

Đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố tác động đến sự phát triển bền vững nguồn nhân lực logistics: Trường hợp tại khu vực Đông Nam Bộ

Assessing the importance of factors affecting the sustainable development of logistics human resources: The case of the Southeast region

> THS.NCS TRỊNH ĐÌNH CƯỜNG^{1,2,*}, PGS.TS HỒ THỊ THU HÒA³, KS NGUYỄN THANH DANH³

¹Trường Đại học Giao thông vận tải TP.HCM

²Trường Đại học Bà Rịa - Vũng Tàu

³Trường Đại học Quốc tế, Đại học Quốc gia TP. HCM

*Email: ncs.trinhdingcuong@gmail.com

TÓM TẮT

Khu vực Đông Nam Bộ đóng vai trò trọng điểm trong mạng lưới logistics phía Nam, từ đó phát sinh nhu cầu cấp thiết về phát triển nguồn nhân lực logistics chất lượng cao theo hướng bền vững. Nghiên cứu này nhằm xác định các yếu tố then chốt ảnh hưởng đến khả năng phát triển bền vững nhân lực logistics tại khu vực. Phương pháp phân tích thứ bậc (Analytic Hierarchy Process - AHP) được sử dụng để đánh giá mức độ quan trọng tương đối của các yếu tố thông qua ý kiến chuyên gia trong lĩnh vực logistics và quản trị nhân sự. Kết quả cho thấy, "Môi trường làm việc" và "Sự linh hoạt và khả năng thích ứng" là hai yếu tố quan trọng nhất, tiếp theo là "Năng lực công nghệ và chuyển đổi số", "Chính sách phát triển bền vững" và "Thu hút và giữ chân nhân tài". Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các định hướng chiến lược trong quản trị nhân lực, góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành logistics khu vực. Kết quả nghiên cứu cũng cung cấp cơ sở tham khảo hữu ích cho các nhà hoạch định chính sách và doanh nghiệp trong việc xây dựng chiến lược phát triển nhân lực logistics.

Từ khóa: Nhân sự logistics; phân tích thứ bậc (AHP); phát triển bền vững.

ABSTRACT

The Southeast region plays a pivotal role in the Southern logistics network, thereby posing an urgent demand for the sustainable development of a high-quality logistics workforce. This study aims to identify the key factors influencing the sustainable development of logistics human resources in the region. The Analytic Hierarchy Process (AHP) method was applied to evaluate the relative importance of these factors based on expert opinions in logistics and human resource management. The results indicate that "Working Environment" and "Flexibility and Adaptability" are the most critical factors, followed by "Technology Capabilities and Digital Transformation", "Sustainability Policies" and "Talent Attraction and Retention". Based on these findings, the study proposes strategic orientations for human resource management to enhance competitiveness and promote the sustainable development of the regional logistics sector. The results also provide useful references for policymakers and enterprises in formulating strategies for sustainable logistics workforce development.

Keywords: Analytic Hierarchy Process (AHP); logistics workforce; sustainable development.

1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong bối cảnh toàn cầu hóa sâu rộng và quá trình chuyển đổi số diễn ra mạnh mẽ, ngành Logistics ngày càng khẳng định vai trò then chốt trong việc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế và nâng cao năng lực cạnh tranh quốc gia. Đối với các doanh nghiệp logistics, việc thu hút và duy trì đội ngũ nhân lực chất lượng cao không chỉ là yêu cầu trước mắt mà còn là yếu tố cốt lõi bảo đảm sự phát triển bền vững trong dài hạn. Khu vực Đông Nam Bộ, với lợi thế về vị trí địa lý chiến lược, hệ thống cảng biển quốc tế quy mô lớn và hạ tầng logistics phát triển được đánh giá là trung tâm logistics quan trọng của miền Nam Việt Nam. Đây là nền tảng để khu vực này hội nhập sâu vào chuỗi cung ứng toàn cầu và đóng vai trò đầu mối trung chuyển hàng hóa của cả nước.

Tuy nhiên, thực tế cho thấy nguồn nhân lực logistics tại Đông Nam Bộ dù có số lượng khá lớn vẫn chưa đáp ứng yêu cầu phát triển. Các doanh nghiệp trong vùng gặp khó khăn trong việc tuyển dụng nhân sự có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng quản trị chuỗi cung ứng, năng lực ứng dụng công nghệ thông tin và ngoại ngữ. Hoạt động đào tạo còn chưa gắn kết chặt chẽ với nhu cầu thị trường, thiếu vắng các chương trình chuyên sâu về logistics đa phương thức, logistics công nghệ cao hay quản lý kho bãi hiện đại. Đây chính là những rào cản lớn đối với quá trình nâng cao năng lực cạnh tranh và thu hút đầu tư vào lĩnh vực logistics của khu vực.

Trong bối cảnh đó, phát triển bền vững nguồn nhân lực logistics không chỉ phụ thuộc vào điều kiện thị trường mà còn chịu ảnh hưởng từ chiến lược quản trị nhân sự của từng doanh nghiệp. Các yếu tố như cam kết của lãnh đạo, năng lực chuyển đổi số, chính sách đào tạo - phát triển nhân viên, môi trường làm việc tích cực cùng với sự linh hoạt và khả năng thích ứng tổ chức đều đóng vai trò quyết định. Tuy nhiên, hiện vẫn thiếu các nghiên cứu thực nghiệm đo lường mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố trong bối cảnh đặc thù của Đông Nam Bộ. Do vậy, việc đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố này là cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn, giúp doanh nghiệp xác định ưu tiên chiến lược nhân sự, đồng thời góp phần đề xuất các giải pháp nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy phát triển bền vững ngành logistics khu vực.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

Các nghiên cứu gần đây đã chỉ ra rằng, lãnh đạo có cam kết mạnh mẽ và theo phong cách chuyển đổi có thể tạo ra môi trường làm việc sáng tạo, thúc đẩy đổi mới và tăng cường sự gắn kết với tổ chức, từ đó giữ chân nhân sự lâu dài [1-3]. Đồng thời, trong bối cảnh chuyển đổi số ngày càng mạnh mẽ, năng lực công nghệ và khả năng ứng dụng công nghệ hiện đại trong công việc là yếu tố quan trọng giúp nhân viên nâng cao hiệu suất và đóng góp vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp [4-6]. Việc xây dựng chiến lược thu hút và giữ chân nhân tài, thông qua các chương trình đào tạo và phát triển không chỉ giúp tối ưu hóa năng suất mà còn tạo ra một môi trường làm việc tích cực, đồng thời góp phần nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức [7-12]. Môi trường làm việc đa văn hóa và xu hướng quốc tế hóa cũng đóng vai trò quan trọng trong việc giúp doanh nghiệp logistics mở rộng thị trường và nâng cao năng lực cạnh tranh. Các nghiên cứu cho thấy, việc áp dụng các chiến lược linh hoạt và tạo ra môi trường làm việc đa dạng, dễ thích nghi sẽ giúp doanh nghiệp duy trì sự ổn định và phát triển bền vững trong môi trường thay đổi nhanh chóng [13-14]. Hơn nữa, việc hiểu và ứng dụng các yếu tố về đa văn hóa trong môi trường làm việc giúp tăng cường sự gắn kết trong tổ chức và hỗ trợ quá trình hòa nhập của nhân viên, qua đó nâng cao sự hợp tác và hiệu quả công việc [15-19].

Dựa trên kết quả khảo tài liệu, nghiên cứu sử dụng

phương pháp tiếp cận hỗn hợp, kết hợp định tính (phỏng vấn chuyên gia) và định lượng (phân tích thứ bậc - AHP) nhằm xác định mức độ quan trọng của các yếu tố trong phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics tại khu vực Đông Nam Bộ. Dữ liệu nghiên cứu được thu thập từ hai nguồn: (1) Dữ liệu thứ cấp từ các công trình nghiên cứu trước, báo cáo ngành và chính sách phát triển nhân lực logistics trong và ngoài nước, nhằm hình thành khung lý thuyết và xây dựng danh sách yếu tố ban đầu; (2) Dữ liệu sơ cấp thông qua phỏng vấn chuyên sâu với 20 chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực logistics và quản trị nhân sự, bao gồm nhà quản lý doanh nghiệp, cán bộ hiệp hội và giảng viên chuyên ngành.

Quá trình phỏng vấn được thực hiện theo hình thức bảng hỏi bán cấu trúc, trong đó các chuyên gia được yêu cầu xác nhận sự tồn tại và mức độ liên quan của từng yếu tố đối với khả năng phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics tại khu vực. Các yếu tố được đưa vào đánh giá bao gồm: Yếu tố kinh tế, chiến lược nhân sự, môi trường làm việc, năng lực công nghệ và chuyển đổi số cùng với khả năng thích ứng với xu hướng quốc tế hóa. Trong giai đoạn này, các chuyên gia cũng đề xuất bổ sung yếu tố "Chính sách phát triển bền vững" nhằm phản ánh vai trò định hướng của các chính sách vĩ mô trong việc khuyến khích doanh nghiệp logistics gắn kết phát triển nhân lực với mục tiêu kinh tế xanh, logistics xanh và trách nhiệm xã hội. Kết quả phỏng vấn được tổng hợp, mã hóa và phân tích định tính nhằm chuẩn hóa hệ thống yếu tố nghiên cứu phù hợp với bối cảnh thực tiễn. Bảng 1 dưới đây trình bày tổng hợp các yếu tố ảnh hưởng được xác định sau giai đoạn phỏng vấn chuyên gia.

Bảng 1. Tổng hợp các yếu tố trong phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics tại khu vực Đông Nam Bộ

Kí hiệu	Yếu tố	Tác giả
C1	Cam kết từ lãnh đạo	[1], [2], [3]
C2	Năng lực công nghệ và chuyển đổi số	[4], [5], [6]
C3	Thu hút và giữ chân nhân tài	[7], [8]
C4	Đào tạo và phát triển nhân viên	[9], [10]
C5	Quản lý hiệu suất và động lực làm việc	[11], [12]
C6	Sự linh hoạt và khả năng thích ứng	[13], [14]
C7	Môi trường làm việc	[15], [16], [17], [18], [19]
C8	Chính sách phát triển bền vững	Ý kiến của chuyên gia

Nguồn: Tác giả tổng hợp

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp AHP (Analytic Hierarchy Process) hỗ trợ ra quyết định thông qua việc xác định lựa chọn, đánh giá tiêu chí, xác định trọng số và xếp hạng phương án. Phương pháp này được ứng dụng rộng rãi khi có sự tham gia của nhiều nhóm ra quyết định với mục tiêu khác nhau, như các bên liên quan, nhà quản lý hay cộng đồng [20]. Tuy nhiên, AHP không phù hợp khi số lựa chọn quá lớn do yêu cầu nhiều phép so sánh cặp, nên thường được dùng chủ yếu để xác định trọng số các tiêu chí. AHP do Thomas E. Saaty giới thiệu từ thập niên 1970, dựa trên cách thức con người xử lý vấn đề phức tạp và không rõ ràng [21]. Trong nghiên cứu này, các bước được thực hiện theo quy trình nghiên cứu do [22] đề xuất, bao gồm các bước sau:

Bước 1. So sánh theo cặp của các chuyên gia:

$$D_k = \begin{bmatrix} b_{11k} & \dots & b_{1nk} \\ \dots & b_{ijk} & \dots \\ b_{n1k} & \dots & b_{nnk} \end{bmatrix} \quad k = 1, \dots, K; i = 1, \dots, n; j = 1, \dots, n$$

Bước 2: Tính giá trị trung bình hình học của ý kiến chuyên gia:

$$D = \begin{bmatrix} d_{11} & d_{1n} \\ \dots & \dots \\ d_{n1} & d_{nn} \end{bmatrix}$$

$$d_{ij} = \sqrt[k]{\prod_{k=1}^k b_{ijk}} = 1/d_{ji} \quad \forall i, j \quad (1)$$

Bước 3: Chuẩn hóa:

$$r_{ij} = \frac{d_{ij}}{\sqrt{\sum_{i=1}^n d_{ij}^2}} \quad \forall i, j \quad (2)$$

Bước 4: Tính trọng số:

$$w_i = \frac{\sum_{j=1}^n r_{ij}}{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n r_{ij}} \quad \forall i \quad (3)$$

Bước 5: Tỷ lệ nhất quán:

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4)$$

$$CI = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1} \quad (5)$$

$$\lambda_{max} = \frac{\sum_{j=1}^n d_{ij} * w_j}{w_i} \quad (6)$$

Trong đó: k - Chỉ số chuyên gia; K - Tổng số chuyên gia; D_k - Ma trận so sánh cặp do chuyên gia thứ k lập và b_{ijk} là mức độ ảnh hưởng của yếu tố thứ i đối với yếu tố thứ j theo quan điểm của chuyên gia thứ k. D biểu thị ma trận trung bình hình học của ý kiến chuyên gia. r_{ij} cho biết các mục nhập ma trận đã chuẩn hóa. w_i biểu thị trọng số của yếu tố thứ i. CR (Consistency Ratio) biểu thị tỷ lệ nhất quán, CI (Consistency Index) biểu thị chỉ số nhất quán và RI (Random Index) biểu thị chỉ số ngẫu nhiên. n cho biết số phần tử và giá trị RI đối với n được lấy từ bảng sau:

Bảng 2. Chỉ số ngẫu nhiên (RI) [23]

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
RI	0	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,51

3. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

Trên cơ sở ý kiến đánh giá của các chuyên gia, nghiên cứu đã xây dựng ma trận so sánh cặp giữa các yếu tố ảnh hưởng nhằm xác định mức độ ưu tiên tương đối trong bối cảnh phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics tại địa phương. Ma trận so sánh cặp được trình bày tại Bảng 3.

Bảng 3. Ma trận đánh giá tổng hợp của các chuyên gia

YT	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	1,00	1,66	0,51	0,69	0,96	0,57	0,66	0,88
C2	0,60	1,00	1,06	1,25	1,57	1,66	0,51	0,69
C3	1,96	0,94	1,00	0,96	0,57	0,66	0,88	1,06
C4	1,44	0,80	1,04	1,00	1,66	0,51	0,69	0,96
C5	1,04	0,64	1,75	0,60	1,00	0,57	0,66	0,88
C6	1,75	0,60	1,52	1,96	1,75	1,00	1,06	1,25
C7	1,52	1,96	1,14	1,44	1,52	0,94	1,00	1,57
C8	1,14	1,44	0,94	1,04	1,14	0,80	0,64	1,00

Tiếp theo quá trình tổng hợp ý kiến chuyên gia, nghiên cứu tiến hành chuẩn hóa ma trận so sánh cặp nhằm làm rõ mức độ ưu

tiên tương đối giữa các yếu tố trong hệ thống tiêu chí. Dựa trên kết quả đánh giá tổng hợp từ Bảng 3, ma trận chuẩn hóa được xây dựng và trình bày tại Bảng 4. Từ ma trận này, trọng số của từng yếu tố được xác định, phản ánh tầm quan trọng của từng yếu tố trong tổng thể hệ thống. Kết quả chi tiết về trọng số được thể hiện cụ thể trong Bảng 5.

Bảng 4. Ma trận chuẩn hóa

YT	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8
C1	0,26	0,48	0,15	0,21	0,26	0,22	0,30	0,29
C2	0,16	0,29	0,32	0,37	0,42	0,64	0,23	0,23
C3	0,50	0,27	0,30	0,29	0,15	0,26	0,40	0,35
C4	0,37	0,23	0,31	0,30	0,44	0,20	0,31	0,32
C5	0,27	0,18	0,53	0,18	0,27	0,22	0,30	0,29
C6	0,45	0,17	0,46	0,58	0,47	0,39	0,48	0,41
C7	0,39	0,57	0,34	0,43	0,40	0,37	0,45	0,52
C8	0,29	0,42	0,28	0,31	0,30	0,31	0,29	0,33

Bảng 5. Trọng số của các yếu tố

Kí hiệu	Yếu tố	Trọng số	Xếp hạng
C7	Môi trường làm việc	0,162	1
C6	Sự linh hoạt và khả năng thích ứng	0,159	2
C2	Năng lực công nghệ và chuyển đổi số	0,124	3
C8	Chính sách phát triển bền vững	0,118	4
C3	Thu hút và giữ chân nhân tài	0,117	5
C4	Đào tạo và phát triển nhân viên	0,116	6
C5	Quản lý hiệu suất và động lực làm việc	0,104	7
C1	Cam kết từ lãnh đạo	0,101	8

Kết quả được tổng hợp trong Bảng 5 cho thấy yếu tố "Môi trường làm việc" có trọng số cao nhất (0,162), phản ánh vai trò then chốt của việc xây dựng một không gian làm việc tích cực, hỗ trợ và hiệu quả trong quá trình phát triển năng lực tổ chức. Tiếp theo đó là "Sự linh hoạt và khả năng thích ứng" xếp thứ hai với trọng số 0,159, cho thấy tầm quan trọng của khả năng ứng phó nhanh và thích nghi hiệu quả trong bối cảnh môi trường kinh doanh thường xuyên biến động.

Các yếu tố như "Năng lực công nghệ và chuyển đổi số" (0,124), "Chính sách phát triển bền vững" (0,118) và "Thu hút và giữ chân nhân tài" (0,117) được đánh giá có mức độ quan trọng tương đối cao, phản ánh xu hướng ưu tiên các yếu tố mang tính chiến lược và dài hạn. Trong khi đó, các yếu tố "Đào tạo và phát triển nhân viên" (0,116), "Quản lý hiệu suất và động lực làm việc" (0,104) và "Cam kết từ lãnh đạo" (0,101) có trọng số thấp hơn, tuy nhiên vẫn đóng vai trò hỗ trợ quan trọng trong việc duy trì và nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực.

4. KẾT LUẬN VÀ ĐỀ XUẤT

Trên cơ sở ứng dụng phương pháp phân tích thứ bậc (AHP), nghiên cứu đã xác định được mức độ quan trọng tương đối của các

yếu tố trong phát triển bền vững nhân lực logistics tại khu vực Đông Nam Bộ. Kết quả cho thấy, “Môi trường làm việc” và “Sự linh hoạt và khả năng thích ứng” là hai yếu tố có trọng số cao nhất, phản ánh vai trò thiết yếu của việc tạo dựng điều kiện làm việc tích cực và khả năng phản ứng linh hoạt trong bối cảnh ngành Logistics đang chịu nhiều tác động từ chuyển đổi công nghệ và biến động kinh tế. Các yếu tố như năng lực công nghệ, chính sách phát triển bền vững và thu hút nhân tài cũng giữ vai trò chiến lược, hỗ trợ nâng cao năng lực cạnh tranh và tính bền vững trong quản trị nguồn nhân lực. Tỷ lệ nhất quán (CR) đạt 0,079 nhỏ hơn ngưỡng chấp nhận 0,1 theo khuyến nghị của Saaty [23], cho thấy mức độ tin cậy cao và đảm bảo tính hợp lệ trong quá trình xác định trọng số.

Từ những phát hiện trên, nghiên cứu đề xuất các cơ quan quản lý nhà nước và doanh nghiệp logistics tại khu vực cần ưu tiên cải thiện môi trường làm việc, nâng cao năng lực thích ứng tổ chức và thúc đẩy các chính sách thu hút, phát triển nguồn nhân lực gắn với mục tiêu phát triển bền vững. Đồng thời, việc đẩy mạnh chuyển đổi số, áp dụng công nghệ và xây dựng chính sách nhân sự phù hợp với đặc thù địa phương sẽ góp phần hình thành một hệ sinh thái nhân lực logistics ổn định và phát triển trong dài hạn.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu tiếp theo có thể xem xét vận dụng phương pháp AHP mờ (Fuzzy AHP) hoặc kết hợp các phương pháp ra quyết định đa tiêu chí khác như TOPSIS, ANP hoặc DEMATEL nhằm xử lý tốt hơn tính mơ hồ trong đánh giá chuyên gia, từ đó nâng cao tính chính xác của kết quả. Ngoài ra, cần mở rộng phạm vi nghiên cứu theo hướng phân tích các hoạt động triển khai chính sách phát triển bền vững cũng như xem xét các yếu tố liên kết vùng trong đào tạo, thu hút và phát triển nguồn nhân lực logistics. Những hướng đi này không chỉ góp phần hoàn thiện cơ sở lý luận mà còn mang lại hàm ý thực tiễn sâu sắc cho việc hoạch định chính sách nhân sự trong lĩnh vực logistics ở cấp độ địa phương và vùng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Men, F., Yaqub, R. M. S., Yan, R., Irfan, M., & Haider, A. (2023), The impact of top management support, perceived justice, supplier management and sustainable supply chain management on moderating the role of supply chain agility, *Frontiers in Environmental Science*, 10, 1006029.
- [2]. Al Jubouri, Z. T. K. (2023), The Role of Transformational Leadership for Human Resource Managers in Training and Development, *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(4), 23.
- [3]. Singh, G., & Menon, F. (2023), Impact of transformational leadership on employee motivation and performance in supply chain management, *The Business & Management Review*, 14(2), 131-139.
- [4]. Reis, J.; Amorim, M.; Melão, N.; Matos, P. (2018), Digital transformation: A literature review and guidelines for future research, In *Trends and Advances in Information Systems and Technologies*, Springer: Berlin/Heidelberg, Germany, vol.16, pp.411-421.
- [5]. Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018), Coming of age digitally, *MIT Sloan Management Review*, Cambridge, MA, USA, pp.1-33.
- [6]. Gekara, V., Snell, D., Molla, A., Karanasios, S., & Thomas, A. (2019), *Skilling the Australian Workforce for the Digital Economy*, Research Report. National Centre for Vocational Education Research (NCVER).
- [7]. Al-Dalahmeh, M. L. (2020), Talent management: a systematic review, *Oradea Journal of Business and Economics*, 5(special), 115-123.
- [8]. Subashini, R., & Velmurugan, G. (2023), Maximizing the Effectiveness of Talent Acquisition Strategies in Human Resource behavioural Management: A Psychological Study of Best Practices and Impact on Organizational Performance, *Journal for ReAttach Therapy and Developmental Diversities*, 6(10s (2)), 303-313.
- [9]. Attar, N. E. (2023), Role expansion of individual workforce through a drama based organisational intervention, *EuroMed Journal of Management*, 5(1), 29-45.
- [10]. Caratozzolo, P., Cukierman, U., Nørgaard, B., Schrey-Niemenmaa, K., Azofeifa, J. D., & Rueda-Castro, V. (2024, May), Future skills forecasting: ensuring quality learning for every segment of the workforce, In *2024 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)* (pp.1-5), IEEE.
- [11]. Nwankwo, T. C., Oshioste, E. E., Okoye, C. C., & Udokwu, S. T. C. (2023), Effect of financial motivation as a tool for increasing employee efficiency: A study of Lafarge Cement Company Ewekoro, *Corporate Sustainable Management Journal (CSMJ)*.
- [12]. Serang, S., Ritamariani, A., Kamase, J., & Gani, A. (2023), The Influence of Work Motivation, Compensation and Work Procedures on Job Satisfaction and Field Extension Performance Family Planning in South Sulawesi, *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 128.
- [13]. Tretiakov, A., Jurado, T., & Bensemann, J. (2023), Employee empowerment and HR flexibility in information technology SMEs, *Journal of Computer Information Systems*, 63(6), 1394-1407.
- [14]. Dwikat, S. Y., Arshad, D., & Mohd Shariff, M. N. (2023), “Effect of competent human capital, strategic flexibility and turbulent environment on sustainable performance of SMEs in manufacturing industries in palestine”, *Sustainability*, 15(6), 4781.
- [15]. Harris, J., Seo, M., & McKeown, J. (2021, July), Global competency through collaborative online international learning (COLL), In *7th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'21)* (pp. 1351-1358), Editorial Universitat Politècnica de València.
- [16]. Liu, J., Zhu, Y., & Wang, H. (2023), Managing the negative impact of workforce diversity: The important roles of inclusive HRM and employee learning-oriented behaviors, *Frontiers in Psychology*, 14, 1117690.
- [17]. Jejenewa, T. O., Mhlongo, N. Z., & Jejenewa, T. O. (2024), Diversity and inclusion in the workplace: a conceptual framework comparing the USA and Nigeria, *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 6(5), 1368-1394.
- [18]. Orsini, P., & Magnier-Watanabe, R. (2023), Foreign coworker nationality, cultural distance, and perception of cultural diversity in the workplace, *Journal of Asia Business Studies*, 17(2), 256-278.
- [19]. Esan, O., Ajayi, F. A., & Olawale, O. (2024), Managing global supply chain teams: human resource strategies for effective collaboration and performance, *GSC Advanced Research and Reviews*, 19(2), 013-031.
- [20]. Singh, R.P., Nachtnebel, H.P. (2016), Analytical hierarchy process (AHP) application for reinforcement of hydropower strategy in Nepal, *Renew, Sustain, Energy Rev.* 55, 43-58.
- [21]. Asgharpour, M.J., (2014), *Multiple Criteria Decision Making*, Tehran University Publication (in Persian).
- [22]. Azimifard, A., Moosavirad, S. H., & Ariaifar, S. (2018), Selecting sustainable supplier countries for Iran's steel industry at three levels by using AHP and TOPSIS methods, *Resources Policy*, 57, 30-44.
- [23]. Saaty, T. L. (1980), *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*, McGraw-Hill. New York.