

Ưu thế và hạn chế trong động viên cán bộ nhân viên văn phòng tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa

Trần Kim Dung

Trường Đại học Kinh tế TP.HCM - tkd@ueh.edu.vn

Trần Thị Hoa

Công ty TNHH TMDV Nhật Trung - tthoa27kt@gmail.com

Ngày nhận:
26/06/2014

Ngày nhận lại:
28/08/2014

Ngày duyệt đăng:
03/10/2014

Mã số:
0614-M-08

Tóm tắt

Nghiên cứu khám phá và đo lường ảnh hưởng của các yếu tố ưu thế và hạn chế trong động viên cán bộ nhân viên (CBNV) theo đặc thù của các doanh nghiệp nhỏ và vừa (SME). Tác giả sử dụng mô hình phương trình cấu trúc (SEM) với mẫu khảo sát 274 CBNV tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn TP.HCM. Kết quả cho thấy có 6 biến thể hiện ưu thế và 5 biến hạn chế trong động viên CBNV được kiểm định phù hợp. Các yếu tố ưu thế và hạn chế trong động viên giải thích được 76% biến thiên về động viên chung và 77% biến thiên gắn kết với tổ chức của CBNV văn phòng tại các SME.

Abstract

As with the application of Structural Equation Modelling (SEM) to a sample of 274 full-time employees in small and medium-sized enterprises located within HCMC, the study explores and measures the influences as well as advantages and disadvantages of employee motivation in these. Construct validity confirms a total of six variables relating to advantages and five variables relating to disadvantages of employee motivation. The advantages and disadvantages of motivation explains 76% of changes in global motivation and 77% of changes in organizational commitments in SMEs.

Từ khóa:

Động viên, doanh nghiệp nhỏ và vừa, gắn kết tổ chức.

Keywords:

Motivation, SME, organizational commitments.

1. GIỚI THIỆU

Các SME giữ vai trò quan trọng trong nền kinh tế. Ở VN, các SME hàng năm tạo thêm trên nửa triệu lao động mới, sử dụng tới 51% lao động xã hội và đóng góp hơn 40% GDP (Cao Sĩ Kiêm, 2013). Có rất nhiều nghiên cứu về động viên, nhưng chưa thấy các nghiên cứu chuyên sâu đo lường các yếu tố thuộc về ưu thế và hạn chế trong động viên CBNV tại SME [1].

Nghiên cứu này nhằm khám phá, đo lường các yếu tố ưu thế và hạn chế trong động viên và ảnh hưởng của chúng đến động viên chung của CBNV tại SME và gắn kết với tổ chức của họ. Nghiên cứu chú trọng đối tượng nhân sự được đào tạo, có trình độ trung học chuyên nghiệp trở lên thuộc khối văn phòng - những người được coi là khó thu hút và duy trì trong các SME hiện nay. Nghiên cứu được thực hiện tiếp theo nghiên cứu của Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), do đó không đề cập lại các lý thuyết cổ điển đã đề cập về động viên như thuyết nhu cầu, thuyết nhận thức và thuyết củng cố.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Động viên (Motivation)

Động viên là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trong điều kiện một số nhu cầu cá nhân được thoả mãn theo khả năng nỗ lực của họ (Robbins, 1998). Động viên thể hiện 3 khía cạnh mà một tổ chức mong muốn: (1) Sẵn lòng nỗ lực cao của cá nhân; (2) Hướng tới đạt mục tiêu tổ chức; và (3) Một sự trao đổi, tương thưởng tương ứng của doanh nghiệp nhằm thoả mãn nhu cầu cá nhân.

Theo Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), tương tự như thoả mãn trong công việc, động viên được nghiên cứu ở hai phương diện: Động viên theo các yếu tố thành phần (Dimension), và động viên nói chung (Global). Các yếu tố thành phần của động viên thể hiện từng yếu tố (như lương thưởng, cơ hội đào tạo thăng tiến...) có khả năng tạo sự hấp dẫn hay sức hút đối với CBNV khiến họ nỗ lực, cố gắng trong công việc. Nghiên cứu các yếu tố thành phần của động viên giúp doanh nghiệp tìm ra nguyên nhân tạo động lực cho CBNV và biết cách hoàn thiện.

Các yếu tố thành phần ảnh hưởng đến động viên CBNV

Tổng hợp 10 nhóm yếu tố thành phần ảnh hưởng đến động viên thường được sử dụng trong các nghiên cứu trước đây gồm có:

- Hệ thống đãi ngộ vật chất (lương, thưởng, phúc lợi): Thể hiện nhân viên được nhận thù lao vật chất tương xứng với năng lực và kết quả làm việc, đảm bảo cuộc sống cá nhân và công bằng (Kovach, 1987; Manolopoulos, 2007; Islam & Ismail, 2008; Kingir & Mesci, 2009; Khan & Farooq, 2010; Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011).

- Phân công, giao việc: Thể hiện công việc được giao có tính thú vị, đa dạng, sáng tạo, cơ hội thách thức, cho phép sử dụng năng lực cá nhân phù hợp. CBNV thấy được ý nghĩa của các trách nhiệm, công việc và được tự chủ trong thực hiện (Kovach, 1987; Manolopoulos, 2007; Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011; Panagiotakopoulos, 2013).

- Công việc ổn định, lâu dài: Thể hiện CBNV có công việc ổn định, không phải lo lắng mất việc (Kovach, 1987; Manolopoulos, 2007; Islam & Ismail, 2008).

- Điều kiện làm việc tốt: Thể hiện CBNV được làm việc trong điều kiện an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc hợp lý; cơ sở vật chất tốt, máy móc thiết bị và công nghệ kỹ thuật hiện đại tạo năng suất cao (Kovach, 1987; Manolopoulos, 2007; Islam & Ismail, 2008).

- Quan hệ với đồng nghiệp: Thể hiện mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức khi cần: Phối hợp, hỗ trợ trong công việc hoặc sự quan tâm, giúp đỡ trong các vấn đề cá nhân (Manolopoulos, 2007; Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011).

- Lãnh đạo/Phương pháp giám sát/Quản lý tốt: Thể hiện sự quan tâm, tư vấn, hướng dẫn, giúp đỡ trong việc giải quyết các vấn đề khó khăn của nhân viên, tôn trọng và tin cậy họ (Kovach, 1987; Manolopoulos, 2007; Islam & Ismail, 2008; Panagiotakopoulos, 2013).

- Các quy định, nguyên tắc làm việc: Thể hiện các chính sách và quy định của công ty trong việc xử lý kỉ luật, góp ý và phê bình nhân viên; ghi nhận/đánh giá đúng kết quả công việc đã làm (Kovach, 1987; Manolopoulos, 2007; Islam & Ismail, 2008; Khan & Farooq, 2010; Panagiotakopoulos, 2013).

- Cơ hội đào tạo, thăng tiến, phát triển và sáng tạo trong doanh nghiệp (Kovach, 1987; Manolopoulos, 2007; Islam & Ismail, 2008; Kingir & Mesci, 2009; Khan & Farooq, 2010; Panagiotakopoulos, 2013).

- Thương hiệu công ty/ Thương hiệu nhà tuyển dụng: Thể hiện uy tín và sức hút của doanh nghiệp hoặc niềm tin về một tương lai tươi sáng và niềm tự hào khi được làm việc tại công ty của CBNV (Overell, 2003; Backhaus & Surinder, 2004; Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011).

- Văn hóa doanh nghiệp: Thể hiện sự tin tưởng và chia sẻ các giá trị cốt lõi cũng như các hành vi ứng xử của các thành viên và các chính sách trong doanh nghiệp (Bent, 1999; Mahal, 2009).

Động viên chung (Global Motivation): Thể hiện trạng thái cảm xúc chung của nhân viên như sự hứng thú, tâm trạng phấn khởi, cảm nhận thôi thúc thực hiện công việc (Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy, 2011). Trong công việc, mặc dù nhân viên cảm thấy thích thú vì phần thưởng hấp dẫn, được lãnh đạo quan tâm chỉ dẫn, v.v. nhưng có thể lại thấy chán nản vì bị đồng nghiệp ganh tỵ. Động viên chung là kết quả tổng hòa cảm xúc về tất cả các thành phần, khía cạnh trong công việc để kết luận chung, người nhân viên có hứng thú làm việc không, có động lực để thực hiện công việc với nỗ lực cao hay không.

2.2. Gắn kết với tổ chức (Organizational Commitment)

Allen & Meyer (1990) định nghĩa gắn kết với tổ chức là trạng thái tâm lí gắn kết cá nhân vào tổ chức và xác định gắn kết với tổ chức gồm 3 thành phần:

- Tình cảm yêu mến (Affective): Tình cảm gắn bó, yêu mến và bị cuốn hút vào trong tổ chức.

- Duy trì (Continuance): Nhân viên nhận thấy sẽ mất mát, tổn thất khi rời khỏi tổ chức. Mặc dù có thể không yêu mến tổ chức nhưng CBNV vẫn ở lại tổ chức vì nếu chuyển đi nơi khác, CBNV sẽ không có được những chính sách, chế độ ưu đãi như vậy.

- Chuẩn mực (Normative): Nhân viên cảm nhận nên tiếp tục làm việc chủ yếu vì đạo nghĩa.

Trong 3 loại gắn kết nêu trên, gắn kết tổ chức vì tình cảm là điều doanh nghiệp quan tâm hàng đầu đối với CBNV. Có gắn kết vì tình cảm, CBNV sẽ nỗ lực cố gắng và trung thành với tổ chức nhiều hơn. Chính vì vậy, nhiều nghiên cứu tiếp theo chỉ sử dụng thành phần gắn kết vì tình cảm để định nghĩa và đo lường gắn kết với tổ chức (Pajo, Coetzer & Guenole, 2010; Currivan, 1999). Tương tự, nghiên cứu này chỉ đo lường khía cạnh gắn kết tổ chức vì tình cảm.

2.3. Mối quan hệ giữa động viên và gắn kết tổ chức

Khi được động viên trong công việc, cảm nhận những nỗ lực cố gắng cho tổ chức sẽ được phần thưởng xứng đáng, CBNV sẽ yêu mến tổ chức của họ hơn, muốn nỗ lực đóng góp nhiều hơn cho tổ chức và trung thành, gắn bó hơn với tổ chức. Mối quan hệ giữa động viên và gắn kết tổ chức được thể hiện trong nhiều nghiên cứu (Burton & cộng sự, 2002; Widyaningrum, 2011). Vì vậy, giả thuyết đặt ra:

H₁: Động viên chung có quan hệ dương với gắn kết tổ chức.

2.4. SME và các ưu thế, hạn chế trong động viên CBNV

SME được quy định theo giới hạn quy mô nhỏ về mặt vốn, lao động hay doanh thu. SME có thể chia thành ba loại là doanh nghiệp siêu nhỏ, doanh nghiệp nhỏ và doanh nghiệp vừa. Theo tiêu chí của Ngân hàng Thế giới, doanh nghiệp siêu nhỏ có số lượng lao động dưới 10, doanh nghiệp nhỏ có số lượng lao động từ 10-50, và doanh nghiệp vừa từ 50 - 300 lao động. Ở mỗi nước, tiêu chí để xác định doanh nghiệp nhỏ và vừa cũng khác nhau. Ở VN, quy định số lượng lao động trung bình và số vốn của doanh nghiệp nhỏ và vừa được thể hiện trong Bảng 1.

Bảng 1. Tiêu chí phân loại doanh nghiệp nhỏ và vừa ở VN

Khu vực	Quy mô Doanh nghiệp siêu nhỏ	Doanh nghiệp nhỏ		Doanh nghiệp vừa	
	Số lao động (người)	Tổng nguồn vốn (VND)	Số lao động (người)	Tổng nguồn vốn (VND)	Số lao động (người)
Nông, lâm nghiệp và thủy sản	Dưới 10	Dưới 20 tỉ	10 - 200	20 - 100 tỉ	200-300
Công nghiệp và xây dựng	Dưới 10	Dưới 20 tỉ	10 - 200	20 - 100 tỉ	200-300
Thương mại và dịch vụ	Dưới 10	Dưới 20 tỉ	10 - 50	10-50 tỉ	50-100

Nguồn: Nghị định Chính phủ số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009

2.4.1. Các hạn chế trong động viên ở SME

Căn cứ theo kết quả nghiên cứu của các yếu tố thành phần tạo động lực cho CBNV, các quan sát thực tế và kết quả thảo luận nhóm với 8 CBNV đang làm việc trong các SME, hiện nay các SME có các hạn chế đặc trưng trong động viên CBNV:

- Lương trả thấp hơn so các doanh nghiệp lớn. Các thống kê cho thấy nhìn chung trên thế giới, doanh nghiệp lớn trả lương cao hơn doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Ở Mỹ và Tây Âu, các doanh nghiệp có hơn 1.000 nhân viên thường trả lương cơ bản cao hơn từ 10 -30 %. Ở Nhật, các doanh nghiệp nhỏ thường chỉ trả lương cơ bản cho nhân viên bằng 55 % tiền lương cơ bản của nhân viên trong các doanh nghiệp lớn (Tan, 1982). Kết quả nghiên cứu của Barron & cộng sự (1987), Black & cộng sự (1999), và Patton & cộng sự (2000) cũng khẳng định điều này.

- Phúc lợi chưa đa dạng, phong phú. Một số doanh nghiệp lớn hỗ trợ tiền đi lại, du lịch nước ngoài, thực hiện các khoản bảo hiểm nhân thọ, bảo hiểm giáo dục cho con và cha mẹ CBNV v.v.; thậm chí, có nơi còn cho nhiều phúc lợi rất hấp dẫn như cấp đất, đóng thêm cho quỹ hưu trí... Trong khi đó, các SME thường chỉ cố gắng thực hiện đúng và đủ các quy định luật pháp về các khoản phúc lợi.

- Trong phân công, giao việc tại SME, do mức độ bận việc không cao nên CBNV thường phải thực hiện nhiều công việc không thuộc chức năng hoặc chuyên môn được đào tạo (Wilkinson, 1999) [2].

- Công việc không ổn định, chưa rõ ràng về tương lai phát triển lâu dài của doanh nghiệp khiến CBNV lo ngại (Jackson & cộng sự, 1989; và Bacon & cộng sự, 1996).

- Điều kiện làm việc chưa hấp dẫn: Cơ sở vật chất khiêm tốn, thường sử dụng các máy móc thiết bị cũ, công nghệ lạc hậu, thiếu an toàn trong sản xuất, kinh doanh [2].

- Phong cách quản lý độc đoán, thường mang tính gia đình trị.

- Cơ hội đào tạo thăng tiến ít, CBNV không có nhiều cơ hội phát triển nghề nghiệp như trong các doanh nghiệp lớn (Barron & cộng sự, 1987; Black & cộng sự, 1999; và Patton & cộng sự, 2000) [2].

- Thương hiệu công ty và thương hiệu tuyển dụng chưa hấp dẫn.

Các hạn chế trong động viên CBNV tại các SME về đãi ngộ vật chất, cách thức phân công giao việc, về cơ hội đào tạo thăng tiến, điều kiện làm việc, công việc không ổn định, thương hiệu công ty... thường xuất phát từ hạn chế do: Quy mô doanh nghiệp, khả năng tài chính, phát triển thương hiệu... của SME. Các hạn chế này thể hiện ở tất cả các cấp bậc trong tháp nhu cầu Maslow và đã ảnh hưởng đến khả năng của SME

trong việc thu hút, động viên và duy trì những CBNV có năng lực cao. Vì vậy, 2 giả thuyết về quan hệ ngược chiều của các yếu tố thuộc về hạn chế của SME đối với các yếu tố thuộc động viên chung và gắn kết tổ chức trong các SME như sau:

H₂: Các yếu tố hạn chế trong động viên có quan hệ âm với động viên chung tại các SME.

H₃: Các yếu tố hạn chế trong động viên có quan hệ âm với gắn kết tổ chức trong các SME.

2.4.2. Các ưu thế trong động viên ở SME

Dựa trên kết quả nghiên cứu của Storey (1994), Wilkinson (1999), các quan sát thực tế và thảo luận nhóm, nghiên cứu cho thấy các SME cũng có các yếu tố ưu thế đặc trưng trong động viên CBNV văn phòng:

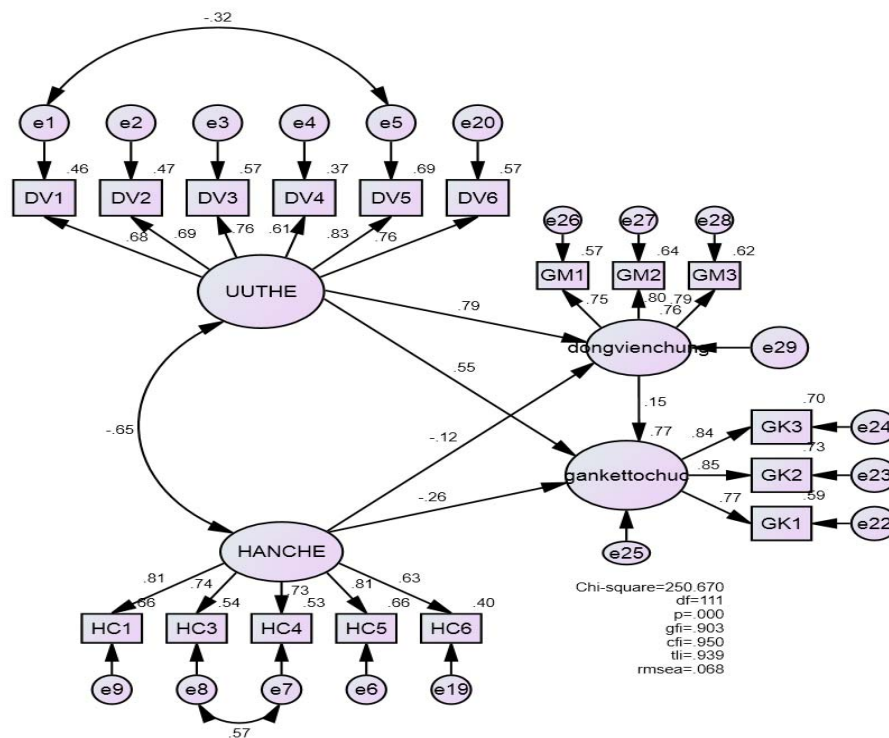
- Lãnh đạo dễ linh hoạt, nhanh chóng hỗ trợ giải quyết các vấn đề do quy mô doanh nghiệp nhỏ.
- Lãnh đạo hay có mối quan hệ thân tình, quan tâm đến nhân viên, ít xung đột tại nơi làm việc^[2].
- Lãnh đạo doanh nghiệp dễ phát hiện và nhanh chóng ghi nhận hiệu quả thực hiện công việc của cấp dưới do quy mô nhỏ, lãnh đạo biết hầu hết CBNV trong công ty.
- Những CBNV đã qua đào tạo cảm thấy được coi trọng trong công ty do SME ít tuyển được nhân sự có năng lực cao.
- CBNV có nhiều cơ hội được bổ nhiệm vào các chức danh quản lí do SME không có nhiều người cùng cạnh tranh cho các vị trí quản lí.
- CBNV được chủ động và linh hoạt trong công việc.
- CBNV có cơ hội thực hành trong nhiều lĩnh vực hoặc ứng dụng các ý tưởng mới do SME thường không có nhiều quy định, nguyên tắc cứng nhắc, lãnh đạo doanh nghiệp thường quan tâm đến kết quả cuối cùng hơn là quá trình, cách thức thực hiện công việc.

Các yếu tố này thuộc về các khía cạnh: Ghi nhận-tôn trọng, tạo sự chủ động, linh hoạt trong công việc và sự thấu hiểu, thân tình, chu đáo trong quan hệ do doanh nghiệp có quy mô nhỏ. Trong tháp nhu cầu của Maslow, những yếu tố ưu thế này thuộc các nhu cầu từ bậc 3 (ở giữa) đến bậc cao nhất. Vì vậy, có 2 giả thuyết về mối quan hệ dương của những ưu thế đặc trưng này với mức độ động viên chung trong công việc và mức độ gắn kết với tổ chức trong SME:

H₄: Các yếu tố ưu thế trong động viên của SME có quan hệ dương với động viên chung tại các SME.

H₅: Các yếu tố ưu thế trong động viên của SME có quan hệ dương với gắn kết tổ chức trong các SME.

Mối quan hệ giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu thể hiện trong Hình 1. Để làm rõ liệu động viên chung có phải là biến trung gian giữa các yếu tố ưu thế và hạn chế trong động viên với gắn kết tổ chức hay không, nghiên cứu kiểm định mô hình cạnh tranh; trong đó, yếu tố ưu thế và hạn chế trong động viên chỉ có tác động trực tiếp đến động viên chung, và 2 yếu tố này có tác động gián tiếp đến gắn kết tổ chức thông qua động viên chung.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu và kết quả kiểm định

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Có 7 quan sát của thang đo ưu thế và 8 biến quan sát của thang đo hạn chế trong động viên CBNV tại SME được thiết kế trên cơ sở các nội dung thành phần động viên thể hiện ở Bảng 3 và 4. Thang đo động viên chung được đo lường bằng 3 biến từ thang đo của Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011). Đo lường gắn kết tổ chức bằng 3 biến từ thang đo gốc của Allen & Meyer (1990) về gắn kết tình cảm “Anh/Chị mong muốn được gắn bó lâu dài với công ty; Anh/Chị cảm thấy thích thú khi nói về công ty anh/chị đang làm; Anh/Chị cảm thấy tự hào là nhân viên của công ty”. Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 7 mức độ gồm 21 biến đo lường cho cả 4 thang đo với 1: Hoàn toàn không đồng ý đến 7: Hoàn toàn đồng ý.

Mẫu nghiên cứu được thực hiện theo phương pháp thuận tiện với kỹ thuật phỏng vấn thông qua bảng câu hỏi. Đối tượng khảo sát là CBNV văn phòng có trình độ trung học chuyên nghiệp trở lên làm việc toàn thời gian tại các SME trên địa bàn TP.HCM. Có 274 phiếu trả lời hợp lệ. Theo đó, 41,2% đối tượng trả lời là nữ và 58,8% là nam. Về độ tuổi: 28% dưới 25 tuổi, 66,4% từ 25 - 35 tuổi và 5,5% từ 36 tuổi trở lên. Theo trình độ học vấn: 37% là trung cấp, cao đẳng, 55,8% đại học, 7,2% có trình độ cao học. Theo lĩnh vực hoạt động chính của doanh nghiệp: 47,4% hoạt động trong lĩnh vực thương mại, 32,5% dịch vụ, và 20,1% sản xuất.

Các dữ liệu sẽ được tiến hành kiểm tra, phân tích, đánh giá bằng phần mềm SPSS 19.0 và AMOS 20. Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach's Alpha, nghiên cứu thực hiện phân tích phân tố khẳng định (CFA) cho 4 thang đo. Các thang đo và mô hình được kiểm định theo các tham số (Chi2, độ tự do, giá trị p, các chỉ số CFI, GFI, TLI, RMSEA), độ tin cậy tổng hợp, tổng phương sai trích, tính đơn nguyên, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Phương pháp ước lượng Maximum Likelihood được sử dụng do tất cả các biến đều có độ nhọn (Kurtosis) và độ chệch (Skewness) nằm trong khoảng [-1; +1].

4. KẾT QUẢ PHÂN TÍCH SỐ LIỆU

Cả 2 thang đo ưu thế và hạn chế trong động viên tại SME được kiểm định đáp ứng yêu cầu (Bảng 2). Thang đo động viên chung và thang đo gắn kết tổ chức vì tình cảm có 3 biến quan sát nên được kiểm định chung trong mô hình đo lường. Mô hình đo lường và mô hình nghiên cứu có cùng bậc tự do (df) và có các tham số ước lượng giống nhau. Kết quả cho thấy tất cả các thang đo và mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu động viên trong SME đều được kiểm định đáp ứng yêu cầu (Bảng 2 và 3).

Bảng 2. Kết quả kiểm định các thang đo mô hình đo lường, mô hình nghiên cứu

Số lượng thành phần	Phù hợp	Phương sai trích (pvc)	Trọng số trung bình ($\wedge$)	Giá trị thang đo
Thang đo Ưu thế trong động viên: Chi2 = 17,502 df= 8; p= 0,025; GFI=0,979; CFI=0,986; TLI=0,974; RMSEA=0,066				
6	0,8668	0,5226	0,7195	Phù hợp
Thang đo Hạn chế trong động viên: Chi2 = 6,55 df= 4; p= 0,162; GFI=0,990; CFI=0,996; TLI=0,991; RMSEA=0,048				
5	0,8624	0,5583	0,7444	Phù hợp
Thang đo Động viên chung				
3	0,8225	0,6072	0,779	Phù hợp
Thang đo Gắn kết vì tình cảm				
3	0,8596	0,6716	0,8187	Phù hợp
Mô hình đo lường/nghiên cứu: Chi2 [111] = 250,67; p=0,000; GFI= 0,903; CFI= 0,950; TLI=0,939; RMSEA=0,068.				

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

Bảng 3. Kết quả kiểm định mối tương quan giữa các khái niệm trong mô hình đo lường

Hệ số tương quan			Ước lượng	Sai lệch chuẩn S.E.	Giá trị tới hạn C.R.	1-r	(1-r)/SE	Giá trị p
Ưu thế	<-->	Gắn kết tình cảm	0,848	0,069	7,652	0,152	2,203	***
Ưu thế	<-->	Động viên chung	0,869	0,055	7,63	0,131	2,382	***
Hạn chế	<-->	Gắn kết tình cảm	-0,715	0,096	-7,595	1,715	17,865	***
Hạn chế	<-->	Động viên chung	-0,634	0,072	-6,956	1,634	22,694	***

Gắn kết tình cảm	<-->	Động viên chung	0,791	0,07	7,741	0,209	2,986	***
Ưu thế	<-->	Hạn chế	-0,653	0,068	-6,902	1,653	24,309	***

Ghi chú: ***: $p < 0,001$

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

Mô hình cạnh tranh có các thông số: Chi2 [113] = 276,789, $p=0,000$, GFI= 0,895, CFI= 0,941, TLI=0,929, RMSEA=0,073. So sánh mô hình nghiên cứu và mô hình cạnh tranh (Bảng 4) cho thấy mô hình nghiên cứu được chọn là phù hợp. Như vậy, động viên chung không phải là biến trung gian giữa thang đo ưu thế, thang đo hạn chế trong động viên và gắn kết tổ chức của CBNV trong SME.

Bảng 4. So sánh mô hình nghiên cứu và mô hình cạnh tranh

Chi2 mô hình nghiên cứu (1)	df1	Chi2 mô hình nghiên cứu (2)	df2	Δ Chi2	Δ df	Giá trị p
250,67	111	276,789	113	26,119	2	0,000

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố ưu thế và hạn chế trong động viên có tác động trực tiếp đến động viên chung và giải thích được 76,3% biến thiên về động viên CBNV trong SME. Các yếu tố ưu thế và hạn chế trong động viên vừa có tác động trực tiếp vừa có tác động gián tiếp đến gắn kết tổ chức và giải thích được 77% biến thiên về gắn kết tổ chức của CBNV văn phòng trong SME. Tổng ảnh hưởng của các yếu tố ưu thế và hạn chế trong động viên nhân viên đến mức độ được động viên chung và gắn kết với tổ chức (Bảng 5).

Bảng 5. Tổng ảnh hưởng của các yếu tố động viên đến gắn kết tổ chức trong SME

	Ưu thế	Hạn chế	Động viên chung
Động viên chung	0,793	-0,116	-
Gắn kết với tổ chức	0,665	-0,280	0,149

Nguồn: Theo tính toán của tác giả

Như vậy, cả 5 giả thuyết đều được chấp nhận.

Thống kê mô tả giải thích sự nhất quán cao giữa các thành viên tham gia mẫu: Tất cả các yếu tố về hạn chế trong động viên CBNV tại SME đều được hơn một nửa (53,3% - 61,7%) những người tham gia trả lời đồng ý. Tương tự cho khía cạnh ưu thế động viên: 63% cho rằng CBNV được chủ động và linh hoạt trong công việc, có cơ hội thực hành trong nhiều lĩnh vực hoặc ứng dụng các ý tưởng mới, 54,7% nói lãnh đạo dễ linh hoạt, nhanh chóng hỗ trợ giải quyết các vấn đề, và 53,6% cho biết lãnh đạo doanh nghiệp dễ phát hiện và nhanh chóng ghi nhận hiệu quả thực hiện công việc. Đánh giá chung, 51,09% người tham gia khảo sát cho thấy họ thường làm việc trong tâm trạng tốt, 33,21 % cảm thấy được động viên trong công việc hiện tại, 48,54% thường thực hiện công việc với sự cam kết và nỗ lực cao.

5. THẢO LUẬN

SME không chỉ có các yếu tố hạn chế mà còn có các yếu tố ưu thế đặc trưng trong động viên kích thích CBNV văn phòng. Cả các yếu tố hạn chế và các yếu tố ưu thế trong động viên đều có tương quan rất mạnh với động viên chung và gắn kết với tổ chức của CBNV trong SME. Do đó nếu biết tận dụng các điểm ưu thế đặc trưng, SME vẫn có thể tạo động lực và nâng cao mức độ gắn kết cho đội ngũ CBNV văn phòng.

Các yếu tố hạn chế của SME chủ yếu liên quan đến khả năng tài chính, thương hiệu còn các yếu tố ưu thế của SME chủ yếu liên quan đến khía cạnh ghi nhận-tôn trọng, tạo sự chủ động, linh hoạt trong công việc và sự thấu hiểu, thân tình, chu đáo trong quan hệ, những điều này xuất phát từ lãnh đạo và các quy chế, nguyên tắc làm việc trong công ty; do đó, doanh nghiệp có thể hoàn thiện để động viên CBNV và nâng cao mức độ gắn kết của họ đối với doanh nghiệp.

Yếu tố phân công, giao việc, với đặc trưng là CBNV trong SME có thể phải làm nhiều việc không đúng chức năng/chuyên môn đào tạo thể hiện tính hai mặt, sẽ là yếu tố hạn chế nếu CBNV không biết tận dụng cơ hội để học hỏi, đa dạng hóa kỹ năng, ngược lại yếu tố này có thể giúp CBNV học thêm nhiều kỹ năng, linh hoạt trong công việc, phát triển nghề nghiệp.

Có sự khác biệt rất lớn về điều kiện sản xuất, trang thiết bị máy móc, công nghệ kỹ thuật của SME và các doanh nghiệp lớn nhưng đối với nhóm CBNV văn phòng thì sự khác biệt này không lớn, chưa được coi là 1 yếu tố hạn chế trong động viên.

6. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý TRONG QUẢN TRỊ

6.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy 6 yếu tố ưu thế và có 5 yếu tố hạn chế trong động viên CBNV được kiểm định phù hợp. Các yếu tố ưu thế và hạn chế trong động viên giải thích được 76,3% biến thiên về động viên chung và giải thích được 77% biến thiên về gắn kết tổ chức của CBNV văn phòng trong SME. Các yếu tố ưu thế tác động đến động viên chung và gắn kết tổ chức của CBNV văn phòng trong SME mạnh hơn tác động của các yếu tố hạn chế trong động viên. Động viên chung không phải là biến trung gian giữa ưu thế và hạn chế trong động viên với gắn kết tổ chức của CBNV.

6.2. Đóng góp của nghiên cứu

Nghiên cứu đã khám phá và kiểm định thang đo 6 yếu tố ưu thế và 5 yếu tố hạn chế đặc trưng trong động viên CBNV văn phòng tại SME, bổ sung thêm các thang đo về động viên.

Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố hạn chế của SME chủ yếu liên quan đến khả năng tài chính, thương hiệu còn các yếu tố ưu thế của SME chủ yếu liên quan đến khía cạnh lãnh đạo và các quy chế, nguyên tắc làm việc trong công ty. Đây là những gợi ý cho các cán bộ quản lý hoàn thiện phong cách lãnh đạo, cải tổ các chính sách, chế độ đãi ngộ và nguyên tắc làm việc nhằm tạo động lực và nâng cao mức độ gắn kết vì tình cảm cho CBNV trong SME.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra để tạo động lực cho CBNV và nâng cao mức độ gắn kết của họ đối với doanh nghiệp, lãnh đạo SME nên:

- Thực hiện đánh giá hiệu quả công việc, ghi nhận đóng góp của CBNV nhanh chóng, chính xác. Có nhiều phương pháp đánh giá hiệu quả công việc nhưng hiện nay việc thực hiện giao mục tiêu, đánh giá hiệu quả công việc theo KPI được coi là khách quan, chính xác và mang lại kết quả đo lường dễ thuyết phục nhất cho CBNV.
- Gắn kết quả đánh giá với các chế độ đãi ngộ tương xứng cho CBNV về lương, thưởng, phúc lợi và các cơ hội đào tạo, thăng tiến. Khi CBNV cảm nhận họ được tưởng thưởng xứng đáng với công sức bỏ ra, họ sẽ nỗ lực, tận tâm đóng góp cho doanh nghiệp.
- Nhanh chóng giải quyết ngay các vấn đề phát sinh. CBQL cần thiết lập được các kênh thông tin bên trong và bên ngoài để luôn cập nhật tình hình trong doanh nghiệp và có biện pháp xử lý ngay các vấn đề.

- Tôn trọng và tạo cơ hội cho CBNV thể hiện bản thân thông qua việc giao các nhiệm vụ có tính thách thức và tự phát triển năng lực thông qua thực hành công việc.

- Cho phép CBNV chủ động và linh hoạt trong thực hiện công việc. Lãnh đạo doanh nghiệp cũng cần phát triển môi trường khuyến khích sáng tạo, cho phép CBNV học hỏi từ sai lầm.

6.3. Hạn chế và kiến nghị hướng nghiên cứu tiếp theo

Hạn chế thuộc về mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện và khá nhỏ. Đối tượng trả lời trong nghiên cứu chính thức là nhân viên văn phòng làm việc toàn thời gian tại SME khu vực TP.HCM; do đó, có thể không phản ánh đầy đủ và chính xác nhận thức về các yếu tố động viên kích thích trong công việc của nhân viên ở nhiều địa bàn khác. Vì vậy, kết quả nghiên cứu có thể không đại diện cho các vùng miền hoặc các nền văn hóa khác■

Chú thích

[1] Trên Proquest, với từ khóa “Motivation” và “SME”, nhóm tác giả tìm thấy 1.309 tài liệu điện tử nhưng không có nghiên cứu nào xây dựng và kiểm định thang đo về các ưu thế và hạn chế trong động viên CBNV tại các SME.

[2] Các yếu tố bị loại sau kiểm định.

Tài liệu tham khảo

- Allen, N., & Meyer, J. (1990), “The Measurement and Antecedents of Affirmative, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63,1-18.
- Backhaus, K., & Surinder, T. (2004), “Conceptualizing and Researching Employer Branding”, *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bacon, N., Acker, P., Storey, J., & Coates, D. (1996), “It’s a Small World: Managing Human Resources in Small Businesses”, *International Journal of Human Resource Management*, 7(1), 83-100.
- Barron, J., Black, D. A., & Loewenstein, M. A. (1987), “Employer Size: The Implications for Search, Training, Capital Investment, Starting Wages and Wage Growth”, *Journal of Labour Economics*, 5(1), 76-89.
- Bent, R., Seaman, C. E. A., & Ingram, A. (1999), “Staff Motivation in Small Food Manufacturing Enterprises”, *British Food Journal*, 101(9), 654-667.

- Black, D. A., Noel, B. J., & Wang, Z. (1999), "On-the-Job Training, Establishment Size, and Firm Size: Evidence for Economies of Scale in the Production of Human Capital", *Southern Economic Journal*, 66(1), 82-100.
- Burton, J. P., Lee, T. W., & Holtom, B. C. (2002), "The Influence of Motivation to Attend, Ability to Attend, and Organizational Commitment on Different Types of Absence Behaviors", *Journal of Managerial Issues*, 14(2), 181-197.
- Cao Sĩ Kiêm (2013), "Doanh nghiệp nhỏ và vừa: Thực trạng và giải pháp hỗ trợ năm 2013", [<http://www.tapchitaichinh.vn/Trao-doi-Binh-luan/Doanh-nghiep-nho-va-vua-Thuc-trang-va-giai-phap-ho-tro-nam-2013/22487>, truy cập ngày 20/6/2014].
- Chính phủ (2009), *Nghị định số 56/2009/NĐ-CP ngày 30/6/2009 của Chính phủ quy định về trợ giúp phát triển doanh nghiệp nhỏ và vừa*, Hà Nội.
- Curran, D. B. (1999), "The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover", *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524.
- Islam, R., & Ismail, A. Z. (2008), "Employee Motivation: A Malaysian Perspective", *International Journal of Commerce & Management*, 18(4), 344-362.
- Jackson, S. E., Schuler R. S., & Rivero C. J. (1989), "Organizational Characteristics as Predictors of Personnel Practices", *Personnel Psychology*, 42, 727-786.
- Khan, K. U., & Farooq, S. U. (2010), "A Comparative Analysis of the Factors Determining Motivational Level of Employees Working in Commercial Banks in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa", *International Journal of Business and Management*, 5(12), 180-184.
- Kingir, S., & Mesci, M. (2009), "Factors that Effect Hotel Employees Motivation: The Case of Bodrum", *Serbian Journal of Management*, 5(1), 59-76.
- Kovach, K. A. (1987), "What Motivates Employees Workers and Supervisors Give Different Answers", *Business Horizons*, 30(5), 58-65.
- Mahal, P. K. (2009), "Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation", *Journal of Management Research*, 8(10), 14-38.
- Manolopoulos, D. (2007), "An Evaluation of Employee Motivation in the Extended Public Sector in Greece", *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
- Overell, S. (2003), "On the Scent of the Right Reward, Management: Money Is not the Only Answer When It Comes to Motivating Employees", *Financial Times*, London (UK), Mar 27, 14.
- Pajo, K., Coetzer, A., & Guenole, N. (2010), "Formal Development Opportunities and Withdrawal Behaviors by Employees in Small Medium Sized Enterprises", *Journal of Small Business Management*, 48(3), 281.
- Panagiotakopoulos, A. (2013), "The Impact of Employee Learning on Staff Motivation in Greek Small Firms: The Employees' Perspective", *Development and Learning in Organization*, 27(2), 13-15.

- Patton, D., Marlow, S., & Hannon, P. (2000), "The Relationship between Training and Small Firm Performance, Research Frameworks and Lost Quests", *International Small Business Journal*, 19 (1), 11-27.
- Robbins, S. (1998), *Organizational Behavior, Concept, Controversial Applications*, Prentice Hall, New Jersey.
- Storey, D. J. (1994), "Understanding the Small Business Sector", *International Thomson Business Press*, London.
- Tan, H. (1982), "Wage Determination in Japanese Manufacturing: A Review of Recent Literature", *The Economic Record*, 58, 46-60.
- Trần Kim Dung & Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), "Thang đo động viên nhân viên", Tạp chí *Phát triển kinh tế*, (244), 55-61.
- Widyaningrum, M. E. (2011), "Influence of Motivation and Culture on Organizational Commitment and Performance of Employee of Medical Services", *Academic Research International*, 1(3), 228-235.
- Wilkinson, A. (1999), "Employment Relations in SMEs", *Employee Relations*, 21(3), 206-217.