



## NGHIÊN CỨU SỰ ẢNH HƯỞNG CỦA CHẾ ĐỘ ĐÃI NGỘ ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA QUẢN TRỊ VIÊN CẤP TRUNG TRONG CÁC CÔNG TY XUẤT NHẬP KHẨU THỦY SẢN TỈNH CÀ MAU

Ngô Mỹ Trân<sup>1</sup>, Lương Hoàng Nam<sup>1</sup>, Thạch Keo Sa Ráté<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Trường Đại học Cần Thơ

### Thông tin chung:

Ngày nhận bài: 29/10/2017

Ngày nhận kết quả bình duyệt:

06/12/2017

Ngày chấp nhận đăng: 04/2018

### Title:

The impact of compensation policies on the motivation of junior managers at Ca Mau aquatery companies

### Keywords:

Compensation policy, EFA, middle managers, working motivation

### Từ khóa:

Chế độ đãi ngộ, EFA, động lực làm việc, quản trị viên cấp trung

### ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of compensation policies on the motivation of junior managers at Ca Mau fishery companies. The study was conducted with 120 managers and vice managers of Ca Mau aquatery companies. The method of exploratory factor analysis and linear regression analysis were used in this study. The results of the Exploratory Factor Analysis (EFA) indicated that there were 6 factors affecting the junior managers, including (1) compensation, (2) career and promotion opportunities, (3) welfare, (4) job challenges, (5) recognition, and (6) working environment. The results of linear regression analysis revealed that all 6 factors mentioned above had significantly positive influenced on working motivation of junior managers in Ca Mau aquatery companies. In addition, the factor of age and gender were also effected managers' motivation. One of implications that is suggested is composing the suitable compensation policies. Those polices needed to be fair and considerable in order to satisfy junior managers' motivation.

### TÓM TẮT

Mục tiêu của nghiên cứu là phân tích sự ảnh hưởng của chế độ đãi ngộ đến động lực làm việc của các quản trị viên cấp trung tại các công ty thủy sản tỉnh Cà Mau. Mẫu nghiên cứu gồm 120 đáp viên, là trưởng, phó các phòng ban trong các doanh nghiệp xuất nhập khẩu thủy sản ở tỉnh Cà Mau. Hai phương pháp phân tích được sử dụng trong đề tài là phương pháp phân tích nhân tố khám phá và phân tích hồi quy tuyến tính bội. Kết quả phân tích EFA cho thấy có 6 nhóm nhân tố được rút trích bao gồm: (1) lương thưởng, (2) cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến, (3) phúc lợi, (4) thử thách công việc, (5) sự công nhận và (6) môi trường làm việc. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy, các yếu tố nêu trên đều có tác động tích cực đến động lực làm việc của quản trị viên cấp trung. Ngoài ra, hai yếu tố tuổi tác và giới tính cũng ảnh hưởng đến động lực làm việc của các quản trị viên. Một trong số các hàm ý quản trị của nghiên cứu là cần xây dựng các chính sách đãi ngộ phù hợp với nhu cầu thực tế. Các chính sách đãi ngộ nhân sự cần khách quan và công bằng, đáp ứng nguyện vọng của các quản trị viên cấp trung trong công ty.

## 1. GIỚI THIỆU

Bất kỳ một doanh nghiệp nào khi tiến hành các hoạt động sản xuất kinh doanh cũng đều phải hội đủ hai yếu tố, đó là nhân lực và vật lực. Trong đó, nhân lực đóng vai trò rất quan trọng, có tính quyết định tới sự tồn tại và phát triển của doanh nghiệp. Vấn đề nhân lực là yếu tố tiên quyết quyết định sự thành công của tổ chức, tuy nhiên để giữ chân và thu hút nhân lực có tài năng và kinh nghiệm thì tổ chức phải xây dựng được một chính sách đãi ngộ phù hợp.

Theo Lê Quân (2009), chính sách đãi ngộ phù hợp là một chính sách chăm lo đến toàn bộ đời sống vật chất lẫn tinh thần của người lao động, cân bằng giữa hai yếu tố tài chính và phi tài chính. Các yếu tố tài chính bao gồm chế độ lương đảm bảo cuộc sống cho người lao động, các khoản thưởng thêm bằng các vật chất hữu hình. Các yếu tố phi tài chính bao gồm sự công nhận về những đóng góp công sức của người lao động, tạo điều kiện để người lao động hoàn thành công việc của mình.

Kết quả cuộc khảo sát lực lượng lao động toàn cầu của Watson (2014) thực hiện ở Singapore cho thấy, mặc dù lương vẫn là một trong những yếu tố quan trọng có sức thu hút và giữ chân các nhân viên mãn cán, nhưng chỉ có khoảng một phần ba người lao động ở đảo quốc này thỏa mãn với những phúc lợi ngoài lương (trong khi mức trung bình của thế giới là 46%) và chỉ có 36% thỏa mãn với phúc lợi liên quan đến lương (mức trung bình của thế giới là 52%). Nghiên cứu đã chỉ ra rằng, chính sách khuyến khích dưới hình thức tài chính tạo ra một tác động tương đối đối với việc cải thiện thành tích và hiệu quả làm việc của người lao động. Do đó, cần phải có chính sách đãi ngộ phù hợp với các quản trị viên cấp trung trong các tổ chức doanh nghiệp, khuyến khích các tổ chức quan tâm nhiều hơn về các yếu tố ngoài tiền lương nhằm tạo cho các nhân viên cấp quản lý có động lực làm việc tốt hơn.

Báo cáo thường niên 2015 của Hội Chế biến và Xuất nhập khẩu tỉnh Cà Mau (CASEP) về vấn đề

tuyển dụng và đào tạo nhân sự có tay nghề đáp ứng phù hợp tình hình phát triển của kinh tế và xã hội, báo cáo về vấn đề nhân sự nhấn mạnh rằng Cà Mau là một địa bàn quan trọng của cả nước về khai thác và nuôi trồng thủy hải sản. Các công ty xuất nhập khẩu thủy sản trên địa bàn có một thế mạnh về khai thác và thương mại nguồn lợi thủy sản nhưng vẫn còn đang gặp nhiều vấn đề về chính sách đãi ngộ và thu hút nhân tài, chưa có chính sách phù hợp để giữ chân người lao động. Hiện tượng các nhân viên quản lý nghỉ việc hoặc đầu quân cho những công ty có chính sách tốt hơn thường xuyên xảy ra. Những điều này cho thấy, việc thực hiện đề tài nghiên cứu này là rất cần thiết.

## 2. GIẢ THUYẾT VỀ CÁC MỐI QUAN HỆ TRONG MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### 2.1 Nhân tố lương thưởng

Nghiên cứu của Osibanjo *et al* (2014) nhấn mạnh tầm quan trọng của lương thưởng, đặc biệt là những khoản tăng thêm ngoài lương cơ bản trong việc thúc đẩy tinh thần làm việc của nhân viên. Các khoản thưởng tăng thêm làm cho nhân viên có thêm động lực để làm việc tốt hơn. Khi được thưởng cao, nhân viên sẽ nghĩ nhiều hơn về tổ chức, ra sức cống hiến nhiều hơn để hoàn thành tốt các công việc. Yaseen (2013) cho rằng, lương thưởng là yếu tố hàng đầu trong các tổ chức, nhân viên sẽ tập trung vào công việc nhiều hơn khi các vấn đề tài chính cá nhân được đảm bảo. Lương thưởng là chìa khoá để thu hút những nhân viên tài năng, mãn cán và các nhân viên luôn đánh giá cao về số lương thưởng đạt được. Khi tổ chức trả lương càng cao thì họ sẽ cảm thấy có động lực làm việc. Các lý thuyết nghiên cứu về động lực của nhân viên như Maslow (1943), Vroom (1964), Herzberg (1959)... đã chỉ ra rằng, lương thưởng là nhân tố tiên quyết cần xem xét để hình thành nên một chế độ đãi ngộ tốt. Lương thưởng đóng vai trò hết sức quan trọng trong việc tạo động lực cho nhân viên. Lương thưởng là một phần của chế độ đãi ngộ tác động trực tiếp đến hầu hết các cấp nhân viên trong tổ chức, qua đó thể hiện vai trò

quan trọng của lương thưởng trong tất cả mọi tổ chức. Theo SHRM (2009), lương thưởng sẽ tạo nên hiệu ứng lập tức đối với các nhân viên trong tổ chức về ngắn hạn, mức thưởng thêm giúp nhân viên có động lực hơn và có trách nhiệm hơn trong công việc của mình. Các chế độ lương thưởng về mặt tài chính một cách bất ngờ sẽ giúp nhân viên phấn khích và tạo thêm sự chăm chỉ làm việc.

*H<sub>1</sub>: Nhân tố lương thưởng có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên quản trị cấp trung.*

## **2.2 Nhân tố sự công nhận**

Sự công nhận như là kết quả xứng đáng cho thành quả của một công việc nào đó, đây là một yếu tố cực kì quan trọng trong chế độ đãi ngộ nhân viên. Các nghiên cứu gần đây về chế độ đãi ngộ đều nhấn mạnh nhân tố sự công nhận trong tổ chức so với các nhân tố khác. Ali & Shakil (2009) cho rằng, nhân tố sự công nhận làm gia tăng khả năng nhân viên gắn bó với tổ chức bởi vì sự công nhận giúp cho các nhân viên hiểu được giá trị của bản thân trong tổ chức, qua đó nhằm giúp các nhân viên có động lực hơn trong công việc, cố gắng hoàn thiện khả năng làm việc và nâng cao hiệu quả công việc. Theo Yaseen (2013), sự công nhận kịp thời các thành quả của nhân viên là một nguồn động lực hết sức to lớn, giúp nhân viên thoải mái nhu cầu được tưởng thưởng xứng đáng và được công nhận những kết quả mà nhân viên đó đạt được. Sự công nhận nhân viên có thể bằng nhiều cách khác nhau. Yếu tố công nhận thuộc về mặt phi tài chính đôi lúc còn mang lại giá trị nhiều hơn về mặt tài chính (Tracy, 2015). Sự công nhận là nhu cầu ở bậc thứ 4 trong tháp nhu cầu của Maslow (1943) và thuộc nhóm nhân tố số 1 về sự thừa nhận của tổ chức, cấp trên và đồng nghiệp trong lý thuyết hai nhân tố của Herzberg (1959).

*H<sub>2</sub>: Nhân tố sự công nhận có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên quản trị cấp trung.*

## **2.3 Nhân tố phúc lợi**

Phúc lợi bao gồm các khoản phúc lợi bắt buộc và không bắt buộc, có nghĩa là những khoản mà công

ty tự trả cho người lao động theo chính sách và quy định của công ty; là những vấn đề chăm sóc y tế, sức khỏe, được hưởng các giá trị tinh thần để bù đắp hao phí lao động cho nhân viên, từ đó tạo cảm giác thoải mái về công việc, thỏa mãn giữa khả năng công hiến và hưởng thụ của các nhân viên trong tổ chức. Theo SHRM (2009), phúc lợi đáp ứng nhu cầu bậc hai trong tháp thu cầu của Maslow (1943). Phúc lợi thúc đẩy nhân viên cống hiến nhiều hơn cho tổ chức, tạo nên giá trị niềm tin được chăm sóc về tinh thần giúp nhân viên có động lực làm việc và nỗ lực hoàn thành công việc đặt ra. Oluigbo & Anyiam (2014) đã chỉ ra các mặt tích cực của một chế độ phúc lợi tốt là các chế độ phúc lợi không bắt buộc. Các chế độ phúc lợi không bắt buộc tăng lên khiến nhân viên cảm thấy được sự quan tâm và chăm sóc nhiều hơn đến từ tổ chức. Khi các nhân viên cảm thấy được quý trọng thì sẽ nỗ lực làm việc, từ đó giúp cho tổ chức đạt được hiệu quả làm việc tốt hơn.

*H<sub>3</sub>: Nhân tố phúc lợi có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên quản trị cấp trung.*

## **2.4 Nhân tố cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến**

Theo Baba (2015), cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến là đáp ứng nguyện vọng của nhân viên đối với nhu cầu được đào tạo, nâng cao chuyên môn trong lĩnh vực của mình, qua đó giúp cho nhân viên định hướng được công việc họ đang làm để thoải mái đam mê. Điều này giúp họ tin tưởng rằng họ có thể đạt được một vị trí cao hơn qua từng giai đoạn. Cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến đáp ứng nhu cầu thể hiện mình, tương ứng với bậc 5 - bậc cao nhất theo lý thuyết nhu cầu của Maslow (1943). Khi tổ chức có một định hướng rõ ràng về sự phát triển của các cấp nhân sự, trọng dụng những nhân viên có tài, cần nhắc sự thăng tiến của họ lên những cấp bậc cao hơn để thỏa mãn nhu cầu tự thể hiện mình thì sẽ có thể tạo động lực mạnh mẽ để các nhân viên trong tổ chức nỗ lực học tập và mang lại giá trị cao hơn cho tổ chức.

*H<sub>4</sub>: Nhân tố cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên quản trị cấp trung.*

### 2.5 Nhân tố thử thách công việc

Công việc nhân viên đang làm đánh giá trình độ và năng lực của nhân viên trong tổ chức đó. Thử thách công việc làm tăng khả năng giải quyết các vấn đề trong tổ chức, qua đó giúp các nhân viên thấy được năng lực và trình độ của bản thân để cải thiện và nâng cao. Theo Beer *et al.* (1985), thử thách công việc có ý nghĩa vô cùng quan trọng trong tổ chức nhằm xác định các nhân viên có tiềm lực và trình độ, qua đó tổ chức có thể giao việc phù hợp hơn để tránh lãng phí nguồn nhân lực và nhân viên cũng cảm nhận được sự tin tưởng của tổ chức qua các thử thách nhằm cố gắng trau dồi kỹ năng nghề nghiệp. Đây cũng là một nhân tố làm nên động lực quan trọng của nhân viên trong các tổ chức. Theo Wilfred *et al.* (2014), thử thách công việc làm gia tăng khả năng giải quyết vấn đề của các nhân viên, giúp các nhân viên trong tổ chức có thêm kinh nghiệm làm việc.

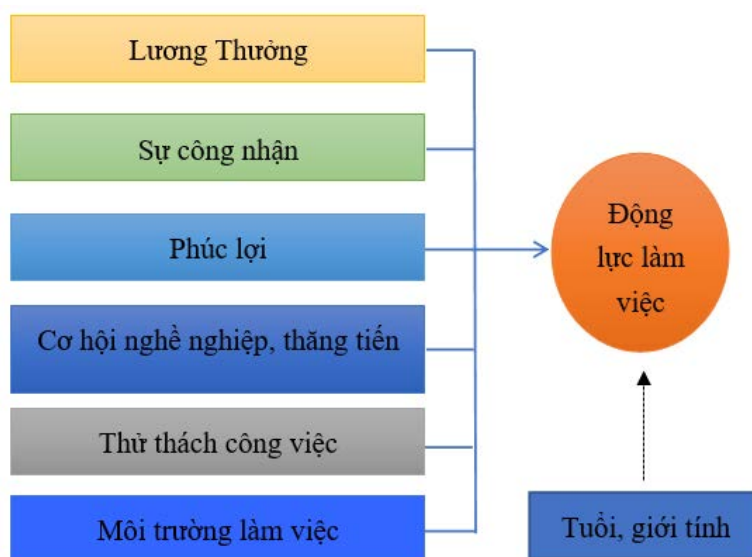
*H<sub>5</sub>: Thử thách công việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên quản trị cấp trung.*

### 2.6 Nhân tố môi trường làm việc

Osibanjo *et al.* (2014) cho rằng, môi trường làm việc gồm nhiều yếu tố cấu thành như môi trường giúp khả năng sáng tạo, tuân thủ chặt chẽ các tiêu chuẩn, quy định về sức khỏe nhân viên, an toàn lao động và bảo vệ môi trường trong hoạt động sản xuất kinh doanh. Các tổ chức có thể tạo một môi trường làm việc chuyên nghiệp cho nhân viên cùng tham gia và xây dựng cũng là một sự đãi ngộ nhân sự. Nhân sự cần môi trường tốt để phát triển khả năng và tư duy. Theo Oluigbo & Anyiam (2014), Danish and Usman (2010) và Ali & Ahmed (2009), khi môi trường làm việc tốt sẽ tạo nên sự thoả mãn nhu cầu, từ đó giúp các nhân viên trong tổ chức có thêm động lực làm việc để gắn bó với tổ chức.

*H<sub>6</sub>: Môi trường làm việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên quản trị cấp trung.*

Từ những giả thuyết được biện luận phía trên, mô hình nghiên cứu được đề xuất trong Hình 1 như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

#### 3.1 Phương pháp thu thập số liệu

Tác giả tiến hành khảo sát và điều tra các quản trị viên cấp trung tại các doanh nghiệp xuất nhập khẩu thủy sản bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp qua bảng câu hỏi. Đối tượng khảo sát là các trưởng, phó phòng ban, quản đốc phân xưởng tại các công ty trên địa bàn tỉnh Cà Mau. Theo Newton & Rudestam (2013), các trường hợp có khó khăn trong quá trình thu thập số liệu, quy tắc 4:1 có thể được sử dụng, nghĩa là tổng số quan sát gấp 4 lần tổng số biến đo lường. Nghiên cứu này sử dụng 28 biến đo lường nên cần cỡ mẫu tối thiểu trong phân tích số liệu là 112 quan sát. Tuy nhiên, để phòng ngừa những sai sót trong quá trình phỏng vấn và nhập liệu, tác giả chọn cỡ mẫu là 120 quan sát. Phương pháp chọn mẫu là phương pháp phi ngẫu nhiên kiểu thuận tiện, có kết hợp phân tầng với tiêu thức dựa theo số lượng nhân viên cấp trung trong các công ty.

#### 3.2 Phương pháp phân tích

Đề tài sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm định các nhân tố ảnh hưởng và nhận diện các nhân tố được cho là phù

hợp để đưa vào phân tích hồi quy tuyến tính bội, xác định ảnh hưởng của từng nhân tố đến ý định mua sắm của người tiêu dùng. Trước khi thực hiện phương pháp phân tích nhân tố, đề tài sử dụng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha để kiểm định mức độ chặt chẽ của thang đo trong mô hình. Mô hình hồi quy được trình bày như sau:

$$Y = \alpha + \sum_{i=1}^n \beta_i X_i + \sum_{j=1}^m \delta_j D_j + \varepsilon$$

Trong đó: Biến phụ thuộc là động lực làm việc của quản trị viên cấp trung trong các doanh nghiệp thủy sản trên địa bàn tỉnh Cà Mau;  $X_i$  là các nhân tố thuộc chế độ đãi ngộ, được rút ra từ phương pháp phân tích nhân tố; và  $D_j$  là các biến kiểm soát bao gồm giới tính và tuổi.

Trong nghiên cứu này, tác giả sử dụng thang đo Likert với 5 cấp độ để đo lường các biến thành phần: (1) Hoàn toàn không hài lòng; (2) Không hài lòng; (3) Trung bình; (4) Hài lòng; (5) Hoàn toàn hài lòng. Các biến thành phần của các nhân tố được đề xuất trong mô hình được trình bày trong Bảng 1 như sau:

**Bảng 1. Diễn giải các biến thành phần trong mô hình nghiên cứu đề xuất**

Nhân tố	Kí hiệu	Diễn giải	Nguồn
F <sub>1</sub> - LƯƠNG, THƯỞNG	LT <sub>1</sub>	Tiền lương được trả tương xứng vị trí công việc	Ali & Ahmed (2009) Yaseen (2013) SHRM (2009)
	LT <sub>2</sub>	Được trả lương xứng với đóng góp	
	LT <sub>3</sub>	Chính sách khen thưởng/kỷ luật về tiền lương hợp lý	
	LT <sub>4</sub>	Yên tâm làm việc với tiền lương hiện tại	
	LT <sub>5</sub>	Thỏa mãn nhu cầu với các mức tiền thưởng tháng, quý, năm của tổ chức	
	LT <sub>6</sub>	Tiền lương đảm bảo cuộc sống của bản thân và gia đình	
F <sub>2</sub> - SỰ CÔNG NHẬN	CN <sub>1</sub>	Được tổ chức ca ngợi đều đặn mỗi khi hoàn thành công việc	Beer <i>et al.</i> (1985) Ali & Ahmed (2009)
	CN <sub>2</sub>	Nhận được ý kiến phê bình xây dựng để hoàn thành công việc tốt hơn	
	CN <sub>3</sub>	Được sự tin cậy từ tổ chức và các đồng nghiệp	
	CN <sub>4</sub>	Hoàn thành kế hoạch của tổ chức theo các sắp xếp công việc riêng của bản thân	

Nhân tố	Kí hiệu	Diễn giải	Nguồn
F <sub>3</sub> – PHÚC LỢI	PL <sub>1</sub>	Cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội	
	PL <sub>2</sub>	Chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ và các chuyến tham quan nghỉ mát hợp lý	SHRM (2009)
	PL <sub>3</sub>	Nhận được sự hỗ trợ của công đoàn	Oluigbo & Anyiam (2014)
	PL <sub>4</sub>	Nhận được phúc lợi tốt ngoài quy định của Luật Lao động, (ví dụ phụ cấp độc hại, chi phí đi lại, ăn uống, phụ cấp làm thêm giờ...)	
F <sub>4</sub> – CƠ HỘI NGHỀ NGHIỆP VÀ THĂNG TIẾN	CH <sub>1</sub>	Tôi được tham gia các khóa huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả	SHRM (2009)
	CH <sub>2</sub>	Tôi được cung cấp đầy đủ tài liệu và chương trình huấn luyện để phát triển kỹ năng làm việc	Ali & Ahmed (2009)
	CH <sub>3</sub>	Tổ chức có kế hoạch đào tạo, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên rõ ràng	Wilfred <i>et al.</i> (2014)
	CH <sub>4</sub>	Tôi biết rõ những điều kiện cần có để phát triển trong công việc	Beer <i>et al.</i> (1985)
	CH <sub>5</sub>	Tôi rất lạc quan về khả năng phát triển và thành công của mình trong tổ chức	
F <sub>5</sub> – THỬ THÁCH CÔNG VIỆC	TT <sub>1</sub>	Tôi được khuyến khích đưa ra những sáng kiến, đề xuất cải tiến công việc	
	TT <sub>2</sub>	Tôi được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc	Wilfred <i>et al.</i> (2014)
	TT <sub>3</sub>	Tôi được tổ chức giao thêm nhiệm vụ và quyền hạn để giải quyết công việc	Beer <i>et al.</i> (1985)
	TT <sub>4</sub>	Tôi luôn đủ tự tin để vượt qua thử thách mà công ty giao phó một cách tốt nhất.	SHRM (2009)
	TT <sub>5</sub>	Tôi luôn nhận được công việc thú vị và có sự trải nghiệm tốt mà tổ chức giao phó.	
F <sub>6</sub> – MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC	MT <sub>1</sub>	Môi trường làm việc của tổ chức an toàn, thoải mái, tạo ra sự sáng tạo	SHRM (2009)
	MT <sub>2</sub>	Tổ chức cung cấp đầy đủ các thiết bị công nghệ thông tin và trang thiết bị cần thiết cho công việc	Ali & Ahmed (2009)
	MT <sub>3</sub>	Được trao đổi thông tin với cấp trên một cách thẳng thắn và thoải mái	Osibanjo <i>et al.</i> (2014)
	MT <sub>4</sub>	Được dẫn dắt bởi văn hoá của tổ chức và làm việc theo định hướng của tổ chức đề ra	Beer <i>et al.</i> (1985)
Y –	ĐL <sub>1</sub>	Nhìn chung, tôi có động lực làm việc từ chế độ đãi ngộ	Ali & Ahmed

Nhân tố	Kí hiệu	Diễn giải	Nguồn
ĐỘNG LỰC		của tổ chức	(2009)
LÀM VIỆC	ĐL <sub>2</sub>	Tôi sẽ nỗ lực làm việc hơn nữa vì tổ chức	Wilfred <i>et al.</i>
	ĐL <sub>3</sub>	Tôi đánh giá cao chính sách đãi ngộ của công ty và hạnh diện khi làm việc cho công ty	(2014) Beer <i>et al.</i> (1985)

#### 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

Sau khi thực hiện phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA, kết quả có 6 nhóm nhân tố được rút trích. Các biến thành phần cấu thành từng nhân tố được trình bày theo thứ tự giảm dần của trọng số nhân tố như sau:

Nhóm nhân tố lương thưởng bao gồm 5 biến thành phần bao gồm **LT4** (yên tâm làm việc với tiền lương hiện tại), **LT3** (chính sách khen thưởng/kỷ luật về lương hợp lý), **LT5** (thỏa mãn nhu cầu với các mức tiền thưởng theo tháng, quý, năm của tổ chức), **LT2** (được trả lương tương xứng với đóng góp) và **LT1** (lương trả xứng đáng với vị trí công việc).

Nhóm nhân tố cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến gồm có **CH1** (được tham gia các khoá huấn luyện cần thiết để làm việc hiệu quả), **CH4** (biết rõ những điều kiện cần có để phát triển trong công việc), **CH2** (được cung cấp đầy đủ tài liệu và chương trình huấn luyện để phát triển kỹ năng làm việc), **CH5** (lạc quan về khả năng phát triển của mình trong tổ chức) và **CH3** (tổ chức kế hoạch đào tạo, phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho nhân viên).

Nhóm nhân tố thử thách công việc có các biến thành phần sau: **TT3** (được tổ chức giao thêm nhiệm vụ và quyền hạn để giải quyết công việc), **TT1** (được khuyến khích đưa ra những sáng kiến,

đề xuất cải tiến công việc), **TT4** (luôn đủ tự tin để vượt qua thử thách mà công ty giao phó một cách tốt nhất) và **TT5** (luôn nhận được công việc thú vị và có sự trải nghiệm của tổ chức giao phó).

Nhóm nhân tố phúc lợi được cấu thành từ các biến thành phần: **PL4** (nhận được phúc lợi tốt ngoài quy định của Luật Lao động, các chế độ phụ cấp độc hại, phụ cấp công tác, ăn uống và làm thêm ngoài giờ tốt), **PL3** (nhận được sự hỗ trợ của công đoàn), **PL2** (chế độ nghỉ phép, nghỉ lễ và các chuyến tham gia nghỉ mát do công ty tổ chức hợp lý) và **PL1** (cung cấp đầy đủ chế độ bảo hiểm y tế, bảo hiểm xã hội, bảo hiểm tai nạn,...).

Nhóm nhân tố môi trường làm việc có các biến thành phần như: **MT1** (môi trường làm việc của tổ chức an toàn, thoải mái và sáng tạo), **MT3** (được trao đổi thông tin với cấp trên một cách thẳng thắn và thoải mái), **MT4** (được dẫn dắt bởi văn hoá của tổ chức và làm việc theo định hướng của tổ chức đề ra) và **MT2** (tổ chức cung cấp đầy đủ các thiết bị công nghệ thông tin và trang thiết bị cần thiết cho công việc).

Nhóm nhân tố sự công nhận bao gồm: **CN1** (được ca ngợi đều đặn mỗi khi hoàn thành công việc), **CN4** (hoàn thành công việc của tổ chức theo sự sắp xếp riêng của bản thân) và **CN3** (được sự tin cậy của tổ chức và đồng nghiệp).

Kết quả phân tích hồi quy được trình bày trong Bảng 2 như sau:

**Bảng 2. Kết quả phân tích hồi quy đa biến**

<b>Biến độc lập</b>	<b>Mô hình 1 (không có biến kiểm soát)</b>	<b>Mô hình 2 (có biến kiểm soát)</b>
Hằng số	1,548E-016	-1,356
Lương thưởng	0,392***	0,367***
Cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến	0,494***	0,472***
Thử thách công việc	0,430***	0,464***
Phúc lợi	0,401***	0,437***
Môi trường làm việc	0,203***	0,218***
Sự công nhận	0,313***	0,303***
Tuổi		0,032***
Giới tính		0,178***
Giá trị F của mô hình	140,664	200,946
Hệ số xác định R <sup>2</sup>	0,882	0,935
Hệ số R <sup>2</sup> điều chỉnh	0,876	0,931
Giá trị Sig. của mô hình	0,000	0,000
Hệ số d của kiểm định Durbin – Watson	1,651	1,559

Ghi chú: \*\*\*, \*\* và \* có ý nghĩa thống kê tương ứng ở mức 1%; 5% và 10%

(Nguồn: Số liệu khảo sát năm 2017)

**Kết quả hồi quy không có biến kiểm soát (Mô hình 1, Bảng 2):**

Kết quả phân tích cho thấy, hệ số R<sup>2</sup> của mô hình là 88,2%. Điều này có nghĩa là các biến sử dụng trong mô hình có thể giải thích được 88,2% sự biến động của biến động lực làm việc. Kết quả phân tích còn cho thấy, các hệ số ước lượng của các nhóm nhân tố thuộc chế độ đãi ngộ đều có ý nghĩa thống kê. Mức độ tác động của từng nhân tố cụ thể như sau:

**Lương thưởng (LT):** Biến lương thưởng có ý nghĩa thống kê ở mức 1% và có mối quan hệ tỉ lệ thuận với động lực làm việc ( $\beta_1 = 0,392$ ). Điều này cho thấy rằng, động lực của quản trị viên cấp trung có sự ảnh hưởng tích cực bởi nhân tố lương thưởng. Do đó, có thể nói, lương thưởng đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy và tạo động lực cho nhân viên trong tổ chức, giúp họ nhận được phần thưởng xứng đáng với công sức và giúp duy trì sự ổn định trong công việc

**Cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến (CH):** Biến cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến có ý nghĩa thống kê ở mức 1% và tỉ lệ thuận với động lực làm việc ( $\beta_2 = 0,494$ ). Qua đó cho thấy rằng, cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của các quản trị viên cấp trung. Điều này chứng tỏ rằng, các quản trị viên cấp trung khi thấy được cơ hội nghề nghiệp thăng tiến rõ ràng sẽ có mục tiêu phấn đấu và hết lòng vì công việc, qua đó động lực làm việc sẽ tốt hơn và mang lại giá trị cao hơn trong công việc.

**Thử thách công việc (TT):** Biến thử thách công việc được tìm thấy có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của quản trị viên cấp trung, phù hợp với kỳ vọng ban đầu của mô hình nghiên cứu. Qua đó thấy được rằng, mức độ thử thách công việc sẽ khiến các quản trị viên hứng thú hơn trong công việc, giúp họ nâng cao chuyên môn và giải quyết được nhiều việc hơn, tạo ra tâm lý thoải mái trong công việc, từ đó nâng cao động lực làm việc



cho chính bản thân nhân viên và hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

**Phúc lợi (PL):** Bảng chứng cho thấy biến phúc lợi có mối quan hệ tỉ lệ thuận với động lực làm việc của các quản trị viên cấp trung trong các công ty ( $\beta_4 = 0,401$ ). Điều này có nghĩa là khi tổ chức chăm lo phúc lợi cho các quản trị viên càng tốt thì động lực làm việc và cống hiến cho công ty càng cao. Phúc lợi là cách mà các công ty chăm lo đời sống cho các nhân viên và chia sẻ thành công của công ty đến với các quản trị viên cấp trung cũng như các nhân viên khác, khi phúc lợi gia tăng cũng đồng nghĩa với động lực làm việc tăng lên.

**Sự công nhận (CN):** Giống với kỳ vọng ban đầu của mô hình đề xuất nghiên cứu, biến sự công nhận có mối quan hệ tỉ lệ thuận với động lực làm việc ( $\beta_5 = 0,313$ ). Điều này có nghĩa là khi các công ty có một chính sách công nhận thành tích và khen thưởng cho những đóng góp của nhân viên một cách đúng đắn, công bằng và kịp thời sẽ làm tăng thêm động lực của các quản trị viên. Sự công nhận cho phép các công ty đánh giá đúng sự cống hiến và năng lực làm việc của các quản trị viên cấp trung. Khi được đánh giá đúng năng lực và được sự công nhận, các quản trị viên sẽ nỗ lực cống hiến cho công ty hơn.

**Môi trường làm việc (MT):** Biến môi trường làm việc được tìm thấy có mối quan hệ thuận chiều với động lực làm việc ( $\beta_6 = 0,203$ ). Điều này cho thấy rằng, khi có một môi trường làm việc ổn định, chuyên nghiệp và hiện đại thì mức độ hứng thú công việc sẽ gia tăng, từ đó dẫn tới động lực làm việc cũng được tăng thêm. Khi môi trường làm việc được các công ty quan tâm đúng mức thì động lực làm việc sẽ được cải thiện, từ đó góp phần nâng cao được động lực làm việc của các quản trị viên.

**Kết quả hồi quy với biến kiểm soát (Mô hình 2, Bảng 2):**

Kết quả ước lượng của mô hình khi bổ sung thêm nhóm biến kiểm soát được trình bày trong Bảng 2. Khi thêm biến kiểm soát, hệ số  $R^2$  điều chỉnh của mô hình tăng lên (từ 87,6% lên 93,1%). Điều này

cho thấy là việc bổ sung thêm biến kiểm soát vào mô hình là phù hợp. Trong Mô hình 2, hệ số xác định  $R^2$  là 93,5%, tăng lên khá nhiều so với Mô hình 1. Hệ số này cho thấy, 93,5% sự biến thiên của biến động lực làm việc có thể giải thích được bởi các biến sử dụng trong Mô hình 2.

Hệ số ước lượng của 6 nhóm nhân tố trong Mô hình 2 không có sự khác biệt nhiều với các hệ số ước lượng trong Mô hình 1. Đồng thời, kết quả ước lượng cho thấy, sự ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê của hai biến tuổi và giới tính đối với động lực làm việc. Hay nói cách khác, có sự khác biệt về động lực làm việc của các quản trị viên cấp trung trong các công ty xuất nhập khẩu thủy sản trên địa bàn tỉnh Cà Mau giữa các mức độ tuổi và giới tính khác nhau. Mức độ tác động của 2 biến kiểm soát cụ thể như sau:

**Tuổi:** Biến tuổi có ý nghĩa thống kê ở mức 1% và tỉ lệ thuận với biến động lực làm việc ( $\beta = 0,219$ ). Điều đó cho thấy rằng, tuổi tác cũng ảnh hưởng đến động lực làm việc của các quản trị viên cấp trung, các quản trị viên cấp trung càng có tuổi thì động lực làm việc nhiều hơn.

**Giới tính:** Kết quả cho thấy, nam giới có động lực làm việc cao hơn nữ giới ( $\beta = 0,082$ ). Kết quả nghiên cứu này phù hợp với nghiên cứu trước đây của Hameed et al (2014). Các tác giả này cho rằng vì phụ nữ bên cạnh việc gánh một khối lượng công việc giống như nam giới khi đi làm, còn gánh thêm công việc gia đình và nội trợ. Điều này khiến phụ nữ thường không có cơ hội phấn đấu như nam giới, từ đó không chuyên tâm vào công việc khiến cho động lực làm việc thấp hơn.

## 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý CHÍNH SÁCH

Chế độ đãi ngộ nhân sự là một trong những chính sách hàng đầu được các công ty quan tâm. Chính sách đãi ngộ là sự kết nối của nhân viên và công ty, qua đó thúc đẩy tinh thần làm việc và cống hiến của nhân viên. Trong xu thế hiện đại, chính sách đãi ngộ phải phù hợp và đáp ứng nhu cầu của nhân viên. Mục tiêu của đề tài là nghiên cứu sự ảnh hưởng của chế độ đãi ngộ đến động lực làm việc của các quản trị viên cấp trung trong các

doanh nghiệp xuất nhập khẩu thủy sản trên địa bàn tỉnh Cà Mau với mẫu nghiên cứu gồm 120 quản trị viên cấp trung của 11 công ty bằng phương pháp phỏng vấn trực tiếp thông qua bảng câu hỏi soạn sẵn.

Từ các mô hình lý thuyết, các nghiên cứu trước đây và xuất phát từ bối cảnh của nghiên cứu, tác giả đã xây dựng được mô hình nghiên cứu đo lường ảnh hưởng của chế độ đãi ngộ đến động lực làm việc của quản trị viên cấp trung trong các công ty xuất nhập khẩu thủy sản Cà Mau với bộ thang đo gồm 28 biến đo lường. Kết quả phân tích EFA rút trích được 6 nhóm nhân tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của các quản trị viên cấp trung bao gồm: lương thưởng, sự công nhận, phúc lợi, cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến, thử thách công việc và môi trường làm việc.

Các nhân tố rút trích từ phân tích EFA được đưa vào phân tích hồi quy với biến phụ thuộc là động lực làm việc. Kết quả phân tích hồi quy cho thấy, tất cả các nhân tố rút trích được từ phương pháp phân tích nhân tố đều có tác động tích cực đến động lực làm việc. Trong đó, hai nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất đến chế độ đãi ngộ là nhân tố cơ hội nghề nghiệp, thăng tiến và nhân tố thử thách công việc. Nhân tố có ảnh hưởng thấp nhất là môi trường làm việc và sự công nhận. Ngoài ra, kết quả phân tích còn cho thấy, hai biến tuổi và giới tính có sự tác động đến động lực làm việc.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề tài đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm tăng cường động lực làm việc của các quản trị viên cấp trung trong công ty xuất nhập khẩu thủy sản trên địa bàn tỉnh Cà Mau như sau:

*Đối với chế độ lương thưởng*, hệ thống khen thưởng phải được đề xuất một cách cẩn thận và công bằng. Công ty nên sử dụng chính sách về tiền lương như một đòn bẩy quan trọng làm động lực khích lệ từng thành viên tích cực làm việc, góp phần gia tăng hiệu quả kinh doanh cho công ty. Ban lãnh đạo phải làm sao xây dựng được một chế độ tiền lương tương xứng với công sức mà người lao động bỏ ra. Mỗi năm, công ty nên tổ

chức nghiêm túc khâu đánh giá, xem xét điều chỉnh tăng lương định kỳ cho người lao động.

*Đối với chế độ đãi ngộ về cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến*, bên cạnh việc thay đổi tư duy đãi ngộ nhân sự không chỉ là lương thưởng mà còn các yếu tố khác thì cơ hội nghề nghiệp và thăng tiến cũng khuyến khích động lực làm việc của các quản trị viên tích cực hơn. Dù cho nhân viên làm việc ở vị trí thuộc về phòng ban nào và yêu cầu công việc đặc thù ra sao thì cuối cùng doanh nghiệp có đạt được mục tiêu chung đề ra hay không đều phụ thuộc vào từng cá nhân này. Vì lẽ đó, việc đề ra mục tiêu cho từng nhân viên gắn liền với tổ chức có vai trò vô cùng quan trọng để các cá nhân có thể trang bị những kỹ năng cần thiết cho công việc. Không chỉ khuyến khích nhân viên lao động, sáng tạo trong một môi trường làm việc thân thiện, các công ty nên xây dựng lộ trình nghề nghiệp cụ thể cho từng vị trí công việc. Yêu cầu cho từng vị trí trong công ty được đặt ra cụ thể qua bảng mô tả chi tiết công việc để mỗi thành viên có thể tự nắm bắt và không ngừng hoàn thiện bản thân. Ứng với từng vị trí sẽ có mức lương, chế độ thưởng, phụ cấp, ưu đãi hoàn toàn tương xứng. Công ty nên xem đào tạo là phương thức hỗ trợ quá trình phát triển nghề nghiệp cho từng thành viên, xa hơn đó chính là cách thức gia tăng giá trị công ty. Do đó, mọi thành viên của các công ty đều được khuyến khích nâng cao kỹ năng và trình độ chuyên môn.

*Đối với chế độ đãi ngộ thử thách công việc*, những động cơ thử thách công việc phải được liên kết chặt chẽ với các mục tiêu hoạt động của công ty. Những mục tiêu hoạt động đó phải cho thấy được kỳ vọng mà bất cứ cá nhân nào cũng có thể đạt đến, sự thử thách được chia đều cho mọi người. Vai trò của thử thách công việc mang tính khích lệ nhân viên tìm ra nhiều hướng giải quyết công việc hơn và khoa học hơn. Công ty đặt ra nhiều thử thách cho nhân viên sẽ tăng tính cạnh tranh và có thể giúp đánh giá năng lực thật sự của mỗi nhân viên.

*Đối với chế độ phúc lợi*, công ty nên áp dụng nhiều chính sách phúc lợi khác như tặng quà, thăm hỏi, tổ chức các hoạt động ngoại khóa để gắn kết nhân viên, chia lợi nhuận giúp nhân viên cảm thấy mình có trách nhiệm với công ty... Những phúc lợi này sẽ khích lệ và tạo điều kiện cho nhân viên nâng cao đời sống vật chất, tinh thần. Hàng năm, công ty cần phải có một nguồn quỹ dự phòng để trích quỹ thời gian và tài chính cho cán bộ, nhân viên đi du lịch, tham gia các hoạt động ngoại khóa.

*Đối với chế độ môi trường làm việc*, môi trường làm việc luôn được các cá nhân quan tâm và coi trọng vì đây là yếu tố giúp họ hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao. Môi trường làm việc bao gồm các điều kiện vật chất kỹ thuật và những người lao động xung quanh môi trường đó. Chỉ khi các nhà quản lý có chuyên môn và có những điều kiện vật chất thì họ mới có đủ khả năng thực hiện tốt công việc được giao, đó có thể là các công cụ vật chất, các thiết bị văn phòng, các kỹ năng phục vụ cho công việc... Ngoài các điều kiện vật chất để giúp thực hiện tốt công việc, người làm việc trong tổ chức luôn muốn có được mối quan hệ tốt với mọi người trong cùng một tổ chức. Khi nhà quản lý chủ động hoặc khuyến khích cho nhân viên tạo ra bầu không khí làm việc thân thiện trong tổ chức thì cũng có thể đem lại hiệu quả nhất định.

*Đối với chế độ sự công nhận*, công nhận thành tích không đơn giản chỉ là chuyện thể hiện một hành động đẹp của ban giám đốc đối với nhân viên. Nếu làm đúng cách, “động tác” này sẽ mang đến một cơ hội vàng giúp những người ở cương vị quản lý khích lệ nhân viên, qua đó, làm tăng cường hiệu quả công việc, mang lại lợi nhuận cao hơn cho doanh nghiệp. Cũng nhờ thế, mỗi nhân viên sẽ dễ dàng nhận thấy sự đóng góp của họ luôn được ghi nhận xứng đáng. Điều này giúp mang đến động lực thúc đẩy họ lập lại thành tích trong tương lai. Vì vậy, cách mà doanh nghiệp áp dụng để công nhận thành tích khen thưởng nhân viên phải đơn giản, có hiệu quả, nhanh chóng và dễ thực hiện.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ali, R. & Ahmed M.S. (2009). The impact of reward and recognition programs on employee's motivation and satisfaction: An empirical study. *International Review of Business Research Papers*, 5 (4), 270 - 279.
- Baba, A. (2015). Effect of remuneration and achievement motivation to be SAR center employee performance industries results plantation Makassar. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6 (5), 217 - 224.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. & Walton, R.E. (1985). *Human resource management. A general manager's perspective: Text and cases*. New York: Free Press.
- Danish R.Q. & Usman, A. (2010). Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5 (2), 159 - 167.
- Hameed, A.M., Ramzan, M., Ali, G. & Arslan, M. (2014). Impact of compensation on employee motivation and performance (Empirical evidence from banking sector of Pakistan). *International Journal of Business and Social Science*, 5, 302 - 309.
- Herzberg, F., Bernad, M. & Barbara, S. (1959). *The Motivation to work*. New York: John Wiley.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2007). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 253 - 280.
- Newton, R.R. & Rudestam, K.E. (2013). *Your statistical consultant: Answers to your data analysis questions*. Washington DC: SAGE Publication.
- Oluigbo, I. & Anyiam, K. (2014). The Role of compensation on employee performance in an information technology organization.

- International Journal of Research in Information Technology*, 2 (4), 548 - 558.
- Osibanjo, O.A., Adeniji, A.A., Falola, H.O. & Heirsmac, T. (2014). Compensation packages: A strategic for employees' performance and retention. *Leonardo Journal of Sciences*, 25, 65 - 84.
- SHRM (2009). *Employee job satisfaction*. Society for Human Resource Management (SHRM). Retrieved from: <http://www.shrm.org/Research/SurveyFindings/Articles/Pages/2009JobSatisfactionSurveyReport.aspx>.
- Tracy, B. (2015). *Thuật thúc đẩy nhân viên*. Hà Nội: Nhà xuất bản Thế giới.
- Vroom, V.H. (1964). *Expectancy theory: Motivation and management*. San Francisco: Jossey Bass.
- Watson, T. (2014). *Nghiên cứu về quản lý nhân tài và chế độ đãi ngộ*. Truy cập từ: <https://www.towerswatson.com/en-VN/Insights/Newsletters/Asia-Pacific/vietnam-ban-tin/2014/Vietnam-2014-Global-Talent-Management-and-Rewards-Study>.
- Wilfred, O.N., Elijah, C.M. & Muturi, W. (2014). Effect of remuneration on employees performance in the Ministry of Internal Security: A Case of Kisii county. *International Journal of Human Resource Studies*, 4 (1), 223 - 231.
- Yaseen, A. (2013). Effect of compensation factors on employee motivation and satisfaction - A study of doctor's dissatisfaction in Punjab. *International Journal of Human Resource Studies*, 3(1), 142 - 157.