

ĐÁNH GIÁ MỨC ĐỘ QUAN TRỌNG CỦA CÁC YẾU TỐ TRONG PHÁT TRIỂN BỀN VỮNG NGUỒN NHÂN LỰC LOGISTICS TẠI TỈNH BÀ RỊA - VŨNG TÀU

NCS. ThS. Trịnh Đình Cường¹, KS. Nguyễn Thanh Danh²

¹ Trường Đại học Bà Rịa – Vũng Tàu

² Trường Đại học Quốc tế, Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

TÓM TẮT

Tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu đóng vai trò trọng điểm trong mạng lưới logistics khu vực phía Nam, từ đó đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc phát triển đội ngũ nhân sự 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 đội ngũ nhân sự logistics tại địa phương. 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 được đánh giá cao nhất, tiếp theo là “Năng lực công nghệ”, “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 nhằm nâng cao hiệu quả phát triển nhân sự ngành logistics. Kết quả nghiên cứu có thể làm cơ sở tham khảo cho các nhà hoạch định chính sách và các doanh nghiệp trong việc xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực logistics bền vững.

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

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 nhu cầu trước mắt mà còn là yếu tố cốt lõi bảo đảm sự phát triển bền vững của ngành trong dài hạn. Tại Việt Nam, tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu sở hữu nhiều lợi thế về vị trí địa lý chiến lược, hệ thống cảng biển quốc tế và cơ sở hạ tầng logistics phát triển đồng bộ. Nhờ đó, địa phương này được đánh giá là một trong những trung tâm logistics tiềm năng của khu vực phía Nam. Tuy nhiên, để khai thác hiệu quả các tiềm năng sẵn có, tỉnh đang đối mặt với yêu cầu cấp thiết về phát triển đội ngũ nhân lực logistics có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng nghề nghiệp phù hợp và khả năng thích ứng với môi trường kinh doanh hiện đại.

Thực tiễn cho thấy, khả năng phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics không chỉ phụ thuộc vào điều kiện thị trường và môi trường kinh doanh, mà còn bị chi phối đáng kể bởi chiến lược quản trị nhân sự của từng doanh nghiệp. Các yếu tố như cam kết từ lãnh đạo, năng lực ứng dụng công nghệ và 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 nghi tổ chức, đóng vai trò quyết định trong việc thu hút, phát triển và giữ chân nguồn nhân lực có chất lượng. Tuy nhiên, hiện nay vẫn còn thiếu các nghiên cứu thực nghiệm chuyên sâu nhằm đo lường mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố này trong bối cảnh cụ thể của từng địa phương. Do đó, việc đánh giá mức độ quan trọng của các yếu tố trong phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu là hết sức cần thiết và có ý nghĩa thực tiễn cao. Kết quả nghiên cứu không

chỉ giúp các doanh nghiệp địa phương hiểu rõ hơn về các yếu tố then chốt trong chiến lược nhân sự, mà còn góp phần hình thành những giải pháp quản trị hiệu quả, nâng cao năng lực cạnh tranh và thúc đẩy sự phát triển bền vững của ngành logistics tại địa phương.

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 (Men và cộng sự, 2023; Al Jubouri, 2023; Singh, 2023). Đồng thời, trong bối cảnh chuyển đổi số ngày càng mạnh mẽ, năng lực công nghệ và khả năng ứng dụng các 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 (Reis và cộng sự, 2018; Kane, 2018; Gekara và cộng sự, 2019). 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 (Subashini & Velmurugan, 2023; Attar, 2023; Caratozzolo và cộng sự, 2024). 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 (Tretiakov và cộng sự, 2023; Dwikat và cộng sự, 2023). 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 (Harris và cộng sự, 2021; Liu và cộng sự, 2023; Jejenywa và cộng sự, 2024).

Dựa trên kết quả lược 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 ảnh hưởng đến khả năng phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. 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.

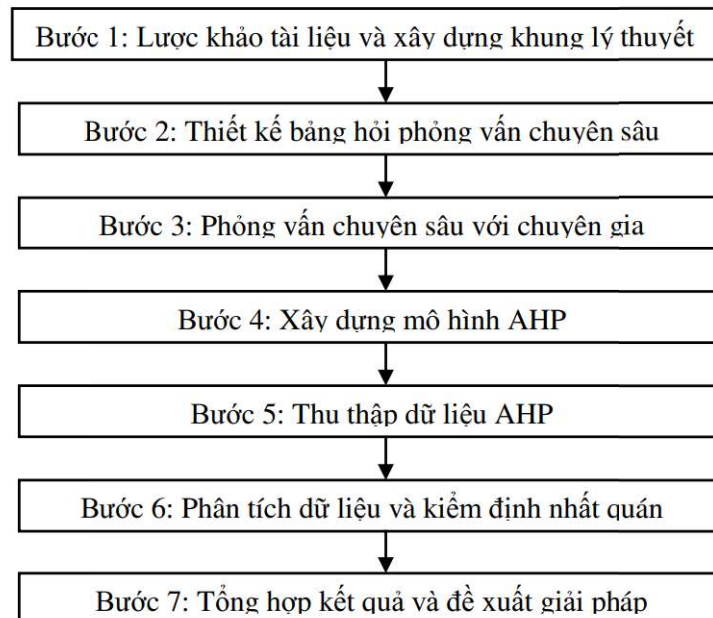
Quá trình phỏng vấn được thực hiện theo hình thức bảng hỏi bán cấu trúc, trong đó các chuyên gia được yêu cầu xác nhận sự tồn tại và mức độ liên quan của từng yếu tố đối với khả năng phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics tại địa phương. Các yếu tố được đưa vào đánh giá bao gồm: yếu tố kinh tế, 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. 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 tác động đến khả năng phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics đến với tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu

Kí hiệu	Yếu tố	Tác giả
C1	Cam kết từ lãnh đạo	Men và cộng sự (2023); Al Jubouri (2023); Singh (2023)
C2	Năng lực công nghệ và chuyển đổi số	Reis và cộng sự (2018); Kane (2018); Gekara và cộng sự (2019)
C3	Thu hút và giữ chân nhân tài	Al-Dalahmeh (2020); Subashini và Velmurugan (2023)
C4	Đào tạo và phát triển nhân viên	Attar (2023); Caratozzolo và cộng sự (2024)
C5	Quản lý hiệu suất và động lực làm việc	Nwankwo và cộng sự (2023); Serang và cộng sự (2023)
C6	Sự linh hoạt và khả năng thích ứng	Tretiakov và cộng sự (2023); Dwikat và cộng sự (2023)
C7	Môi trường làm việc	Harris và cộng sự (2021); Liu và cộng sự (2023); Orsini và Magnier-Watanabe (2023); Jejenywa và cộng sự (2024); Esan và cộng sự (2024)
C8	Chính sách phát triển bền vững	Ý kiến của chuyên gia

Nguồn: Tác giả tổng hợp

Trên cơ sở các yếu tố đã xác định, nghiên cứu tiếp tục triển khai bước đánh giá mức độ quan trọng tương đối giữa các yếu tố thông qua phương pháp AHP. Bảng so sánh cặp được thiết kế theo thang đo Saaty (1-9) và gửi đến các chuyên gia để thực hiện đánh giá. Dữ liệu thu thập được xử lý bằng phần mềm Excel để tính toán trọng số ưu tiên và kiểm tra độ nhất quán thông qua chỉ số CI và CR. Quy trình nghiên cứu được trình bày cụ thể trong Hình 1.



Hình 1. Quy trình nghiên cứu

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Phương pháp AHP (Phân tích thứ bậc - Analytic Hierarchy Process) là công cụ hỗ trợ người ra quyết định thu thập thông tin cần thiết để chọn lựa phương án tối ưu hoặc xếp hạng các lựa chọn. Quy trình của AHP bao gồm việc xác định các lựa chọn, đánh giá các tiêu chí, xác định trọng số của các tiêu chí và xếp hạng các phương án. AHP được ứng dụng phổ biến trong việc ra quyết định khi có sự tham gia của nhiều nhóm người ra quyết định, mỗi nhóm có những lợi ích và mục tiêu khác nhau, như các bên liên quan, chủ sở hữu, nhà quản lý, các nhà sinh thái học, và cộng đồng, những người có thể có những mục tiêu chung hoặc riêng biệt (Singh và Nachtnebel, 2016). Tuy nhiên, phương pháp này không phù hợp khi phải xử lý quá nhiều lựa chọn, vì nó yêu cầu phải thực hiện một số lượng lớn các phép so sánh cặp. Vì lý do này, AHP thường được sử dụng chủ yếu để xác định trọng số cho các tiêu chí. Phương pháp AHP được giới thiệu bởi Thomas E. Saaty vào năm 1970, dựa trên phân tích cách thức hoạt động của bộ não con người để giải quyết các vấn đề phức tạp và không rõ ràng (Asgharpour, 2014). Các bước thực hiện trong nghiên cứu này được xây dựng dựa trên quy trình nghiên cứu do Azimifard và cộng sự (2018) 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

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

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

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 là chỉ số chuyên gia, K là tổng số chuyên gia, D_k là ma trận so sánh cặp do chuyên gia thứ k lập và b_{ijk} là mức độ ảnh hưởng của tiêu chí (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 tiêu chí 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)

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

Nguồn: Saaty, 1980

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, là nền tảng để tiến hành tính toán trọng số ưu tiên và kiểm tra độ nhất quán theo phương pháp AHP, từ đó làm rõ vai trò tương đối của từng yếu tố trong chiến lược phát triển nhân lực logistics bền vững tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu.

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.

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.

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

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

Bên cạnh đó, tỷ lệ nhất quán (CR) của ma trận so sánh cặp đạt giá trị 0,079, nhỏ hơn ngưỡng chấp nhận 0,1 theo khuyến nghị của Saaty (1980), cho thấy mức độ nhất quán trong các đánh giá là đạt yêu cầu. Điều này khẳng định độ tin cậy của các trọng số đã xác định, qua đó đảm bảo tính hợp lý và khoa học của kết quả phân tích. Các trọng số thu được sẽ là cơ sở quan trọng cho các phân tích định hướng chiến lược và đề xuất giải pháp phù hợp trong các phần tiếp theo của nghiên cứu.

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 ảnh hưởng đến khả năng phát triển bền vững đội ngũ nhân sự logistics tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. 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 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 địa phương 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

- 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.
- Al-Dalahmeh, M. L. (2020). *Talent management: a systematic review*. Oradea Journal of Business and Economics, 5(special), 115-123.
- Asgharpour, M.J., 2014. *Multiple Criteria Decision Making*. Tehran University Publication (in Persian).
- Attar, N. E. (2023). *Role expansion of individual workforce through a drama based organisational intervention*. EuroMed Journal of Management, 5(1), 29-45.
- 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.
- 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.

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.

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.

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).

Harris, J., Seo, M., & McKeown, J. (2021, July). *Global competency through collaborative online international learning (COIL)*. In *7th International Conference on Higher Education Advances (HEAd'21)* (pp. 1351-1358). Editorial Universitat Politècnica de València.

Jejenywa, T. O., Mhlongo, N. Z., & Jejenywa, 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.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). *Coming of age digitally*. MIT Sloan Management Review: Cambridge, MA, USA, 2018; pp. 1–33

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.

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.

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).

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.

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; Volume 16, pp. 411–421.

Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation: McGraw-Hill*. New York.

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.

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.

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

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.

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.