H4: WFH có tác động tích cực đến động lực làm việc

### 2.2.5. Động lực làm việc và hiệu quả công việc

Theo Hoornweg & cộng sự (2016) sự gia tăng hiệu quả công việc của nhân viên có nguyên nhân trực tiếp từ động lực làm việc của họ. Cholis & Andayani (2021) khẳng định động lực góp phần điều khiển hành

Hình 2: Mô hình nghiên cứu



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

vi của nhân viên theo hướng tích cực hơn, khiến họ gắn bó hơn với công việc và tổ chức của mình. Những người có động lực làm việc cao sẽ luôn cố gắng để có được cơ hội thăng tiến, và để đạt được điều đó đòi hỏi họ phải nỗ lực nhiều hơn, đồng thời làm tốt nhiệm vụ của mình hơn yêu cầu, qua đó cải thiện được hiệu quả công việc cá nhân cũng như công việc chung của tổ chức (Azar & Shafiqhi, 2013).

H5: Động lực làm việc có tác động tích cực tới hiệu quả công việc

### 2.2.6. WFH và căng thẳng công việc

Theo Sauter & cộng sự (1999) căng thẳng công việc là những phản ứng có hại về mặt tinh thần và thể chất của nhân viên xảy ra khi nhu cầu công việc vượt quá khả năng, nguồn lực hoặc nhu cầu của họ. Trong bối cảnh đại dịch Covid-19, mặc dù để thích nghi với môi trường làm việc mới khi làm việc tại nhà, người lao động có thể cảm thấy căng thẳng, nhưng đồng thời, sự gắn gũi của các thành viên trong gia đình có thể đã làm giảm mức độ căng thẳng của họ (Hilbrecht & cộng sự, 2008). Bên cạnh đó, WFH giúp nhân viên có quyền tự chủ cao hơn và họ sẽ giảm bớt được cảm giác áp lực, mệt mỏi trước công việc (Sardeshmukh & cộng sự, 2012)

H6: WFH tác động tiêu cực đến căng thẳng công việc

### 2.2.7. Căng thẳng công việc và hiệu quả công việc

Theo Babak & cộng sự (2010) với áp lực quá lớn, nhu cầu công việc không đáp ứng được, khi đó, cảm giác hài lòng thay thế bằng cảm giác căng thẳng, động lực giảm dần và nhân viên bắt đầu mất hứng thú với công việc và do đó hiệu quả công việc giảm. Ganster & Schaubroeck (1991) khẳng định hiệu quả công việc của các nhân viên giảm khi đối mặt với căng thẳng do họ không thể duy trì sự cân bằng hợp lý giữa cuộc sống gia đình và công việc.

H7: Căng thẳng công việc tác động tiêu cực đến hiệu quả công việc

### 2.2.8. Chỉ định mô hình nghiên cứu

Mô hình nghiên cứu (Hình 2) gồm 01 biến độc lập, 01 biến phụ thuộc và 03 biến trung gian. Ngoài ra, một số biến kiểm soát cũng được xem xét như: giới tính, độ tuổi, thu nhập và kinh nghiệm.

## 3. Đánh giá ảnh hưởng của WFH tới hiệu quả công việc của giảng viên

### 3.1. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1.1. Thu thập dữ liệu

Mẫu nghiên cứu được khảo sát ngẫu nhiên bằng hình thức gửi Google Forms tới email của hơn 8000 cán bộ, giảng viên của các trường đại học tại Việt Nam (chủ yếu tại miền Bắc và miền Nam) trong khoảng thời gian 14/01/2022 đến 28/02/2022 thu được 360 phản hồi. Sau khi làm sạch mẫu gồm 296 quan sát. Giảng viên trong mẫu chủ yếu đến từ nhóm ngành Kinh doanh và quản lý, pháp luật; Khoa học giáo dục và đào tạo giáo viên, Khoa học sự sống và khoa học tự nhiên... Đặc điểm thống kê của mẫu điều tra thể hiện trong Bảng 1. Mô hình nghiên cứu gồm có 5 nhân tố và 27 biến quan sát được dùng làm thang đo (Bảng 2).

#### 3.1.2. Xử lý dữ liệu

**Bảng 1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu**

| Đặc điểm                             |                             | Mẫu nghiên cứu        |           |
|--------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------|
|                                      |                             | Số lượng (giảng viên) | Tỷ lệ (%) |
| Giới tính                            | Nữ                          | 147                   | 49,7      |
|                                      | Nam                         | 149                   | 50,3      |
| Nhóm tuổi                            | Dưới 35                     | 86                    | 29,1      |
|                                      | Từ 36 đến dưới 45           | 134                   | 45,3      |
|                                      | Trên 45                     | 76                    | 25,7      |
| Nơi làm việc                         | Miền Bắc                    | 186                   | 62,8      |
|                                      | Miền Nam                    | 110                   | 37,2      |
| Kinh nghiệm làm việc                 | Dưới 5 năm                  | 23                    | 7,8       |
|                                      | Từ 5 đến dưới 10 năm        | 62                    | 20,9      |
|                                      | Trên 10 năm                 | 211                   | 71,3      |
| Thu nhập tại cơ sở giáo dục công lập | Dưới 10 triệu VND           | 62                    | 20,9      |
|                                      | Từ 10 đến dưới 15 triệu VND | 88                    | 29,7      |
|                                      | Trên 15 triệu VND           | 146                   | 49,3      |

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp từ mẫu điều tra.

**Bảng 2: Tổng hợp thang đo nghiên cứu**

| Tên biến  | Mã biến | Nội dung câu hỏi   | Nguồn   |
|---|---------|--|---|
| WFH –<br>Làm việc<br>tại nhà                                    | WFH1    | Tôi thực hiện toàn bộ các công việc giảng dạy của mình tại nhà   | <i>Susilo (2020);<br/>Putri &amp; Amran<br/>(2021)</i>                            |
|   | WFH2    | Thời gian tôi làm việc ở nhà bằng thời gian tôi làm việc tại cơ sở giáo dục  |   |
|   | WFH3    | Tôi sử dụng các công cụ công nghệ thông tin và truyền thông để thực hiện công việc giảng dạy của mình tại nhà        |   |
|   | WFH4    | Tôi không gặp trực tiếp đồng nghiệp và học sinh/sinh viên của mình trong quá trình làm việc                          |   |
|   | WFH5    | Tôi có thể dễ dàng trao đổi về công việc/bài giảng với đồng nghiệp/học sinh, sinh viên của mình khi làm việc tại nhà |   |
|   | WFH6    | Trường học có thể theo dõi kết quả công việc của tôi một cách dễ dàng khi tôi làm việc tại nhà                       |   |
| WP –<br>Hiệu quả<br>công việc                                   | WP1     | Khi làm việc tại nhà, tôi thực hiện đầy đủ các trách nhiệm công việc được giao                                       | <i>Staples &amp; cộng<br/>sự (1999);<br/>Bouckenoghe &amp;<br/>cộng sự (2013)</i> |
|   | WP2     | Khi làm việc tại nhà, tôi hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao  |   |
|   | WP3     | Khi làm việc tại nhà, tôi thực hiện tốt các nhiệm vụ mà cấp trên mong đợi  |   |
|   | WP4     | Khi làm việc tại nhà, tôi rất hài lòng với chất lượng công việc tôi đã làm   |   |
|   | WP5     | Khi làm việc tại nhà, đồng nghiệp tôi luôn đánh giá tôi là người làm việc có hiệu quả                                |   |
| WLB –<br>Sự cân<br>bằng<br>giữa<br>công việc<br>và cuộc<br>sống | WLB1    | Tôi cân bằng tốt giữa thời gian dành cho công việc và cuộc sống  | <i>Bùi Nhật Vương<br/>(2021); Putri &amp;<br/>Amran (2021)</i>                    |
|   | WLB2    | Khi làm việc tại nhà, tôi hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao  |   |
|   | WLB3    | Đồng nghiệp và các thành viên trong gia đình tôi nói rằng tôi đang đáp ứng kỳ vọng của họ                            |   |
|   | WLB4    | Tôi cảm thấy hài lòng với sự cân bằng giữa công việc và hoạt động ngoài công việc                                    |   |
| WM –<br>Động lực<br>làm việc                                    | WM1     | Tôi cảm thấy hào hứng với nhiệm vụ giảng dạy của mình  | <i>Björklund &amp;<br/>cộng sự (2013);<br/>Susilo (2020)</i>                      |
|   | WM2     | Tôi thường xuyên cảm thấy mình có ý chí mạnh mẽ để làm việc tại nhà  |   |

Để xử lý dữ liệu sơ cấp nhóm tác giả sử dụng hai phần mềm SPSS 20.0 và AMOS 24.0 với quy trình thực hiện như sau: (1) kiểm định Cronbach's Alpha để đo lường sự phù hợp của thang đo cho các biến được đưa vào mô hình, (2) phân tích nhân tố EFA nhằm kiểm tra tính hội tụ của các biến quan sát và sự tách biệt giữa

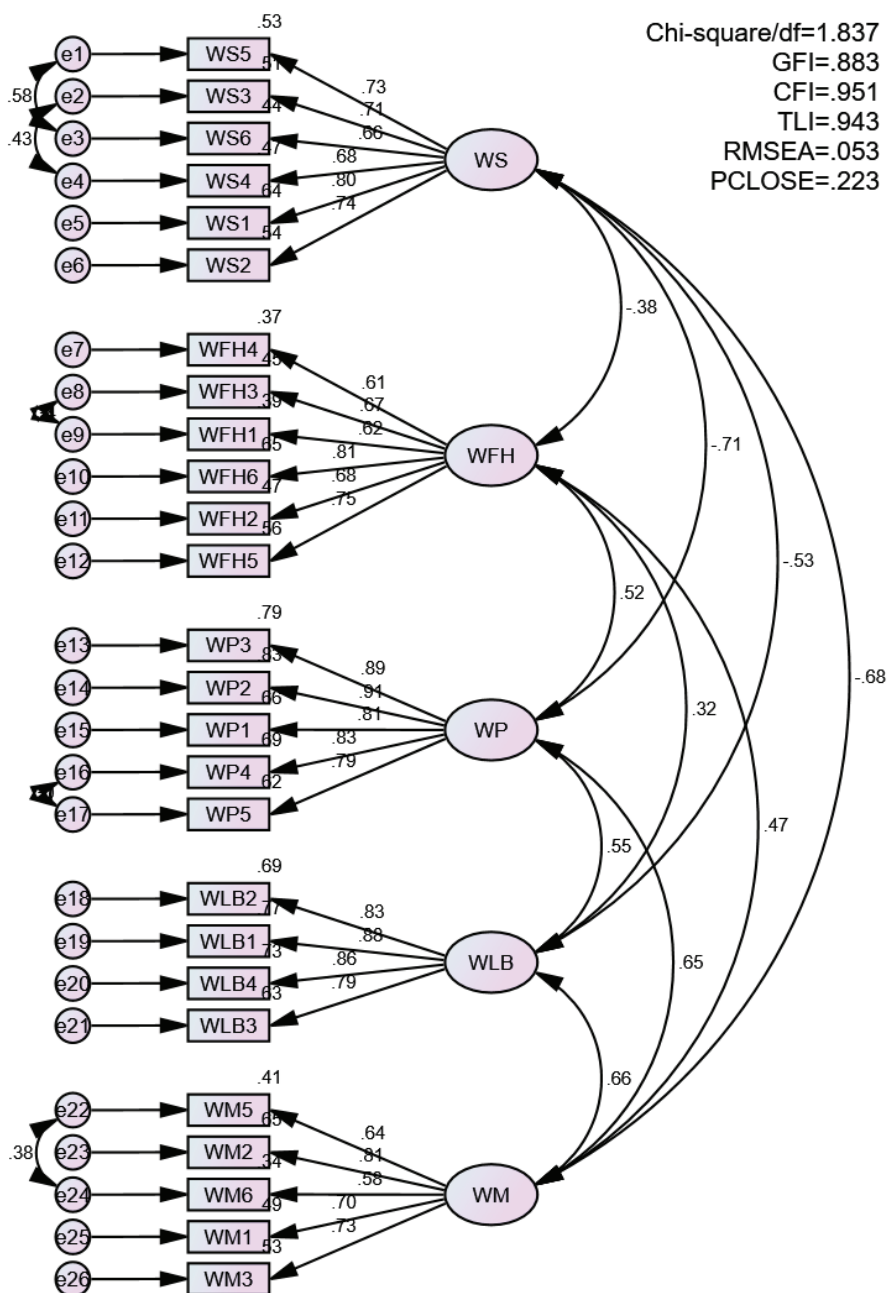
các biến độc lập, (3) phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để đánh giá các mô hình và thang đo, (4) phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định các mối quan hệ cấu trúc, (5) thực hiện kiểm định Bootstrap nhằm kiểm định lại mô hình với số mẫu lớn hơn. Ngoài ra công cụ Independent Samples T-Test và Anova được sử dụng để kiểm tra sự khác biệt trong hiệu quả công việc tại nhà của các nhóm giảng viên có giới tính, độ tuổi, kinh nghiệm, thu nhập khác nhau.

### 3.2. Phân tích kết quả thực nghiệm

Kết quả phân tích nhân tố theo mô hình nghiên cứu đề xuất cho hệ số KMO = 0,915 > 0,5 chứng tỏ phân tích nhân tố là phù hợp. Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (sig = 0,000 < 0,05), cho thấy các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể.

Đối với kiểm định phương sai trích: Giá trị Eigenvalue (Initial Eigenvalues) của 5 nhân tố đầu trong bảng lớn hơn 1 xác định rằng 5 nhân tố này tóm tắt thông tin của 26 biến quan sát đưa vào EFA một cách tốt nhất.

Hình 3: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA



Nguồn: Kết quả phân tích từ Amos 24.0

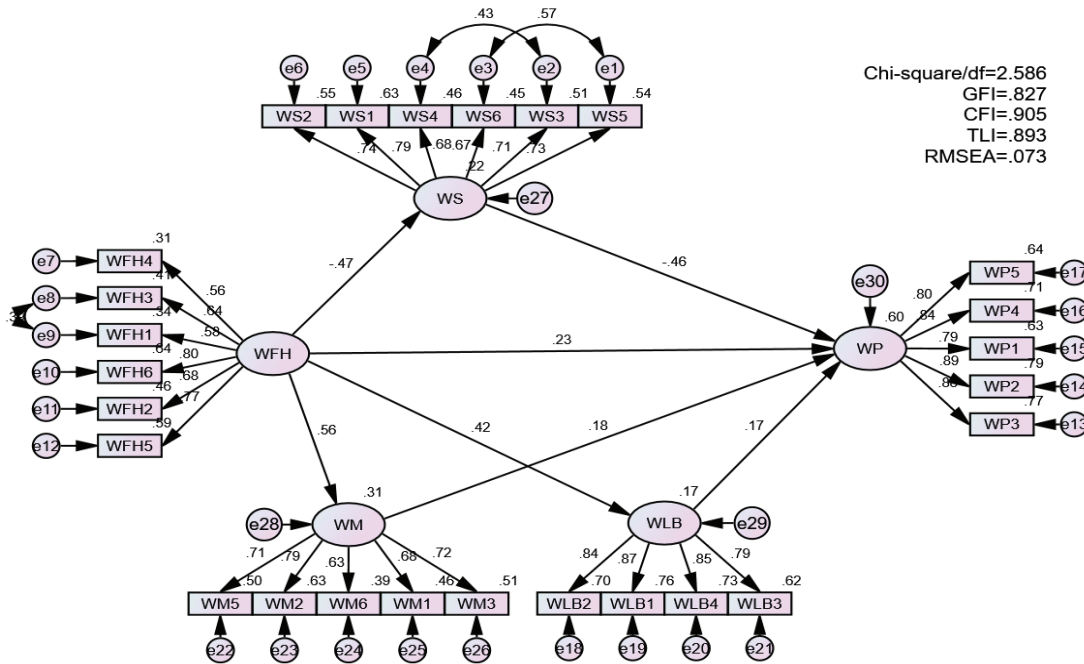
Tổng phương sai trích là 60,729% > 50% chứng tỏ rằng 5 nhân tố được trích giải thích 60,729% biến thiên dữ liệu của 26 biến quan sát tham gia vào EFA.

Kết quả phân tích CFA (Hình 3), các chỉ tiêu đo lường độ phù hợp của mô hình thể hiện ở giá trị CMIN/df = 1,837 < 3, CFI = 0,951 > 0,95, SRMR = 0,051 < 0,08, hệ số RMSEA = 0,053 < 0,08, Pclose = 0,223 > 0,05, các chỉ số của mô hình đều thỏa mãn, do đó mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

Kết quả các giá trị P-value của các biến quan sát biểu diễn các nhân tố đều có giá trị bằng \*\*\* (tức là bằng 0,000), các biến quan sát có khả năng biểu diễn tốt cho nhân tố trong mô hình CFA.

Kết quả phân tích SEM (Hình 4) có: giá trị CMIN/df = 2,586 ≤ 3, CFI = 0,905 > 0,9; và hệ số RMSEA = 0,073 < 0,08, các chỉ số đo lường độ phù hợp của mô hình đều thỏa mãn, suy ra, mô hình phù hợp với dữ

**Hình 4: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc**



Nguồn: Kết quả phân tích từ Amos 24.0

**Bảng 3: Kết quả của mô hình SEM**

| Mối quan hệ giữa các nhân tố |      |     | Giả thuyết | S.E.  | C.R.   | P     | Hệ số hồi qui chuẩn hoá | Chấp nhận giả thuyết |
|------------------------------|------|-----|------------|-------|--------|-------|-------------------------|----------------------|
| WP                           | <--> | WFH | H1         | 0,094 | 3,068  | 0,002 | 0,231                   | Chấp nhận            |
| WLB                          | <--> | WFH | H2         | 0,092 | 5,668  | ***   | 0,418                   | Chấp nhận            |
| WP                           | <--> | WLB | H3         | 0,051 | 3,321  | ***   | 0,170                   | Chấp nhận            |
| WM                           | <--> | WFH | H4         | 0,076 | 6,491  | ***   | 0,556                   | Chấp nhận            |
| WP                           | <--> | WM  | H5         | 0,086 | 3,011  | 0,003 | 0,183                   | Chấp nhận            |
| WS                           | <--> | WFH | H6         | 0,108 | -5,866 | ***   | -0,469                  | Chấp nhận            |
| WP                           | <--> | WS  | H7         | 0,057 | -7,440 | ***   | -0,461                  | Chấp nhận            |

Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp.



---

liệu nghiên cứu.

Dựa trên kết quả các giá trị P-value (Bảng 3) của các biến độc lập đều có giá trị  $< 0,05$ , các biến WFH, WS, WM, WLB, WP đều có ý nghĩa thống kê, có quan hệ nhân quả giữa các biến phụ thuộc WS, WM, WLB, WP. 7 giả thuyết gồm H1, H2, H3, H4 H5, H6, H7 được chấp nhận.

Hệ số hồi quy đã chuẩn hóa của WFH đến các biến trung gian WM, WLB, WS lần lượt là 0,556; 0,418; -0,469. WFH có tác động tích cực, làm tăng động lực làm việc và cân bằng giữa công việc và cuộc sống, tuy nhiên WFH tác động âm và làm giảm căng thẳng công việc.

Tương tự, mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến nhân tố đến biến phụ thuộc hiệu quả công việc (WP) theo thứ tự lần lượt là: WFH, WM, WLB, WS ( $0,231 > 0,183 > 0,170 > -0,461$ ). Ba nhân tố WFH, WM, WLB tác động tích cực đến hiệu quả công việc (WP), nhưng WS có tác động tiêu cực và làm giảm hiệu quả công việc.

Đối với hiệu quả công việc của giảng viên khi làm việc tại nhà, có 4 nhân tố tác động đến, trong đó nhân tố “làm việc tại nhà” có tác động mạnh nhất và nhân tố này đóng vai trò là chìa khóa hay động cơ làm việc để tăng năng suất lao động. Có thể nói, đối với các trường đại học, nếu muốn triển khai thành công hình thức giảng dạy trực tuyến ngay cả khi trong điều kiện bình thường tức không có bệnh dịch, cần chú ý tới yếu tố WFH trước tiên, nên quan tâm đến không gian làm việc, phương thức làm việc và giao tiếp của giảng viên. Bên cạnh đó, nhà trường cũng cần chú trọng tới động lực làm việc, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, căng thẳng công việc sau khi đã thiết kế được một hệ thống cơ sở hạ tầng WFH tối ưu.

Bằng phương pháp kiểm định sự khác biệt trung bình Independent T-Test và One-way ANOVA, nghiên cứu chỉ ra tồn tại sự khác biệt về độ tuổi, giới tính, kinh nghiệm làm việc, thu nhập tại cơ sở giáo dục trong hiệu quả công việc, động lực làm việc, căng thẳng công việc, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của giảng viên khi làm việc tại nhà.

Về giới tính, khi làm việc tại nhà thì giảng viên nữ ghi nhận trội hơn giảng viên nam ở mọi mặt từ động lực làm việc đến sự cân bằng giữa công vi-c - cuộc sống, qua đó thúc đẩy hiệu quả làm việc cao hơn, thể hiện ở chỉ số MEAN lần lượt như sau  $3,53 > 3,33$ ;  $3,66 > 3,42$ ;  $3,95 > 3,62$ . Tiếp đó, kết quả tồn tại sự khác biệt trong nhân khẩu học tương tự nhau ở kinh nghiệm làm việc và mức thu nhập tại cơ sở giáo dục công lập mà giảng viên nhận được, tức là khi kinh nghiệm và thu nhập càng cao thì tạo ra nhiều động lực làm việc, nâng cao sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, đạt được hiệu quả cao trong công việc. Bên cạnh đó kết quả chỉ phát hiện sự khác biệt trong độ tuổi ở hiệu quả làm việc, nhóm tuổi từ 35 đến 45 ghi nhận hiệu quả làm việc cao nhất với MEAN = 3,91; xếp thứ 2 là nhóm tuổi trên 45 với MEAN = 3,90, xếp cuối là nhóm giảng viên trẻ dưới 35 tuổi với MEAN = 3,52. Ngoài ra, không ghi nhận sự khác biệt nào của các yếu tố nhân khẩu học trong căng thẳng công việc của giảng viên khi làm việc tại nhà.

#### **4. Kết luận và hàm ý chính sách**

Đại dịch Covid-19 xảy ra đã tiếp tục khẳng định một hình thức đào tạo không thể coi nhẹ là đào tạo trực tuyến. Tất cả các trường đại học ở Việt Nam và nhiều nước trên thế giới đã phải thực hiện đào tạo trực tuyến hoàn toàn hoặc kết hợp dưới dạng blended learning. Bài viết này dựa trên cơ sở thực hiện mẫu điều tra (296 quan sát) cho nhóm giảng viên đại học ở các trường đại học ở cả miền Bắc và miền Nam của nước ta đánh giá hiệu quả công việc của giảng viên khi thực hiện đào tạo trực tuyến. Kết quả phân tích cho thấy: 1. Làm việc tại nhà có tác động tích cực tới hiệu quả công việc do các giảng viên chủ động trong việc soạn bài, ghi âm, ghi hình, thiết kế câu hỏi trên các phần mềm trực tuyến, chủ động kết hợp công việc nhà; 2. Làm việc tại nhà làm tăng sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống- yếu tố ảnh hưởng thuận chiều đối với hiệu quả công việc; 3. Làm việc tại nhà ảnh hưởng tích cực đến động lực làm vi-c - yếu tố tác động tích cực đến hiệu quả công việc của giảng viên; 4. Làm việc tại nhà làm giảm căng thẳng công việc, từ đó làm tăng hiệu quả công việc.

Nếu như hiệu quả công việc của giảng viên được coi là yếu tố phản ánh chất lượng dịch vụ đào tạo mà giảng viên cung cấp thì những kết quả có được từ mẫu nghiên cứu đã khẳng định vai trò tích cực của hình thức đào tạo trực tuyến trong bối cảnh dịch bệnh vừa qua. Việc thực hiện kết hợp dưới dạng blended learning mà một số trường đại học ở Việt Nam đã làm trong đó có Đại học Kinh tế Quốc dân sẽ không làm ảnh hưởng đến chất lượng đào tạo của trường mà còn mang lại nhiều lợi ích tích cực cho các giảng viên như kết quả tìm thấy từ mẫu điều tra.

Tuy nhiên, để nâng cao chất lượng và hiệu quả đào tạo kết hợp trực tiếp và trực tuyến thì các trường đại học cần có những khoá đào tạo chính thức (trước đó các giảng viên đều từ tìm hiểu) về cách thức sử dụng các phần

---

mềm giảng dạy trực tuyến. Nhà trường cần trang bị và đầu tư thêm các phương tiện phục vụ đào tạo từ xa đặc biệt là hệ thống học liệu điện tử cũng như phần mềm kiểm tra đánh giá trực tuyến.

Trong tương lai, khi trạng thái bình thường được thiết lập, các nhà trường có thể quy định một tỷ lệ số tiết trong khung chương trình đào tạo được phép thực hiện giảng dạy trực tuyến để vừa giúp đa dạng hóa hình thức giảng dạy, tăng tính linh hoạt chủ động của giảng viên mà không làm ảnh hưởng, thậm chí làm tăng hiệu quả và chất lượng giảng dạy. Nhìn xa hơn ở cấp độ xã hội, các cuộc khủng hoảng khác tương tự như COVID-19 có thể xảy ra, các tổ chức cần có kế hoạch và chính sách về WFH để có thể thích nghi và tạo lợi thế so sánh trong việc sử dụng nguồn nhân lực.

### **Tài liệu tham khảo**

- Allen, T.D. (2001), 'Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions', *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 414-435.
- Azar, M. & Shafiqhi, A.A. (2013), 'The effect of work motivation on employ'es' job performance' (Case study: employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation), *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 432-445. DOI: <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i9/231>.
- Babak, M., Hussain, S. & Muhammad, N. (2010), 'The relationship between stress and work performance in an Industrial Environment of Faisalabad district', *Pakistan Journal of Life and Social Science*, 8(1), 68-72.
- Bao, Y., Sun, Y., Meng, S., Shi, J. & Lu, L. (2020), '2019-nCoV epidemic: address mental health care to empower society', *The Lancet*, 395(10224), e37-e38.
- Baruch, Y. (2001), 'The status of research on teleworking and an agenda for future research', *International Journal of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Björklund, C., Jensen, I. & Lohela-Karlsson, M. (2013), 'Is a change in work motivation related to a change in mental well-being?', *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 571-580.
- Bộ Giáo dục và Đào tạo (2020), Công văn số 795/BGDĐT-GDĐH về triển khai công tác đào tạo từ xa ứng phó với dịch Covid-19, ban hành ngày 13 tháng 03 năm 2020.
- Bouckenooghe, D., Raja, U. & Butt, A.N. (2013), 'Combined Effects of Positive and Negative Affectivity and Job Satisfaction on Job Performance and Turnover Intentions', *The Journal of Psychology*, 147(2), 105-123.
- Byrne, U. (2005), 'Work-life balance: Why are we talking about it at all?', *Business Information Review*, 22(1), 53-59.
- Cascio, W.F. (1986), *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits*, McGraw-Hill Press, USA.
- Cholis, M. & Andayani, E. (2021), 'Employee Work Productivity In Terms of Leadership and Work Motivation', *Proceedings of the 5th Asian Education Symposium 2020*, 566, 55-58.
- Farooq, R. & Sultana, A. (2021), 'The potential impact of the Covid-19 pandemic on work from home and employee productivity', *Measuring Business Excellence*, DOI: 10.1108/MBE-12-2020-0173.
- Felstead, A. & Henseke, G. (2017), 'Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance', *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.
- Frolick, M.N., Wilkes, R.B. & Urwiler, R. (1993), 'Telecommuting as a workplace alternative: an identification of significant factors in American fi'ms' determination of work-at-home policies', *The Journal of Strategic Information Systems*, 2(3), 206-220.
- Ganster, D.C. & Schaubroeck, J. (1991), 'Work stress and employee health', *Journal of management*, 17(2), 235-271.
- Grant, C.A., Wallace, L.M., Spurgeon, P.C., Tramontano, C. & Charalampous, M. (2019), 'Construction and Initial Validation of the e-Work Life Scale to Measure Remote e-Working', *Employee Relations*, 41(1), 16-33.
- Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Delamere, F.M. & Havitz, M.E. (2008), 'Experiences, perspectives, and meanings of family vacations for children', *Leisure/Loisir*, 32(2), 541-571.
- Hoornweg, N., Peters, P. & Van der Heijden, B. (2016), 'Finding the Optimal Mix between Telework and Office Hours to Enhance Employee Productivity: A Study into the Relationship between Telework Intensity and Individual

---

Productivity, with Mediation of Intrinsic Motivation and Moderation of Office Hours', In de Leede, J. (ed.), *New Ways of Working Practices: Antecedents and Outcomes*, 1-28, Bingley, UK: Emerald.

- Jackson, L.T. & Fransman, E.I. (2018), 'Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning', *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-13.
- Joshi, A., Vinay, M. & Bhaskar, P. (2020), 'Impact of coronavirus pandemic on the Indian education sector: perspectives of teachers on online teaching and assessments', *Interactive Technology and Smart Education*, 18(2), 205-226.
- Kazekami, S. (2020), 'Mechanisms to improve labor productivity by performing telework', *Telecommunications Policy*, 44(2). DOI: <https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101868>
- Lait, Jana & Wallace, Jean E. (2002), 'Stress at Work: A Study of Organizational-Professional Conflict and Unmet Expectations; Le stress au travail: une étude du conflit profession-organisation et des attentes ignorées; El estrés debido al trabajo : un estudio del conflicto organizacional-profesional y las expectativas insatisfechas', *Relations Industrielles*, 57(3), 463-490.
- Lee, YD., Lain, J.W. & Chen, C.Y. (1999), 'A study on the measurement of productivity for white color employees: a case of electronic industry in Taiwan', *The Chinese Military Academy Journal*, 14(3), 345-361.
- Liu, Huei-Ling & Lo, Ven-hwei (2017), 'An integrated model of workload, autonomy, burnout, job satisfaction, and turnover intention among Taiwanese reporters', *Asian Journal of Communication*, 28(2), 153-169, DOI: 10.1080/01292986.2017.1382544.
- Martin, B. H., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602–616. DOI:10.1108/01409171211238820
- Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework, *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.
- Nguyen, M.H. (2021), 'Factors influencing home-based telework in Hanoi (Vietnam) during and after the COVID-19 era', *Transportation*, 48(6), 3207-3238.
- Olson, M.H. & Primps, S.B. (1984), 'Working at home with computers: Work and nonwork issues', *Journal of Social Issues*, 40(3), 97-112.
- Owllabs (2021), *State of remote work 2021 5th annual edition*, last retrieved on August 26th 2022, from <<https://owllabs.com/state-of-remote-work/2021>>.
- Pancasil, I., Haryono, S. & Sulistyono, B. A. (2020), 'Effects of work motivation and leadership toward work satisfaction and employee performance: Evidence from Indonesia', *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(6), 387-397.
- Purwanto, A., Asbari, M., Fahlevi, M., Mufid, A., Agistiawati, E., Cahyono, Y. & Suryani, P. (2020), 'Impact of work from home (WFH) on Indonesian teachers performance during the Covid-19 pandemic: An exploratory study', *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(5), 6235-6244.
- Putri, A. & Amran, A. (2021), 'Employees' Work-Life Balance Reviewed From Work From Home Aspect During COVID-19 Pandemic', *International Journal of Management Science and Information Technology*, 1(1), 30–34. DOI: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v1i1.231>.
- Ralph, P., Baltés, S., Adisaputri, G., Torkar, R., Kovalenko, V., Kalinowski, M., Novielli, N., Yoo, S., Devroey, X., Tan, X., Zhou, M., Turhan, B., Hoda, R., Hata, H., Robles, G., Milani, F. & Alkadhi, R. (2020), 'Pandemic programming', *Empirical Software Engineering*, 14(25), 4927-4961.
- Saikia, L.C., Nanda, J. & Mishra, S. (2011), 'Performance comparison of several classical controllers in AGC for multi-area interconnected thermal system', *International Journal of Electrical Power & Energy Systems*, 33(3), 394-401.
- Sandoval-Reyes, J., Idrovo-Carlier, S. & Duque-Oliva, E.J. (2021), 'Remote work, work stress, and work-life during pandemic times: A Latin America situation', *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 7069. DOI: 10.3390/ijerph18137069.

- 
- Sardeshmukh, S.R., Sharma, D. & Golden, T.D. (2012), 'Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model', *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Sauter, S.L., Hurrell, J.J., Fox, H.R., Tetrick, L.E. & Barling, J. (1999), 'Occupational health psychology: an emerging discipline', *Industrial Health* 37(2), 199–211.
- Staples, D. Sandy, Hulland, John S. & Higgins, Christopher A. (1999), 'A Self-Efficacy Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations', *Organization Science*, 10(6), 758–776.
- Susilo, D. (2020), 'Revealing the effect of work-from-home on job performance during the COVID-19 crisis: Empirical evidence from Indonesia', *Journal of Contemporary Issues in Business and Government*, 26(1), 23-40.
- Timsal, A. & Awais, M. (2016), 'Flexibility or ethical dilemma: an overview of the work from home policies in modern organizations around the world', *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 12-15.
- Trần Thị Vân Hoa, Phạm Thị Huyền & Nguyễn Quỳnh Hoa (2020), 'Đại dịch Covid- 19: Cơ hội và thách thức cho giáo dục đại học Việt Nam', *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 274(4), 64-74.
- Virick, M., DaSilva, N. & Arrington, K. (2010), 'Moderators of the Curvilinear Relation between Extent of Telecommuting and Job and Life Satisfaction: The Role of Performance Outcome Orientation and Worker Type', *Human Relations* 63(1), 137-154.
- Bùi Nhật Vương (2021), "Ảnh hưởng của làm việc tại nhà đến hiệu quả công việc trong bối cảnh đại dịch COVID-19: Bằng chứng thực nghiệm tại thành phố Hồ Chí Minh", *Tạp chí Quản lý và Kinh tế quốc tế*, 139, 120-140.
- Vyas, L. & Butakhieo, N. (2020), 'The impact of working from home during Covid-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong', *Policy Design and Practice*, 4(1), 59 - 76.