

## Mối quan hệ giữa giao tiếp nhóm, xung đột nhóm và thành quả nhóm trong các dự án xây dựng

### Relationship between team communication, team conflict and team performance in the construction projects

Nguyễn Thúy Quỳnh Loan<sup>1,2\*</sup>, Nguyễn Vương Chí<sup>1,2</sup>, Trịnh Xuân Cung<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Bách Khoa Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

<sup>2</sup>Đại học Quốc Gia Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

\*Tác giả liên hệ, Email: ntqloan@hcmut.edu.vn

#### THÔNG TIN

#### TÓM TẮT

DOI:10.46223/HCMCOUJS.  
econ.vi.19.6.2937.2024

Ngày nhận: 24/08/2023

Ngày nhận lại: 20/11/2023

Duyệt đăng: 06/12/2023

Mã phân loại JEL:

M10; M100; M120

*Từ khóa:*

giao tiếp nhóm; nhóm dự án;  
thành quả nhóm dự án; xung  
đột nhóm

*Keywords:*

team communication; project  
team; project team  
performance; team conflict

Mục tiêu của bài báo là đo lường mối quan hệ giữa giao tiếp nhóm, xung đột nhóm và thành quả nhóm trong các dự án xây dựng. Mô hình nghiên cứu gồm 03 nhóm nhân tố: giao tiếp nhóm (tần suất giao tiếp, giao tiếp hiệu quả, giao tiếp chính thức và giao tiếp không chính thức), xung đột nhóm (nhiệm vụ, quy trình và mối quan hệ), và thành quả nhóm dự án với 13 giả thuyết. Nghiên cứu đã khảo sát 236 mẫu hợp lệ. Đối tượng khảo sát là người có kinh nghiệm tham gia trong các nhóm dự án xây dựng. Mô hình được kiểm định bằng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM - Structural Equation Modeling). Kết quả có 12 trong 13 giả thuyết được ủng hộ. Các nhân tố giao tiếp có ảnh hưởng cả tích cực lẫn tiêu cực đến các xung đột nhóm. Các xung đột nhóm ảnh hưởng đến thành quả nhóm, trong đó xung đột nhiệm vụ thúc đẩy thành quả nhóm trong khi xung đột quy trình và mối quan hệ làm giảm thành quả nhóm. Nghiên cứu này là tham khảo có giá trị cho các nhà quản lý dự án xây dựng nhằm hạn chế các xung đột không mong muốn giữa các nhóm để cải thiện thành quả nhóm dự án.

#### ABSTRACT

The paper measures the relationship between team communication, conflict, and team performance in construction projects. The research model consists of team communication (frequency of communication, effective communication, formal communication, and informal communication), team conflict (tasks, processes, and relationships), and project team performance with 13 hypotheses. The study surveyed 236 valid samples. The respondents had prior experience working on construction project teams. The model is tested by Structural Equation Modeling (SEM). The findings indicated that 12 of the 13 hypotheses were supported. Communication factors have both positive and negative effects on team conflicts. Team conflicts influence team performance in which task conflicts boost team performance while relationship and process conflicts degrade it. The results will be a valuable reference for construction project managers to limit unwanted team conflicts and improve performance.

## 1. Giới thiệu

Trong kinh doanh hiện nay, đặc biệt trong ngành xây dựng, làm việc trong một nhóm dự án, hay công việc mang tính chất tạm thời là một xu hướng tất yếu. Điều này đòi hỏi các tổ chức hay các cá nhân cần phải hiểu rõ hơn về các mối quan hệ trong dự án. Khi một dự án được thực hiện thường có sự tham gia của nhiều nhóm dự án khác nhau. Các nhóm này thường đa dạng, có mối quan hệ qua lại với nhau, có chuyên môn riêng biệt, thường hoạt động trong một thời gian nhất định và giải tán khi hoàn thành mục tiêu của nhóm. Mặc dù các nhóm đều hướng đến mục tiêu chung là sự thành công của dự án, nhưng đều có những mục tiêu riêng cũng như nguyên tắc quản lý khác nhau nên dẫn tới những xung đột giữa các bên (Wu, Liu, Zhao, & Zuo, 2017). Các xung đột này thường xuất phát từ các ràng buộc về nguồn lực, thời gian, ngân sách, và chất lượng. Việc quản lý giao tiếp giữa các nhóm dự án có thể được xem là một trong những yếu tố quan trọng trong việc giảm thiểu các xung đột xảy ra giữa các nhóm và từ đó cải thiện thành quả của dự án (Wu & ctg., 2017).

Ở Việt Nam, tình trạng vượt dự toán và chậm tiến độ diễn ra ở nhiều dự án đầu tư. Đây là vấn đề được các nhà hoạch định chính sách, nhà quản lý và giới nghiên cứu thừa nhận. Các yếu tố quan trọng nhất dẫn đến tình trạng này là do yếu kém trong quản lý dự án của chủ đầu tư, yếu kém của nhà thầu hoặc tư vấn, yếu tố ngoại vi và yếu tố khó khăn về tài chính (Vu, 2015). Sự yếu kém này xuất phát từ sự giao tiếp chưa hiệu quả, thiếu sự tin tưởng, thiếu sự hợp tác giữa các nhóm tham gia vào dự án như chủ đầu tư, nhà thầu và tư vấn dẫn tới những xung đột và từ đó ảnh hưởng tiêu cực thành quả nhóm cũng như thành quả dự án (Vo, Nguyen, & Nguyen, 2020).

Đã có một số nghiên cứu về giao tiếp, xung đột, thành quả nhóm, thành quả dự án. Các tác giả de Wit, Jehn, và Greer (2012), Tu và Zhang (2021) đã nghiên cứu mối quan hệ giữa xung đột nhóm và thành quả nhóm nhưng không xem xét đến các yếu tố về giao tiếp nhóm. Wu và cộng sự (2017) đã nghiên cứu mối quan hệ đa chiều giữa giao tiếp - xung đột nhóm với thành quả dự án nhưng không xem xét thành quả nhóm dự án. Theo Łabędzki (2021), khi thành quả nhóm dự án đạt được sẽ dẫn đến sự thành công của dự án. Đây chính là lý do bài báo này tiến hành đo lường mối quan hệ giữa giao tiếp nhóm, xung đột nhóm và thành quả nhóm trong các dự án xây dựng.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1. Nhóm dự án

Dự án là một nỗ lực tạm thời được thực hiện để tạo ra một sản phẩm, dịch vụ hoặc kết quả duy nhất (Project Management Institute, 2017). Một nhóm dự án là tập hợp các thành viên cùng chia sẻ ý thức về mục đích chung và sẵn sàng làm việc để đạt được các mục tiêu dự án (Larson & Grey, 2021). Với tính chất tạm thời của dự án, nhóm dự án hoạt động trong một thời gian nhất định, sau đó sẽ giải tán.

### 2.2. Thành quả nhóm dự án

Thành quả nhóm dự án là thành tích mà nhóm đạt được khi hoàn thành khối lượng và chất lượng của công việc để đạt được mục tiêu chung của nhóm, đồng thời gia tăng sự hài lòng, cam kết của các thành viên và tạo mối quan hệ gắn kết giữa các thành viên, từ đó đem lại các lợi ích chung cho nhóm (Okoronkwo, 2017). Thành quả của các nhóm dự án đóng một vai trò quan trọng để đạt được thành quả của dự án (Gharaibeh, 2019). Khác với thành quả nhóm, thành quả dự án đo lường sự thành công của dự án dựa trên các tiêu chí về thời gian, chi phí và chất lượng mà dự án đạt được (Larson & Grey, 2021).

### 2.3. Giao tiếp nhóm

Giao tiếp nhóm là một quá trình trao đổi, chia sẻ và chuyển giao thông tin giữa các nhóm với nhau trong suốt quá trình thực hiện dự án. Giao tiếp nhóm thường bao gồm tần suất giao tiếp,

hiệu quả giao tiếp, và hình thức giao tiếp (giao tiếp chính thức và giao tiếp không chính thức) (Butt, Naaranoja, & Savolainen, 2016; Wu & ctg., 2017). *Tần suất giao tiếp* là mức độ liên lạc giữa các bên. Tần suất giao tiếp thường xuyên sẽ làm giúp cập nhật thông tin nhanh chóng, gia tăng niềm tin và liên kết giữa các nhóm dự án (Gajendran & Joshi, 2012). *Giao tiếp hiệu quả* là các bên cung cấp cho nhau đúng thông tin cần thiết, đúng thời điểm và các thông tin này có tác động tốt đến nhóm dự án (Kehinde & Osibanjo, 2011; Nguyen, Bui, & Do, 2020). Hình thức giao tiếp thể hiện các kênh giao tiếp giữa các bên, trong đó *giao tiếp chính thức* là kênh được công nhận chính thức giữa các bên (văn bản, gặp trực tiếp, ...) còn *giao tiếp không chính thức* là kênh được hình thành dựa trên mối quan hệ xã hội giữa các thành viên (Wu & ctg., 2017).

#### 2.4. Xung đột nhóm

Xung đột nhóm xuất hiện khi có sự khác biệt về nhận thức và quan điểm khi thực hiện nhiệm vụ giữa các thành viên của các nhóm khác nhau và điều này thường xuyên xảy ra khi làm việc nhóm (de Dreu & Weingart, 2003). Các loại xung đột phổ biến trong các dự án xây dựng bao gồm xung đột nhiệm vụ, xung đột quy trình, và xung đột mối quan hệ (Wu & ctg., 2017). *Xung đột nhiệm vụ* xảy ra khi có sự khác biệt phương thức thực hiện nhiệm vụ, mục tiêu, và thành quả giữa các nhóm khi tham gia dự án. *Xung đột quy trình* phát sinh từ sự phụ thuộc lẫn nhau giữa các bên liên quan của dự án, nhưng thiếu cơ chế phối hợp hay quan điểm khác nhau về việc sắp xếp nhiệm vụ tổng thể của dự án. *Xung đột mối quan hệ* xảy ra khi không có sự hòa hợp giữa các thành viên trong nội bộ nhóm hoặc giữa các thành viên của các nhóm khác nhau. Khi đó, các thành viên cảm thấy căng thẳng, khó chịu, tức giận, thù địch và có những cảm xúc tiêu cực khác. Trong nghiên cứu này xung đột nhóm là xung đột xảy ra giữa các nhóm.

#### 2.5. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

- *Mối quan hệ giữa tần suất giao tiếp với xung đột nhóm*

Các dự án xây dựng thường phức tạp và phụ thuộc lẫn nhau giữa các nhiệm vụ giữa các tổ chức, khiến cho việc giao tiếp trở nên quan trọng hơn bao giờ hết (Badir, Büchel, & Tucci, 2012). Trong ngành xây dựng, thông tin dự án được trao đổi rộng rãi và toàn diện trong suốt thời gian lập kế hoạch và thực hiện dự án (Taleb, Ismail, Wahab, Rani, & Amat, 2017). Khi các tương tác với tần suất giao tiếp càng nhiều, càng có nhiều cơ hội để giải quyết các xung đột. Gajendran và Joshi (2012) cho rằng giao tiếp thường xuyên giữa các nhà lãnh đạo và các thành viên giúp tăng cường trao đổi thông tin, tránh những xung đột nhiệm vụ. Giao tiếp kém giữa các nhóm làm việc có thể dẫn đến bất đồng, hoặc khi gửi sai thông điệp sẽ dẫn đến xung đột mối quan hệ giữa các nhóm (Salvation, 2019). Từ đó, các giả thuyết được đề xuất như sau:

*H1a (-): Tần suất giao tiếp thường xuyên làm giảm xung đột nhiệm vụ giữa các nhóm*

*H1b (-): Tần suất giao tiếp thường xuyên làm giảm xung đột mối quan hệ giữa các nhóm*

- *Mối quan hệ giữa giao tiếp hiệu quả với xung đột nhóm*

Giao tiếp hiệu quả là chìa khóa hàng đầu để duy trì thông tin đầy đủ cho các bên tham gia dự án về tiến độ, cũng như giúp họ đi đúng hướng để đạt được các mục tiêu của dự án. Conrads và Lotz (2015) cho rằng giao tiếp hiệu quả là hoạt động truyền đạt cho nhau thông tin chính xác và tin cậy, hoặc trao đổi thông tin tích cực giữa các nhóm, từ đó sẽ giảm bớt xung đột nhóm. Nói một cách khác, giao tiếp hiệu quả giữa các bên có thể cải thiện các tác động tiêu cực của xung đột nhóm. Từ đó, các giả thuyết được đề xuất như sau:

*H2a (-): Giao tiếp hiệu quả làm giảm xung đột nhiệm vụ giữa các nhóm*

*H2b (-): Giao tiếp hiệu quả làm giảm xung đột mối quan hệ giữa các nhóm*

- *Mối quan hệ giữa giao tiếp chính thức và xung đột nhóm*

Giao tiếp chính thức là hình thức giao tiếp liên quan đến việc trao đổi thông tin thông qua các kênh chính thức của tổ chức, bao gồm giao tài liệu, họp công việc, trao đổi thông tin thường xuyên giữa người quản lý dự án và thành viên nhóm hoặc giữa các nhóm với nhau, ... (Wu & ctg., 2017). Trong quá trình thực hiện dự án, các xung đột về nhiệm vụ và quy trình giữa các nhóm dự án có thể được giải quyết thông qua giao tiếp chính thức (Avgar & Neuman, 2015). Tuy nhiên, việc giao tiếp chính thức thiếu chú trọng đến cảm xúc cá nhân mà chỉ chú trọng vào nhiệm vụ và quy trình công việc nên có thể dẫn đến sự truyền đạt thông tin không suôn sẻ hoặc không tạo sự liên kết từ các thành viên trong nhóm và từ đó gây ra xung đột mối quan hệ giữa các nhóm (Wu & ctg., 2017). Từ đó, các giả thuyết được đề xuất như sau:

*H3a (-): Giao tiếp chính thức làm giảm xung đột nhiệm vụ giữa các nhóm*

*H3b (-): Giao tiếp chính thức làm giảm đến xung đột quy trình giữa các nhóm*

*H3c (+): Giao tiếp chính thức làm tăng xung đột mối quan hệ giữa các nhóm*

- *Mối quan hệ giữa giao tiếp không chính thức và xung đột nhóm*

Giao tiếp không chính thức dựa trên các mối quan hệ xã hội và thường không liên quan đến các quy tắc và quy định của tổ chức (Wu & ctg., 2017). Giao tiếp không chính thức có các đặc điểm là cởi mở, tự phát, tốc độ truyền thông tin cao, linh hoạt và nhiều phương thức giao tiếp. Giao tiếp không chính thức có thể tạo ra nhiều sự khác biệt về ý tưởng, mục tiêu, phương pháp. Các ý kiến khác nhau về các mục tiêu cụ thể của dự án giữa các nhóm làm trầm trọng thêm xung đột nhiệm vụ và xung đột quy trình giữa các nhóm dự án (Mele, 2011). Tuy nhiên, giao tiếp không chính thức giữa các nhóm dự án tạo ra bầu không khí giao tiếp cởi mở. Kết quả là các thành viên trở lên gắn kết và dễ thấu hiểu nhau hơn, từ đó hình thành mối quan hệ tốt giữa các nhóm (Mele, 2011). Từ đó, các giả thuyết được đề xuất như sau:

*H4a (+): Giao tiếp không chính thức làm tăng xung đột nhiệm vụ giữa các nhóm*

*H4b (+): Giao tiếp không chính thức làm tăng xung đột quy trình giữa các nhóm*

*H4c (-): Giao tiếp không chính thức làm giảm xung đột quan hệ giữa các nhóm*

- *Mối quan hệ giữa xung đột nhóm với thành quả nhóm dự án*

*Xung đột nhiệm vụ* có thể xảy ra nếu các nhóm dự án có những quan điểm khác nhau về mục tiêu, nội dung và trách nhiệm trong quá trình thực hiện dự án (Senaratne & Udawatta, 2013). Trong cuộc họp về các nhiệm vụ dự án, một số lượng lớn các ý tưởng và thông tin mới sẽ được tạo ra, điều này dẫn đến xung đột nhiệm vụ nhưng xung đột này có thể cải thiện thành quả của nhóm và giúp đạt được thành công của dự án thông qua việc khuyến khích các nhóm xác định và thảo luận các quan điểm khác nhau để hiểu rõ hơn các mục tiêu của nhiệm vụ và đánh giá sâu hơn về các ý tưởng của nhau (Chen, Zhang, & Zhang, 2014). Theo nghiên cứu của de Wit và cộng sự (2012), mối quan hệ giữa xung đột nhiệm vụ và thành quả nhóm không phải là tiêu cực cũng không phải là tích cực. Tuy nhiên, theo nghiên cứu của Wu và cộng sự (2017) cũng như của Tu và Zhang (2021), xung đột nhiệm vụ tác động tích cực và mạnh nhất đến thành công của dự án. *Xung đột quy trình* đề cập đến xung đột xảy ra khi nhóm dự án không đồng ý về cách sắp xếp quy trình của các nhiệm vụ dự án (Hu, Chen, Gu, Huang, & Liu, 2017). Khi các nhóm dự án thực hiện nhiệm vụ tổng thể và đáp ứng các mục tiêu của dự án, các mâu thuẫn hoặc bất đồng sẽ phát sinh từ việc sắp xếp các quy trình này. Những bất đồng về phân bổ lợi ích của dự án sẽ dẫn đến xung đột quy trình ngày càng trầm trọng và cản trở việc thực hiện suôn sẻ của các nhóm dự án (Wu & ctg., 2017). Do đó, xung đột này tác động tiêu cực đến sự thành công của dự án. *Xung đột mối quan hệ*

đề cập đến sự không tương thích do mối quan hệ giữa các cá nhân giữa các nhóm dự án gây ra và bao gồm căng thẳng, tức giận, thù địch và những cảm xúc tiêu cực khác được thể hiện khi họ cảm thấy không thoải mái với nhau, do đó làm tổn hại hoặc phá hủy mối quan hệ giữa các nhóm dự án (Chen & ctg., 2014). Xung đột trong mối quan hệ dẫn đến việc các thành viên trong nhóm che giấu quan điểm và ý kiến thực sự của họ, do đó hạn chế luồng thông tin giữa các nhóm. Ngoài ra, xung đột trong mối quan hệ sẽ làm giảm khả năng hiểu biết lẫn nhau của các nhóm, dẫn đến sự đối đầu giữa các nhóm và leo thang xung đột. Nói một cách khác, xung đột trong mối quan hệ làm giảm hiệu suất của nhóm và chất lượng của việc ra quyết định của nhóm (Wu & ctg., 2017). Nghiên cứu của de Wit và cộng sự (2012), Tu và Zhang (2021) cho thấy mối quan hệ giữa xung đột quy trình và mối quan hệ với thành quả nhóm có chiều hướng tiêu cực. Từ đó, các giả thuyết được đề xuất như sau:

*H5a (+): Xung đột nhiệm vụ tác động tích cực đến thành quả nhóm dự án*

*H5b (-): Xung đột quy trình tác động tiêu cực đến thành quả nhóm dự án*

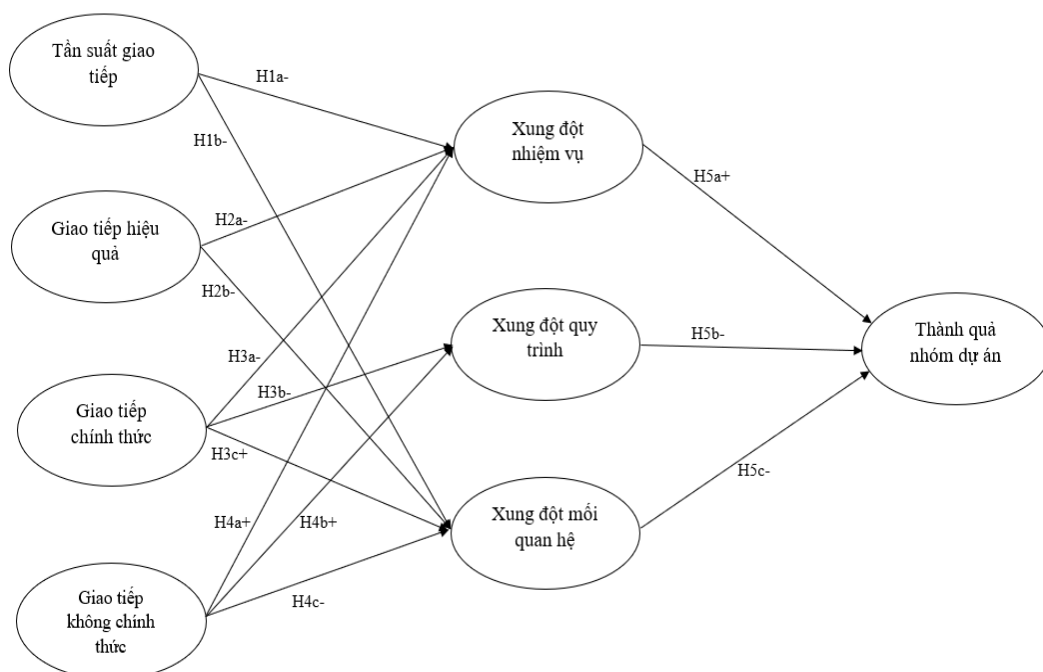
*H5c (-): Xung đột mối quan hệ tác động tiêu cực đến thành quả nhóm dự án*

Từ các giả thuyết nêu trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất trong Hình 1.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thiết kế thang đo

Thang đo gồm ba nhóm: (1) các nhân tố độc lập về giao tiếp (TS, HQ, CT, KCT); (2) các nhân tố trung gian về xung đột (NV, QT, MQH); và (3) một nhân tố phụ thuộc là thành quả nhóm dự án (TQ). Biện quan sát của các thang đo này (Bảng 1) được tham khảo từ các nghiên cứu trước đã được chứng minh có độ tin cậy và giá trị cao, và được hiệu chỉnh thêm từ các cuộc phỏng vấn chuyên gia đã từng tham gia trong các dự án xây dựng. Có 09 chuyên gia được phỏng vấn bao gồm 05 người là trưởng nhóm dự án và 04 người là các kỹ sư của nhóm dự án có thâm niên công tác từ 5 đến 15 năm. Các ý kiến đóng góp của họ giúp đánh giá sự phù hợp của các thang đo để từ đó có thể áp dụng trong bối cảnh của các nhóm dự án xây dựng ở Việt Nam. Tất cả các biến được đo bằng thang đo Likert 5 điểm (trong đó 1 nghĩa là “rất không đồng ý” và 5 nghĩa là “rất đồng ý”).



**Hình 1.** Mô hình nghiên cứu

### 3.2. Thu thập dữ liệu

Dữ liệu được thu thập theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện. Đây là phương pháp chọn mẫu phi xác suất, nghĩa là người nghiên cứu có thể chọn những phần tử mẫu nào tiếp cận được. Trong một dự án thường có nhiều nhóm khác nhau nên đối tượng khảo sát tiềm năng là những người có kinh nghiệm (có thâm niên công tác từ 01 năm trở lên) làm đại diện nhóm để trả lời bằng câu hỏi. Điều này là do họ sở hữu năng lực giao tiếp hiệu quả, hiểu rõ hoạt động và hành vi của các thành viên trong nhóm cũng như thành quả của nhóm dự án (Marzagão & Carvalho, 2016). Đối tượng khảo sát có thể là nhà quản lý dự án, quản lý bộ phận, và kỹ sư/nhân viên dự án có kinh nghiệm thuộc ban quản lý dự án đầu tư, nhà thầu tư vấn, nhà thầu thiết kế, nhà thầu thi công các dự án xây dựng ở Thành phố Hồ Chí Minh (TP.HCM). Bảng câu hỏi được phát ra thông qua gửi phiếu trực tiếp, qua Email, và đường link Google doc. Các bảng câu hỏi không hợp lệ như nhiều câu hỏi bị bỏ trống, các lựa chọn mâu thuẫn với nhau, các câu hỏi được lựa chọn giống nhau, hoặc thâm niên công tác chưa tới 01 năm sẽ bị loại bỏ. Kết quả đề tài thu thập được 335 mẫu, trong đó có 236 mẫu hợp lệ được sử dụng để phân tích dữ liệu (Bảng 2).

**Bảng 1**

Thang đo và biến quan sát

STT	Mã biến	Thang đo và biến quan sát	Tham khảo
	<i>TS</i>	<i>Tần suất giao tiếp</i>	
1	TS01	Hàng tuần nhóm tôi có cuộc họp trực tiếp để trao đổi công việc với nhóm khác	Gajendran và Joshi (2012)
2	TS02	Hàng tuần thành viên của nhóm tôi có gặp gỡ tán gẫu với thành viên của nhóm khác	
3	TS03	Hàng tuần nhóm tôi có các giao tiếp bằng văn bản (Email, thư từ, ...) với nhóm khác	
4	TS04	Hàng tuần nhóm tôi có các giao tiếp qua tin nhắn tán gẫu (Zalo, tin nhắn, ...) với nhóm khác	
5	TS05	Hàng tuần nhóm tôi có trao đổi, giao tiếp qua điện thoại với nhóm khác	
	<i>HQ</i>	<i>Giao tiếp hiệu quả</i>	
6	HQ01	Nhóm tôi thường ít gặp sự cố khi giao tiếp (về nội dung giao tiếp, phương thức giao tiếp) với nhóm khác	Kehinde và Osibanjo (2011)
7	HQ02	Các nhóm khi giao tiếp về công việc với nhau thường chọn đúng người, đúng chức năng	
8	HQ03	Các thông tin của nhóm tôi truyền đạt luôn rõ ràng và dễ hiểu đối với các nhóm khác	
9	HQ04	Nhóm tôi có nhiều phương thức giao tiếp (Email, Zalo, Viber, điện thoại, ...) với các nhóm khác	
10	HQ05	Chất lượng công việc của nhóm tôi tăng lên khi giao tiếp hiệu quả với các nhóm khác	
	<i>CT</i>	<i>Giao tiếp chính thức</i>	
11	CT01	Nhóm tôi sử dụng các phương pháp hiệu quả trong giao tiếp chính thức với các nhóm khác (như là dùng biểu đồ, bản vẽ, bảng biểu, ...)	Wu và cộng sự (2017)
12	CT02	Trong các cuộc họp giao ban hàng tuần, nhóm tôi luôn chia sẻ các thông tin chính xác với các nhóm khác	
13	CT03	Nhóm tôi thường trao đổi tài liệu, văn bản với các nhóm khác theo kênh giao tiếp chính thức	

STT	Mã biến	Thang đo và biến quan sát	Tham khảo
14	CT04	Nhóm tôi nhận được thông tin từ các nhóm khác để có thể ra quyết định kịp thời	
15	CT05	Nhóm tôi sử dụng nền tảng công nghệ thông tin (Email, phần mềm nội bộ) trong giao tiếp chính thức với các nhóm khác	
	<i>KCT</i>	<i>Giao tiếp không chính thức</i>	
16	KCT01	Thành viên nhóm tôi và thành viên nhóm khác thường chia sẻ kinh nghiệm cá nhân với nhau	Wu và cộng sự (2017)
17	KCT02	Thành viên nhóm tôi và thành viên nhóm khác thường gặp gỡ, giao lưu với nhau ngoài nơi làm việc	
18	KCT03	Nhóm tôi thường quan tâm đến sự khác biệt văn hóa, vùng miền khi giao tiếp với các nhóm khác	
19	KCT04	Nhóm tôi có phương thức giao tiếp linh hoạt đối với từng nhóm khác nhau	
	<i>NV</i>	<i>Xung đột nhiệm vụ</i>	
20	NV01	Có nhiều xung đột về ý tưởng thiết kế và thi công dự án giữa nhóm tôi và các nhóm khác	Wu và cộng sự (2017)
21	NV02	Có những xung đột liên quan đến thiết lập mục tiêu của mỗi nhóm dự án	
22	NV03	Có những xung đột nhiệm vụ giữa nhóm tôi và nhóm khác	
23	NV04	Có nhiều ý kiến khác nhau giữa nhóm tôi và nhóm khác	
24	NV05	Nhóm khác thường không đồng tình với các công việc thực hiện của nhóm tôi	
	<i>QT</i>	<i>Xung đột quy trình</i>	
25	QT01	Nhóm tôi và các nhóm khác thường ít hỗ trợ nhau trong hoàn thành nhiệm vụ	Wu và cộng sự (2017)
26	QT02	Nhóm tôi và các nhóm khác thường ít hợp tác với nhau	
27	QT03	Nhóm tôi và các nhóm khác thường bất đồng trong phân công phạm vi công việc	
28	QT04	Nhóm tôi và các nhóm khác thường bất đồng trong việc phân bổ tài nguyên (thời gian, nhân lực, vật tư, thiết bị) trong quá trình thực hiện dự án	
	<i>MQH</i>	<i>Xung đột mối quan hệ</i>	
29	MQH01	Nhóm khác thường tạo ra vấn đề cho nhóm tôi	Wu và cộng sự (2017)
30	MQH02	Có nhiều va chạm/xích mích cá nhân giữa nhóm tôi và nhóm khác	
31	MQH03	Có nhiều tranh chấp, căng thẳng giữa nhóm tôi và nhóm khác	
32	MQH04	Có nhiều cảm xúc tiêu cực giữa nhóm tôi và nhóm khác	
	<i>TQ</i>	<i>Thành quả nhóm dự án</i>	
33	TQ01	Nhóm dự án của tôi đã đáp ứng các mục tiêu và mốc thời gian (tiến độ) quan trọng của dự án	Okoronkwo (2017)
34	TQ02	Kết quả của nhóm dự án của tôi đã đáp ứng được yêu cầu chất lượng của dự án	
35	TQ03	Nhóm dự án của tôi ít phải làm lại công việc	
36	TQ04	Nhóm dự án của tôi đã đoàn kết trong việc cố gắng đạt được mục tiêu và thành quả nhóm	
37	TQ05	Nhóm dự án của tôi tiếp tục được yêu cầu tham gia thực hiện các dự án khác	
38	TQ06	Kiến thức và kỹ năng của nhóm tôi được các nhóm khác đánh giá cao	

**Bảng 2**

Đặc điểm mẫu khảo sát

Đặc điểm	Số mẫu	Tỷ lệ (%)	Đặc điểm	Số mẫu	Tỷ lệ (%)
<b>Lĩnh vực dự án</b>			<b>Nhóm dự án</b>		
Công trình công nghiệp (nhà máy, khu công nghiệp, ...)	125	53	Ban quản lý dự án	38	16
			Bộ phận thiết kế	62	27
			Bộ phận quản lý chất lượng	31	13
Công trình dân dụng (nhà ở, công trình công cộng)	111	47	Bộ phận thi công	38	16
			Bộ phận giám sát	38	16
			Bộ phận an toàn	17	07
<i>Tổng</i>	<i>236</i>	<i>100</i>	Bộ phận mua hàng/đầu thầu	12	05
<b>Chức vụ</b>			<i>Tổng</i>	<i>236</i>	<i>100</i>
Quản lý cấp cao	07	03	<b>Số năm kinh nghiệm</b>		
Trưởng bộ phận	31	13	Từ 01 - 03 năm	46	20
Chỉ huy công trình	19	08	Từ 03 - 07 năm	143	60
Kỹ sư/Nhân viên	179	76	Trên 07 năm	47	20
<i>Tổng</i>	<i>236</i>	<i>100</i>	<i>Tổng</i>	<i>236</i>	<i>100</i>

#### 4. Kết quả nghiên cứu

##### 4.1. Phân tích độ tin cậy và giá trị

Độ tin cậy của thang đo là phép kiểm định thống kê dùng để kiểm tra sự chặt chẽ và tương quan giữa các biến quan sát, nó được đánh giá qua hệ số tin cậy Cronbach's Alpha (Nguyen, 2014). Một thang đo có độ tin cậy tốt khi hệ số biến thiên trong khoảng [0.75 - 0.95], nếu hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng 0.6 thì thang đo có thể chấp nhận được về mặt độ tin cậy (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010). Biện đạt độ tin cậy khi có hệ số tương quan biến tổng (hiệu chỉnh)  $\geq 0.3$  (Nguyen, 2014). Trong nghiên cứu này, độ tin cậy và giá trị của thang đo được phân tích dựa trên 08 nhân tố với 38 biến. Khi phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha lần thứ nhất, 02 biến HQ01 và TQ03 có hệ số tương quan biến tổng tương ứng là 0.112 và 0.295 ( $< 0.3$ ), do đó 02 biến này được loại bỏ. Khi phân tích Cronbach's Alpha lần thứ hai, các biến đều đạt yêu cầu với hệ số tương quan biến tổng biến thiên trong khoảng [0.591 - 0.750] ( $> 0.3$ ), hệ số Cronbach's Alpha biến thiên trong khoảng [0.798 - 0.865] ( $> 0.6$ ).

Để đánh giá độ giá trị (hội tụ và phân biệt), phân tích nhân tố khám phá (EFA - Exploratory Factor Analysis) được thực hiện. Phân tích EFA lần 1 cho thấy có 02 biến TS02, NV05 có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0.5 nên không đạt yêu cầu và 02 biến này bị loại bỏ. Kết quả phân tích EFA lần 2 cho thấy tất cả các thang đo đều đáp ứng các yêu cầu, với hệ số tải nhân tố dao động trong khoảng [0.566 - 0.847] ( $> 0.5$ ), hệ số KMO dao động trong khoảng [0.771 - 0.867] ( $> 0.5$ ), Eigenvalue lớn hơn 1.0, và tổng phương sai trích lớn hơn 50%. Do đó, cả 08 nhân tố (gồm 34 biến được giữ lại) đều đạt độ tin cậy và giá trị của thang đo nên tiếp tục được phân tích sâu hơn.

#### 4.2. Phân tích nhân tố khẳng định CFA (Confirmatory Factor Analysis)

Phân tích CFA là nhằm xác định sự phù hợp của số liệu nghiên cứu với mô hình lý thuyết. Theo Nguyen và Nguyen (2011), kiểm định CFA bao gồm mức độ phù hợp chung của mô hình, độ tin cậy, giá trị hội tụ, và giá trị phân biệt.

Kiểm định mức độ phù hợp chung của mô hình: các tiêu chí chính gồm Chi-square/df = 1.210 (ngưỡng đạt < 3), P = 0.001 (< 0.005), AGFI (Adjusted Goodness-of-Fit Index) = 0.848 (> 0.8), TLI (Tucker-Lewis Index) = 0.967 (> 0.9), CFI (Comparative Fit Index) = 0.970 (> 0.9), và RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 0.030 (< 0.08) (Hair & ctg., 2010).

Kiểm định độ tin cậy và giá trị hội tụ: Hệ số tải chuẩn hóa của các biến quan sát lên từng khái niệm dao động từ 0.565 đến 0.839 (> 0.6), độ tin cậy tổng hợp (CR - Composite Reliability) từ 0.805 đến 0.866 (> 0.7), phương sai trích trung bình (AVE - Average Variance Extracted) từ 0.514 đến 0.617 (> 0.5).

Kiểm định giá trị phân biệt: Điều kiện để thang đo đạt giá trị phân biệt giữa hai yếu tố là phương sai trích trung bình (AVE) của mỗi nhân tố phải lớn hơn bình phương của hệ số tương quan giữa hai nhân tố tương ứng. Bảng 3 cho thấy các thang đo đạt độ phân biệt.

**Bảng 3**

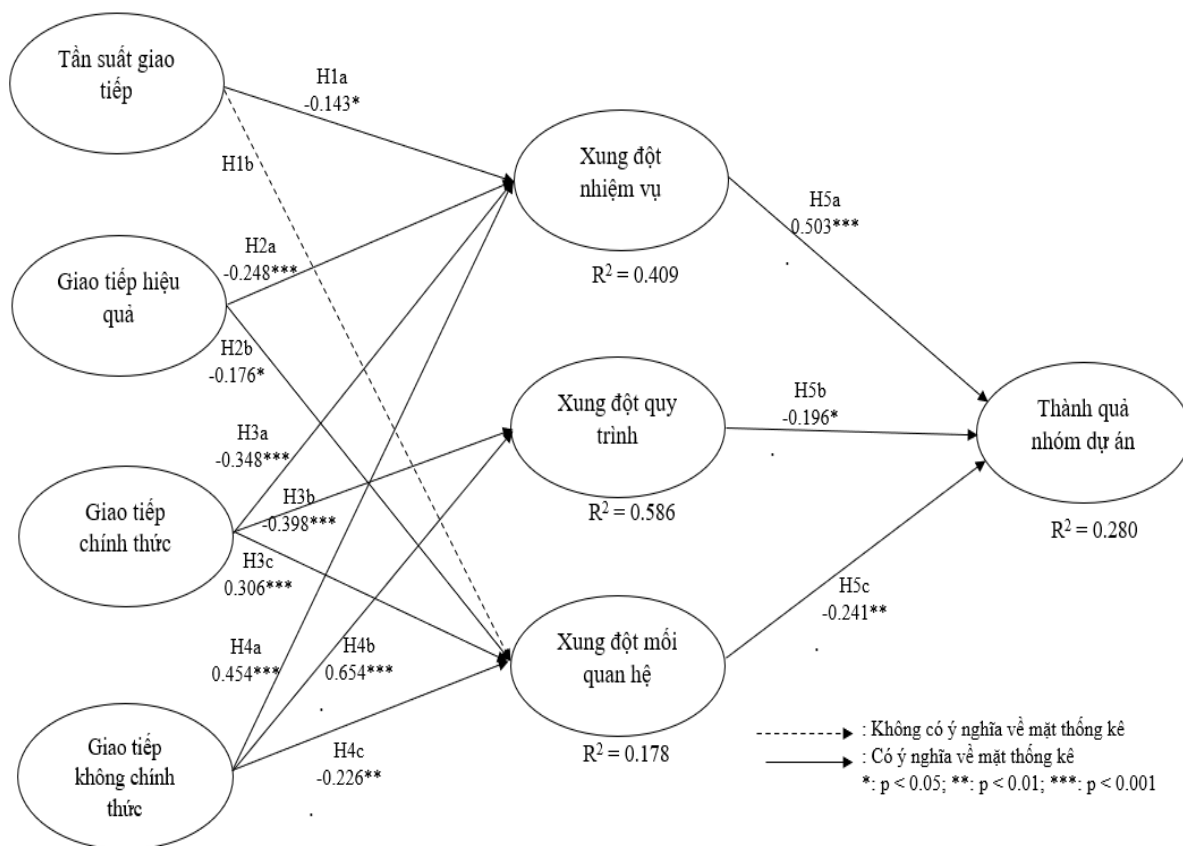
Giá trị phân biệt của các thang đo

	<b>MQH</b>	<b>TS</b>	<b>HQ</b>	<b>CT</b>	<b>KCT</b>	<b>NV</b>	<b>QT</b>	<b>TQ</b>
<b>MQH</b>	<b>0.717</b>							
<b>TS</b>	0.098	<b>0.767</b>						
<b>HQ</b>	-0.161	0.056	<b>0.721</b>					
<b>CT</b>	0.297	0.341	-0.029	<b>0.721</b>				
<b>KCT</b>	-0.147	0.133	-0.200	0.004	<b>0.786</b>			
<b>NV</b>	-0.530	-0.207	-0.348	-0.351	0.422	<b>0.748</b>		
<b>QT</b>	-0.260	-0.049	-0.191	-0.373	0.644	0.592	<b>0.746</b>	
<b>TQ</b>	-0.410	0.000	-0.030	-0.019	0.222	0.518	0.151	<b>0.749</b>

Tóm lại, kết quả kiểm định thang đo bằng CFA cho thấy mức độ phù hợp chung của mô hình, các thang đo đạt độ tin cậy, độ hội tụ, và độ phân biệt nên có thể tiến hành các bước phân tích tiếp theo.

#### 4.3. Kiểm tra mô hình cấu trúc tuyến tính - SEM

Phương pháp SEM được sử dụng để kiểm định mô hình lý thuyết. Việc phân tích mô hình sẽ thông qua bằng phần mềm AMOS 20 (Analysis of Moment Structures). Khi kiểm định mô hình lý thuyết, mô hình đã đạt được mức độ phù hợp chung dựa trên các tiêu chí Chi-square/df = 1.378 (< 3), P = 0.000 (< 0.005), AGFI = 0.829 (> 0.8), CFI = 0.945 (> 0.9), TLI = 0.94 (> 0.9), RMSEA = 0.04 (< 0.08). Như vậy, mô hình nghiên cứu đã đạt được độ đáp ứng với dữ liệu thị trường. Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu và giả thuyết được thể hiện ở Hình 2.



**Hình 2.** Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

#### 4.4. Thảo luận kết quả

Kết quả kiểm định cho thấy mô hình nghiên cứu đạt được độ phù hợp với dữ liệu thị trường, với 12 trong 13 giả thuyết giả thuyết (H1a, H2a, H2b, H3a, H3b, H3c, H4a, H4b, H4c, H5a, H5b, H5c) được chấp nhận vì đạt ý nghĩa thống kê ở độ tin cậy 95% ( $p < 0.05$ ), và có 01 giả thuyết (H1b) bị bác bỏ do không đạt ý nghĩa thống kê ( $p > 0.05$ ). Mô hình kiểm định (Hình 2) cho thấy cả bốn yếu tố giao tiếp nhóm có ảnh hưởng đến xung đột nhiệm vụ và chúng có thể giải thích 40.9% phương sai của xung đột nhiệm vụ ( $R^2 = 0.409$ ). Hai yếu tố giao tiếp chính thức và không chính thức giải thích đến 58.6% phương sai của xung đột quy trình ( $R^2 = 0.586$ ). Ba yếu tố giao tiếp hiệu quả, giao tiếp chính thức và giao tiếp không chính thức chỉ giải thích 17.8% phương sai của xung đột quan hệ ( $R^2 = 0.178$ ). Cả ba thành phần xung đột đều ảnh hưởng đến thành quả nhóm dự án và chúng giải thích được 28% phương sai thành quả của nhóm dự án ( $R^2 = 0.280$ ).

Giả thuyết H1a (-), *tần suất giao tiếp thường xuyên làm giảm xung đột nhiệm vụ giữa các nhóm*, được ủng hộ ( $\beta = -0.134$ ). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Gajendran và Joshi (2012). Điều này được giải thích rằng ở các dự án xây dựng việc duy trì tần suất giao tiếp (các cuộc họp hàng tuần, các cuộc trao đổi nhanh, ...) không chỉ giúp công việc của các nhóm được xử lý nhanh gọn, đảm bảo phối hợp nhịp nhàng mà còn tăng cơ hội cho các thành viên giao tiếp và phản hồi nhanh chóng các phương án xử lý công việc.

Giả thuyết H1b (-), *tần suất giao tiếp thường xuyên làm giảm xung đột mối quan hệ giữa các nhóm*, không được ủng hộ. Kết quả này không tương đồng với nghiên cứu của Gajendran và Joshi (2012). Trong các dự án xây dựng, việc thường xuyên phải giao tiếp với các nhóm khác để giải quyết công việc có thể dẫn đến việc quá tải thông tin, hay việc thường xuyên phải tham gia các buổi trao đổi không cần thiết khiến hiệu quả công việc của các thành viên nhóm dự án giảm xuống. Thêm vào đó, xung đột giữa các nhóm có thể gia tăng cùng với việc gia tăng tần suất giao

tiếp điều này đặc biệt đúng đối với các tổ chức nơi mà có sự phân công công việc không rõ ràng, dẫn đến sự ảnh hưởng, phụ thuộc lẫn nhau và việc buộc phải tương tác thường xuyên có thể tạo cảm giác không thoải mái và các cảm xúc tiêu cực giữa các thành viên.

Hai giả thuyết, *giao tiếp hiệu quả làm giảm xung đột nhiệm vụ giữa các nhóm (H2a-)* và *giao tiếp hiệu quả làm giảm xung đột mối quan hệ giữa các nhóm (H2b-)*, đều được ủng hộ (tương ứng với  $\beta = -0.248$  và  $\beta = -0.176$ ). Các kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Kehinde và Osibanjo (2011). Việc giao tiếp hiệu quả thông qua việc thống nhất thông tin cần trao đổi và truyền đạt thông tin đúng người đúng thời điểm không chỉ làm giảm xung đột trong công việc mà còn củng cố cũng như làm mỗi quan hệ trở lên tốt đẹp hơn giữa các nhóm dự án với nhau.

Hai giả thuyết, *giao tiếp chính thức làm giảm xung đột nhiệm vụ giữa các nhóm (H3a-)* và *giao tiếp chính thức làm giảm đến xung đột quy trình giữa các nhóm (H3b-)*, đều được ủng hộ (tương ứng với  $\beta = -0.348$  và  $\beta = -0.398$ ). Các kết quả này cũng có sự tương đồng với nghiên cứu của Wu và cộng sự (2017), Cheung, Yiu, và Lam (2013). Thông qua việc giao tiếp chính thức, thông tin được truyền đi một cách chính xác, đầy đủ, thống nhất về công việc và quy trình, từ đó, làm giảm thiểu tối đa các xung đột trong công việc và thứ tự thực hiện công việc giữa các nhóm. Ngoài ra, giả thuyết H3c (+), *giao tiếp chính thức làm tăng xung đột mối quan hệ*, cũng được ủng hộ ( $\beta = 0.306$ ). Điều này có thể lý giải rằng cách thức phân phối công việc tới các nhóm dự án tại Việt Nam vẫn còn cứng nhắc hoặc chưa có đủ sự tin tưởng giữa các nhóm thực hiện dự án, đặc biệt là đối với các nhóm đến từ hai hoặc nhiều tổ chức khác nhau. Khi niềm tin hạn chế sẽ dẫn đến việc giảm thiểu thông tin truyền đi giữa các nhóm dự án này, từ đó hình thành nên các căng thẳng trong mối quan hệ.

Hai giả thuyết, *giao tiếp không chính thức làm tăng xung đột nhiệm vụ giữa các nhóm (H4a+)* và *giao tiếp không chính thức làm tăng xung đột quy trình giữa các nhóm (H4b+)*, đều được ủng hộ (tương ứng  $\beta = 0.454$  và  $\beta = 0.454$ ). Các kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Wu và cộng sự (2017). Các giao tiếp không chính thức giữa các nhóm dự án có thể làm nhiễu loạn các thông tin liên quan đến công việc hoặc làm đảo lộn trình tự thực hiện công việc của các nhóm dự án, và từ đó dẫn đến xung đột nhiệm vụ. Mặc dù vậy, giao tiếp không chính thức thường là cách mà các nhóm dự án có thể thu thập thông tin về các công việc và quy trình một cách nhanh chóng và kịp thời. Giả thuyết H4c (-), *giao tiếp không chính thức làm giảm xung đột quan hệ*, cũng được ủng hộ ( $\beta = -0.226$ ). Ở các dự án xây dựng tại Việt Nam, việc các trao đổi bên ngoài công việc giữa các thành viên của các nhóm là khó kiểm soát. Các thành viên có thể tự phát triển mối quan hệ dựa trên việc chia sẻ chung về sở thích, đam mê, hoặc sự tương đồng về văn hóa, địa vị xã hội từ đó hình thành nên sự tin tưởng lẫn nhau, sự tin tưởng này giúp họ có thể chia sẻ các kinh nghiệm, các thông tin liên quan đến công việc nhanh chóng và kịp thời.

Giả thuyết H5a (+), *xung đột nhiệm vụ tác động tích cực đến sự thành quả nhóm dự án*, được ủng hộ ( $\beta = 0.503$ ). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của de Wit và cộng sự (2012), Tu và Zhang (2021). Tại các dự án xây dựng ở Việt Nam, xung đột nhiệm vụ làm cho các công việc được đưa ra tranh luận, điều này thúc đẩy các ý tưởng mới trong giải quyết các vấn đề nên các nhóm có thể hoàn thành tốt các công việc, đáp ứng được yêu cầu về chất lượng và tiến độ của nhóm dự án.

Giả thuyết H5b (-), *xung đột quy trình tác động tiêu cực đến sự thành quả nhóm dự án*, được ủng hộ ( $\beta = -0.196$ ). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu trước của de Wit và cộng sự (2012). Xung đột quy trình liên quan đến việc sắp xếp thứ tự thực hiện công việc, tình trạng thực hiện công việc của các nhóm, và phân bổ các tài nguyên giữa các nhóm làm ảnh hưởng đến kết quả thực hiện của mỗi nhóm tham gia. Khi các nguồn lực của dự án bị giới hạn về thời gian và

không gian, dẫn đến việc điều phối và sắp xếp phân bổ tài nguyên có tính rủi ro cao và thiếu sự chắc chắn. Điều này dẫn đến thành quả nhóm thường không ổn định.

Giả thuyết H5c (-), *xung đột mối quan hệ tác động tiêu cực đến sự thành quả nhóm dự án*, được ủng hộ ( $\beta = -0.241$ ). Kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Huang (2012), Tu và Zhang (2021). Khi các thành viên của các nhóm dự án có những xung đột cá nhân với nhau, các thành viên có xu hướng dành nhiều thời gian và năng lượng cho việc xử lý các vấn đề xung đột cá nhân hơn là việc thảo luận để giải quyết các công việc hay đưa ra các quyết định. Khi xung đột mối quan hệ giữa các nhóm dự án tăng lên sẽ dẫn đến những cảm xúc tiêu cực giữa các thành viên và điều làm suy giảm lòng tin lẫn nhau. Kết quả là việc hoàn thành công việc sẽ bị cản trở và gây bất lợi đến thành quả nhóm dự án.

## 5. Kết luận

Thành quả nhóm dự án là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến thành công dự án. Kết quả nghiên cứu đã cho thấy góc nhìn tổng quan về mối quan hệ giữa giao tiếp nhóm, xung đột nhóm và thành quả nhóm qua kiểm định thực tế trong các dự án xây dựng ở Thành phố Hồ Chí Minh. Xung đột giữa các nhóm dự án không phải lúc nào cũng ảnh hưởng tiêu cực đến thành quả của nhóm. Để gia tăng thành quả nhóm trong các dự án xây dựng, xung đột nhiệm vụ nên được duy trì, trong khi đó những xung đột về quy trình và quan hệ nên hạn chế. Các yếu tố về giao tiếp có những tác động cả tích cực và tiêu cực đến các loại xung đột. Do đó, các nhà quản lý dự án cần hiểu rõ các mối quan hệ này nâng cao thành quả nhóm dự án.

### *Hàm ý quản trị*

Xung đột nhóm ảnh hưởng cả tích cực và tiêu cực đến thành quả nhóm dự án. Xung đột nhiệm vụ ảnh hưởng tích cực đến thành quả nhóm dự án. Điều này có nghĩa là giữa các nhóm nên có sự khác biệt về ý tưởng thiết kế, thi công và mục tiêu. Sự khác biệt này sẽ tạo ra những tranh luận giữa các nhóm, qua đó các nhóm không chỉ bảo vệ quan điểm của mình mà còn làm cho họ hiểu hơn về mục tiêu của nhóm, mục tiêu của dự án và thành quả nhóm cần đạt được. Các giao tiếp chính thức (các cuộc họp, văn bản, ...) cùng với giao tiếp hiệu quả sẽ giúp nhóm truyền tải thông tin liên quan đến công việc và nhiệm vụ một cách chính thức, chính xác và tin cậy, từ đó giúp nhà quản lý nhóm có thể đưa ra được các quyết định phù hợp hơn. Tần suất giao tiếp thường xuyên giữa các nhóm cần được duy trì để giúp phát hiện các xung đột nhiệm vụ sớm hơn và giúp các thành viên nhóm có nhiều cơ hội để trao đổi cũng như đưa ra các ý kiến giải quyết vấn đề.

Xung đột quy trình có tác động tiêu cực đến thành quả nhóm dự án. Trong quá trình thực hiện dự án, các nhóm luôn có sự phụ thuộc lẫn nhau và nảy sinh các bất đồng về việc phân bổ tài nguyên, điều này dẫn đến xung đột quy trình. Để hạn chế các xung đột quy trình, nhà quản trị cần thúc đẩy các nhóm dự án giao tiếp chính thức với nhau thông qua các kênh chính thức (cuộc họp, văn bản, Email, ...) trong đó nhấn mạnh đến việc cung cấp các thông tin về quy trình thực hiện, quy trình phối hợp, và quy trình phân bổ tài nguyên, ... để các nhóm có thông tin thống nhất và rõ ràng, từ đó làm giảm mâu thuẫn giữa các bên. Ngoài ra, nhà quản trị cũng cần hạn chế giao tiếp không chính thức về việc phân công công việc và phân bổ tài nguyên vì nó sẽ tạo ra những luồng thông tin không thống nhất và gây nhiều loạn trong phân công và thực hiện công việc.

Xung đột mối quan hệ có tác động tiêu cực đến thành quả nhóm dự án. Việc giảm các xung đột mối quan hệ giữa các nhóm (sự va chạm, xích mích giữa các cá nhân, những căng thẳng, tranh chấp giữa các nhóm dự án) là điều cần thiết. Các nhà quản trị cần tăng cường giao tiếp không chính thức bằng cách tạo các cơ hội gặp gỡ, giao lưu giữa các nhóm ngoài nơi làm việc, qua đó giúp họ gắn kết, xây dựng lòng tin lẫn nhau, và tăng cường sự hợp tác. Việc giao tiếp hiệu quả giữa các nhóm cũng nên được chú trọng, cụ thể là sử dụng nhiều phương thức giao tiếp, đảm bảo

thông tin truyền đạt luôn rõ ràng, dễ hiểu đến đúng người, đúng việc để giúp giảm thiểu các mâu thuẫn giữa các thành viên của các nhóm. Điều này cũng góp phần vào việc củng cố niềm tin và tăng cường sự phối hợp giữa các nhóm dự án với nhau từ đó gia tăng thành quả nhóm.

#### *Đóng góp về mặt lý thuyết của đề tài*

Đề tài đã kiểm định được mô hình cấu trúc tuyến tính về mối quan hệ giữa giao tiếp nhóm, xung đột nhóm và thành quả nhóm trong các dự án xây dựng ở Thành phố Hồ Chí Minh. Mô hình nghiên cứu của đề tài đã tích hợp các yếu tố giao tiếp nhóm, trong đó tần suất giao tiếp được kế thừa từ Gajendran và Joshi (2012), giao tiếp hiệu quả được kế thừa từ Kehinde và Osibanjo (2011), giao tiếp chính thức và giao tiếp không chính thức kế thừa từ Wu và cộng sự (2017). Sự tích hợp này đóng góp thêm góc nhìn tổng quan về mối quan hệ của giao tiếp và xung đột giữa các nhóm dự án với nhau. Đề tài này cũng mở rộng tác động của xung đột nhóm lên thành quả nhóm dự án mà nghiên cứu của Wu và cộng sự (2017) chưa đề cập. Ngoài ra, đề tài cũng có đóng góp về mặt lý thuyết theo quan điểm dựa trên nguồn lực (RBV, Resource - Based View) (Akter, Gunasekaran, Wamba, Babu, & Hani, 2020). Các nhóm dự án sử dụng nguồn lực bên trong dự án hay bên trong công ty (con người, tổ chức, thông tin, quan hệ, ...) để nâng cao thành quả nhóm dự án và từ đó có thể nâng cao lợi thế cạnh tranh của nhóm dự án nói riêng và của tổ chức nói chung.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu cũng có một số hạn chế nhất định. Nghiên cứu chỉ khảo sát các nhóm dự án xây dựng ở Thành phố Hồ Chí Minh. Số mẫu thu thập phân loại theo các nhóm dự án chưa đủ lớn và chưa đồng đều về cơ cấu mẫu, điều này làm hạn chế tính khái quát của nghiên cứu cũng như chưa đủ mẫu để có thể kiểm định sự khác biệt giữa các nhóm dự án với nhau. Ngoài ra, một vài thang đo trong giao tiếp nhóm chưa có sự phân biệt rõ giữa các yếu tố. Những hạn chế này là hướng nghiên cứu tiếp theo của đề tài.

#### **Lời cảm ơn**

Chúng tôi xin cảm ơn Trường Đại học Bách khoa, ĐHQG-HCM đã hỗ trợ cho nghiên cứu này.

#### **Tài liệu tham khảo**

- Akter, S., Gunasekaran, A., Wamba, S. F., Babu, M. M., & Hani, U. (2020). Reshaping competitive advantages with analytics capabilities in service systems. *Technology Forecasting and Social Change*, 159(2020), 1-12. doi:10.1016/j.techfore.2020.120180
- Avgar, A., & Neuman, E. (2015). Seeing conflict: A study of conflict accuracy in work teams. *Negotiation and Conflict Management Research*, 8(2), 65-84. doi:10.1111/ncmr.12048
- Badir, Y. F., Büchel, B., & Tucci, C. L. (2012). A conceptual framework of the impact of NPD project team and leader empowerment on communication and performance. *International Journal of Project Management*, 30(8), 914-926. doi:10.1016/j.ijproman.2012.01.013
- Butt, A., Naaranoja, M., & Savolainen, J. (2016). Project change stakeholder communication. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1579-1595. doi:10.1016/j.ijproman.2016.08.010
- Chen, Y., Zhang, Y., & Zhang, S. (2014). Impacts of different types of owner-contractor conflict on cost performance in construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 140(6), 1-8. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000852
- Cheung, S., Yiu, T., & Lam, M. (2013). Interweaving trust and communication with project performance. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139(8), 941-950. doi:10.1061/(ASCE)CO.1943-7862.0000681

- Conrads, J., & Lotz, S. (2015). The effect of communication channels on dishonest behavior. *Journal of Behavioral and Experimental Economics*, 58(2015), 88-93. doi:10.1016/j.socec.2015.06.006
- de Dreu, C., & Weingart, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 741-749. doi:10.1037/0021-9010.88.4.741
- de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 97(2), 360-390. doi:10.1037/a0024844
- Gajendran, R., & Joshi, A. (2012). Innovation in globally distributed teams: The role of LMX, communication frequency, and member influence on team decisions. *Journal of Applied Psychology*, 97(6), 1252-1261.
- Gharaibeh, H. (2019). Project team building: Case study investigation in the construction industry in Jordan. *International Journal of Engineering and Management Research*, 9(4), 61-68. doi:10.31033/ijemr.9.4.10
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hu, N., Chen, Z., Gu, J., Huang, S., & Liu, H. (2017). Conflict and creativity in inter-organizational teams: the moderating role of shared leadership. *International Journal Conflict Management*, 28(1), 74-102. doi:10.1108/IJCMA-01-2016-0003
- Huang, J. C. (2012). The relationship between conflict and team performance in Taiwan: The moderating effect of goal orientation. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(10), 2126-2143. doi:10.1080/09585192.2012.664961
- Kehinde, O., & Osibanjo, O. (2011). *Effective communication: A strategic tool for managing organizational conflict*. Lagos, Nigeria: Corel Serve Publishing.
- Łabędzki, R. (2021). Relationship between project team performance and key project success factors. *Scientific Quarterly "Organization and Management"*, 3(5), 91-109. doi:10.29119/1899-6116.2021.55.6
- Larson, E. W., & Gray, C. F. (2021). *Project management: The managerial process* (8th ed.). New York, NY: McGraw-Hill International Edition.
- Marzagão, D. S. L., & Carvalho, M. M. (2016). Critical success factors for six sigma projects. *International Journal of Project Management*, 34(8), 1505-1518. doi:10.1016/j.ijproman.2016.08.005
- Mele, C. (2011). Conflicts and value co-creation in project networks. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1377-1385. doi:10.1016/j.indmarman.2011.06.033
- Nguyen, P. V., Bui, T. D., & Do. H. S. T. (2020). The relationship between project management performance and stakeholder satisfaction in Vietnam: Perspectives from the construction industry. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(12), 331-352.
- Nguyen, T. D. (2014). *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh [Scientific research methods in business]*. Hà Nội, Việt Nam: NXB Lao Động - Xã Hội.

- Nguyen, T. D., & Nguyen, T. T. M. (2011). *Nghiên cứu khoa học Marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM [Marketing scientific research - Application of Structural Equation Modeling (SEM)]*. Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam: NXB Đại học Quốc gia.
- Okoronkwo, I. (2017). *Team performance and project success*. Truy cập ngày 10/06/2023 tại [http://digitalcommons.harrisburgu.edu/pmgt\\_dandt/20](http://digitalcommons.harrisburgu.edu/pmgt_dandt/20)
- Project Management Institute. (2017). *A guide to the project management body of knowledge - PMBOK Guide* (6th ed.). Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Salvation, M. D. (2019). Communication and conflict resolution in the workplace: Overcoming barriers in matrix coating. *Interdisciplinary International Journal*, 13(2019), 25-46. doi:10.36018/dsij.v13i.112
- Senaratne, S., & Udawatta, N. (2013). Managing intragroup conflicts in construction project teams: Case studies in Sri Lanka. *Architectural Engineering and Design Management*, 9(3), 158-175. doi:10.1080/17452007.2012.738041
- Taleb, H., Ismail, S., Wahab, M. H., Rani, W. N. M. W. M., & Amat, R. C. (2017). An overview of project communication management in construction industry projects. *Journal of Management, Economics, and Industrial Organization*, 1(1), 1-9. doi:10.31039/jomeino.2017.1.1.1
- Tu, Y., & Zhang, L. (2021). Relationship between team conflict and performance in green enterprises: A cross-level model moderated by leaders' political skills. *Complexity*, 2021(1), 1-12. doi:10.1155/2021/6635426
- Vo, K. D., Nguyen, P. T., & Nguyen, Q. L. H. T. T. (2020). Disputes in managing projects: A case study of construction industry in Vietnam. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 635-644. doi:10.13106/JAFEB.2020.VOL7.NO8.635
- Vu, L. Q. (2015). Các yếu tố gây chậm trễ tiến độ và vượt dự án đầu tư công tại Việt Nam [Factors causing delays and overruns of public investment projects in Vietnam]. *Tạp chí Hội nhập và Phát triển*, 23(33), 24-31.
- Wu, G., Liu, C., Zhao, X., & Zuo, J. (2017). Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. *International Journal of Project Management*, 35(8), 1466-1482. doi:10.1016/j.ijproman.2017.08.006

