

ẢNH HƯỞNG CỦA NĂNG LỰC CẢM XÚC ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÀ QUẢN TRỊ CẤP TRUNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA Ở KHU VỰC BẮC TRUNG BỘ

Trần Quang Bách

Trường Đại học Vinh

Email: tbach152008@gmail.com

Ngô Kim Thanh

Trường Đại học Kinh tế Quốc dân

Email: thanhknneu@yahoo.com

Ngày nhận: 07/01/2020

Ngày nhận bản sửa: 02/3/2020

Ngày duyệt đăng: 05/4/2020

Tóm tắt

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định sự tác động của năng lực cảm xúc đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ. Với quy mô bao gồm 486 mẫu, kết quả nghiên cứu cho thấy năng lực cảm xúc bên cạnh có sự tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng và gắn kết thì yếu tố này còn có tác động trực tiếp và thuận chiều đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp. Nghiên cứu cũng chỉ ra có sự tác động của các yếu tố sự hài lòng và gắn kết trong công việc đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung. Dựa trên kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đề xuất một số khuyến nghị nhằm tăng động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung thông qua việc cải thiện năng lực cảm xúc của họ tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ.

Từ khóa: *Năng lực cảm xúc; Động lực làm việc; Sự hài lòng; Doanh nghiệp nhỏ và vừa.*

Mã JEL: M12

The impact of emotional capacity on work motivation of middle-level managers in small and medium sized enterprises in the North Central region

Abstract:

This study is conducted to test the influence of emotional capacity on work motivation of middle-level managers in small and medium-sized enterprises in the North Central region. With the scale of 486 samples, the results show that besides of having an indirect impact through satisfaction and cohesion, emotional capacity also has a direct and positive impact on the work motivation of middle-level managers in enterprises. The study also pointed out the effect of job satisfaction and work connection factors on the motivation of middle managers. Based on the findings, we propose a number of recommendations for enhancing the work motivation of mid-level managers by improving their emotional capacity in small and medium-sized enterprises in the North Central region.

Keywords: *Emotional capacity, work motivation, satisfaction, small and medium-sized enterprises (SMEs)*

JEL Code: M12

1. Giới thiệu

Lãnh đạo là yếu tố quan trọng trong việc chỉ đạo tất cả các thành phần tổ chức nhằm hoàn thành hiệu quả mục tiêu của tổ chức (Burns, 1978). Một số tác giả đã nghiên cứu sự tác động của các yếu tố đến động lực làm việc của nhà lãnh đạo. Cianci & Bierstaker (2009) nghiên cứu và chỉ rõ tác động của sự ghi nhận, sự hài lòng với lãnh đạo, môi trường làm việc và bản chất công việc. McCrie (2016) đề cập hỗ trợ và khuyến khích người giám sát và nhân viên trong lao động thông qua các chính sách nhân sự và sự hài lòng trong lao động.

Nhà quản trị cấp trung với vai trò là trung gian trong tổ chức sẽ là nhân tố tạo ra sự thay đổi rất nhiều trong các tổ chức và được coi là một trong những động lực chính đối với các hoạt động của tổ chức (Mair & Thurner, 2008). Quản lý cấp trung là cấp trung gian giữa cấp cao và cấp cơ sở, có nhiệm vụ đưa ra các mục tiêu mang tính chiến thuật, quản lý các phòng ban, bộ phận trong tổ chức đồng thời tham mưu cho nhà quản lý cấp cao trong các quyết định liên quan đến bộ phận mà mình quản lý như các trường, phó các phòng ban trong tổ chức.

Nhà quản lý cấp trung là quan trọng. Nếu mối quan hệ giữa họ với cấp trên trực tiếp bị đổ vỡ thì chẳng còn ưu đãi gì có thể thuyết phục được nhân viên ở lại công ty. Các nhà quản lý tập trung vào kế hoạch, tổ chức, nhân sự, chỉ đạo và kiểm soát. Buble & cộng sự (2014) đã chỉ ra mối quan hệ giữa phong cách và động lực của nhà quản trị. Yếu tố chi phối cho động lực của nhà quản trị là sự tham gia của họ vào việc ra quyết định, khiến họ cảm thấy có trách nhiệm, và thêm vào đó, họ thấy phần thưởng vật chất là yếu tố thúc đẩy đáng kể, đồng thời các nhà quản trị ở các cấp khác nhau có các phong cách lãnh đạo khác nhau phản ứng khác nhau với tác động của các yếu tố quan trọng của động lực. Các nhà quản trị có thể được cấp trên dành nhiều thời gian hơn để đề xuất và thực hiện những cách thức mới để làm việc. Từ đó, tạo ra những sự thay đổi tích cực (House & Spangler, 1991). House & cộng sự (1999) cho rằng nhà quản trị gây ảnh hưởng, tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả và đóng góp vào thành công của tổ chức.

Năng lực cảm xúc đóng vai trò quan trọng trong các hoạt động quản lý. Zhou & Geogre (2003) cho rằng các nhà quản trị có năng lực cảm xúc cao có

khả năng tạo thuận lợi cho quá trình nhận thức, xác định vấn đề cơ bản, nhận thức cơ hội và thúc đẩy hiệu quả công việc. Tương tự, Marlowe (1986) cũng cho rằng chỉ số cảm xúc là một trong những yếu tố giúp nhà quản trị hiểu được suy nghĩ, hành vi, cảm xúc của người khác, giúp thúc đẩy hoạt động của nhân viên và bản thân nhà quản trị trong công việc.

Người quản trị có được quyền lực nhờ vào vị trí trong tổ chức, tuân theo các chính sách và thủ tục của tổ chức. Khi một nhà quản trị có năng lực cảm xúc cao thì họ thường sẵn sàng đóng góp nhiều hơn cho tổ chức (Abraham, 2000). Slaski & Cartwright (2002) đã chứng minh rằng có mối quan hệ thuận chiều giữa năng lực cảm xúc và tinh thần cũng như mức độ hiệu quả trong công việc của nhà quản trị.

Được đánh giá là có những bước tiến đáng kể trên nhiều lĩnh vực. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn khu vực Bắc Trung Bộ hiện nay với quy mô hoạt động hạn chế, cách làm manh mún, nhỏ lẻ và không có các chiến lược kinh doanh rõ ràng dẫn đến hiệu quả kinh doanh không được như kỳ vọng. Có rất nhiều nguyên nhân dẫn tới chất lượng làm việc của các nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ còn hạn chế. Quá trình làm việc dưới sự chỉ đạo nhà quản lý vẫn thường mang tính áp đặt, rập khuôn, ít có sự đổi mới về mặt tư duy và cách thức làm việc. Hơn nữa, nhà quản trị cấp trung trong rất nhiều trường hợp chưa có sự quan tâm và hỗ trợ đúng mức cho nhân viên. Bên cạnh đó là những nguyên nhân khác như chất lượng nguồn lao động thấp, ý thức lao động còn hạn chế... Điều này ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của cả người lao động và chính bản thân các nhà quản trị cấp trung. Qua đó chi phối tới công việc của họ trong doanh nghiệp. Hơn nữa, năng lực cảm xúc hạn chế được coi như là một trong những nguyên nhân cơ bản làm giảm năng suất làm việc, động lực của nhà quản trị cấp trung trong các hoạt động của mình ở tổ chức.

Trên cơ sở nghiên cứu năng lực cảm xúc của các nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ, nghiên cứu này được thực hiện nhằm kiểm định và làm rõ mối quan hệ tác động trực tiếp và gián tiếp của năng lực cảm xúc đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung thông qua các yếu tố trung gian là sự hài lòng và gắn kết trong công việc của họ.

2. Cơ sở lý thuyết và các giả thuyết

2.1. Năng lực cảm xúc và động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung

Năng lực cảm xúc (EI) là yếu tố thiết yếu, quyết định thành công trong công việc và cuộc sống. Tâm lý tốt dường như đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành sự tương tác giữa người quản lý và nhân viên trong môi trường làm việc của họ (Hassan & cộng sự, 2012).

Theo Mayer & Salovey (1997), năng lực cảm xúc là năng lực nhận thức chính xác, đánh giá và bộc lộ xúc cảm, năng lực tiếp cận và tạo ra xúc cảm khi những xúc cảm này tạo điều kiện thúc đẩy tư duy, năng lực hiểu xúc cảm, có kiến thức về xúc cảm và năng lực điều chỉnh những xúc cảm để đẩy nhanh sự phát triển về xúc cảm và trí tuệ. Mayer và các cộng sự (1990) đề xuất phương pháp đo lường EI. Phép đo này được xây dựng nhằm đo lường các kỹ năng sẽ ảnh hưởng đến năng lực của một cá nhân khi đối mặt với những rủi ro của môi trường và áp lực trong cuộc sống một cách hiệu quả. Phép đo này đề cập 5 yếu tố, đó là Sự hiểu biết của bản thân bao gồm các năng lực tự nhận biết, tự quyết, và khả năng đánh giá bản thân khách quan; Mối quan hệ bao gồm các năng lực như sự đồng cảm, khả năng thực hiện... Kiểm soát căng thẳng, gồm các kỹ năng như đánh giá thực tiễn, kỹ năng giải quyết vấn đề; Khả năng thích ứng gồm khả năng chịu căng thẳng, khả năng kiểm soát xung tính. Tâm trạng cá nhân gồm khả năng giữ trạng thái tâm lý vui vẻ, lạc quan, hạnh phúc. Cảm xúc trong các quyết định luôn có các mối liên quan chặt chẽ với nhau.

Goleman (1998) cho rằng năng lực cảm xúc là năng lực để nhận biết cảm giác của chúng ta và những người khác để thúc đẩy bản thân mình, và để quản lý tốt hơn cảm xúc trong chính mình và trong các mối quan hệ. Tác giả đề xuất bốn khía cạnh quan trọng của năng lực cảm xúc bao gồm: (i) Tự nhận thức; (ii) Tự quản lý; (iii) Nhận thức xã hội; (iv) Quản lý mối quan hệ. Một nhà lãnh đạo có xu hướng ảnh hưởng rất lớn đến suy nghĩ và động lực của mọi người.

Theo Stee & Porter (1983), động lực làm việc là sự khát khao và tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt các mục tiêu của tổ chức. Động lực có sự chi phối không nhỏ trong công việc của nhà quản trị cấp trung. Giúp họ

gắn bó hơn với công việc, phát huy được khả năng và những tố chất, tiềm năng của nhà quản trị.

Ngoài hai yếu tố tác động trực tiếp được đề cập trong nội dung nghiên cứu là năng lực cảm xúc và động lực làm việc của nhà quản trị. Nghiên cứu cũng đề cập tới các yếu tố trung gian bao gồm sự hài lòng và sự gắn kết của nhà quản trị cấp trung trong tổ chức.

George & Jones (1996) cho rằng sự hài lòng với công việc của một cá nhân là một tập hợp về cảm xúc và niềm tin của người đó với công việc hiện tại.

Gắn kết với tổ chức là trạng thái tâm lý (ước muốn, nhu cầu, trách nhiệm) thể hiện mối quan hệ của nhân viên với tổ chức. Theo Mowday & cộng sự (1982), sự gắn kết với tổ chức là sức mạnh tương đối về sự đồng nhất của nhân viên với tổ chức và sự tham gia tích cực của nhân viên trong một tổ chức nhất định. Gắn kết giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức vừa là mục tiêu, vừa là biện pháp mà các nhà quản lý có thể áp dụng trong quá trình nâng cao hiệu quả hoạt động kinh doanh. Sự gắn kết tạo ra mối các mối quan hệ bền chặt, có tác động kích thích quá trình làm việc, cống hiến của nhân viên. Đồng thời tạo ra môi trường làm việc thân thiện, thoải mái cho các cá nhân phát huy năng lực, tăng cường chia sẻ thông tin và sự hỗ trợ trong công việc.

2.2. Giả thuyết nghiên cứu

2.2.1. Năng lực cảm xúc và sự hài lòng trong công việc của nhà quản trị

Theo Daus & Ashkanasy (2005), năng lực cảm xúc là một yếu tố dự báo quan trọng về kết quả của tổ chức, trong đó bao gồm cả sự hài lòng trong công việc. Kết quả nghiên cứu của Kafetsios & Zampetakis (2008), Sy & cộng sự (2006), Guleryuz & cộng sự (2008) cũng đã chứng minh rằng có sự ảnh hưởng tích cực của năng lực cảm xúc đến sự hài lòng trong công việc của nhà quản trị. Như vậy, các nghiên cứu đã đồng thuận và chỉ ra có mối quan hệ tác động trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhà quản trị. Và để kiểm định rõ hơn mối quan hệ này đối với nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ, tác giả đặt ra giả thuyết:

H1: Năng lực cảm xúc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự hài lòng trong công việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ.

2.2.2. Năng lực cảm xúc và sự gắn kết của nhà quản trị

Đề cập đến mối quan hệ này, hầu hết các nghiên cứu đều cho rằng năng lực cảm xúc là một trong những tác nhân quan trọng, ảnh hưởng đến sự gắn bó lâu dài của cả nhân viên và nhà quản trị trong tổ chức. Trong các nghiên cứu về nhà quản trị, các tác giả Carmeli (2003), Abraham (2000) cho rằng năng lực cảm xúc có tác động thuận chiều đến sự gắn kết trong tổ chức. Tuy nhiên, một số nghiên cứu cũng chỉ ra rằng, tuy có sự tác động của năng lực cảm xúc đến sự gắn kết với tổ chức của các nhà quản trị, nhưng sự tác động này là không đáng kể như nghiên cứu của Wong và Law (2002). Trong khi đó, Guleryuz & cộng sự (2008) lại cho rằng năng lực cảm xúc chỉ có tác động đến sự gắn kết thông qua biến trung gian là sự hài lòng với công việc trong tổ chức. Vậy, với nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ, năng lực cảm xúc có tác động như thế nào đến sự gắn kết của họ trong tổ chức. Giả thuyết được đặt ra:

H2: Năng lực cảm xúc có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ.

2.2.3. Sự hài lòng và gắn kết trong công việc của nhà quản trị

Nghiên cứu của Guleryuz & cộng sự (2008) cũng cho rằng sự hài lòng có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhà quản trị trong công việc. Cianci & Bierstaker (2009) nghiên cứu và chỉ rõ tác động của sự ghi nhận, sự hài lòng, bản chất công việc và môi trường làm việc đến động lực làm việc phù hợp của nhà quản trị, tạo ra văn hóa làm việc chuyên nghiệp, có tác động tạo sự gắn kết các mối quan hệ trong và ngoài doanh nghiệp. Nhằm làm rõ mối quan hệ giữa yếu tố sự hài lòng và gắn kết trong công việc của nhà quản trị cấp trung, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất:

H3: Sự hài lòng có ảnh hưởng thuận chiều đến sự gắn kết trong công việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ.

2.2.4. Năng lực cảm xúc và động lực làm việc của nhà quản trị

Đã có nhiều công trình nghiên cứu mối quan hệ giữa năng lực cảm xúc và động lực làm việc của

nhà quản trị. Tuy nhiên, hầu hết các nghiên cứu đều chỉ ra rằng có sự tác động gián tiếp của năng lực cảm xúc đến động lực làm việc thông qua các yếu tố trung gian khác nhau. Chiu (1999) xác định sự liên quan của trạng thái tâm lý tích cực và động lực làm việc với sự tác động gián tiếp của sự cảm nhận về trạng thái công bằng tổ chức trong chi trả tiền lương, sự thỏa mãn về tiền lương và mức độ hài lòng trong công việc.

Các năng lực cảm xúc không phải chỉ được tạo ra từ các yếu tố bẩm sinh, mà quan trọng hơn, đó là quá trình học hỏi, đào tạo, tích lũy kỹ năng, kinh nghiệm trong công việc. Yếu tố này rất cần thiết đối với lao động quản lý cấp trung. Các chỉ số năng lực cảm xúc giúp nhà quản lý có thể kiểm soát tốt các mối quan hệ trong và ngoài công việc, chi phối quá trình làm việc của nhân viên theo chiều hướng tích cực hơn. Từ đó, tạo ra năng suất, động lực làm việc tốt hơn cho nhân viên và chính bản thân các nhà quản trị. Như vậy, liệu có sự tác động trực tiếp của yếu tố năng lực cảm xúc của nhà quản trị cấp trung đến động lực làm việc của họ hay không. Đây chính là khoảng trống nghiên cứu mà tác giả muốn làm rõ. Giả thuyết được đặt ra:

H4: Năng lực cảm xúc có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ.

2.2.5. Sự hài lòng trong công việc và động lực làm việc của nhà quản trị

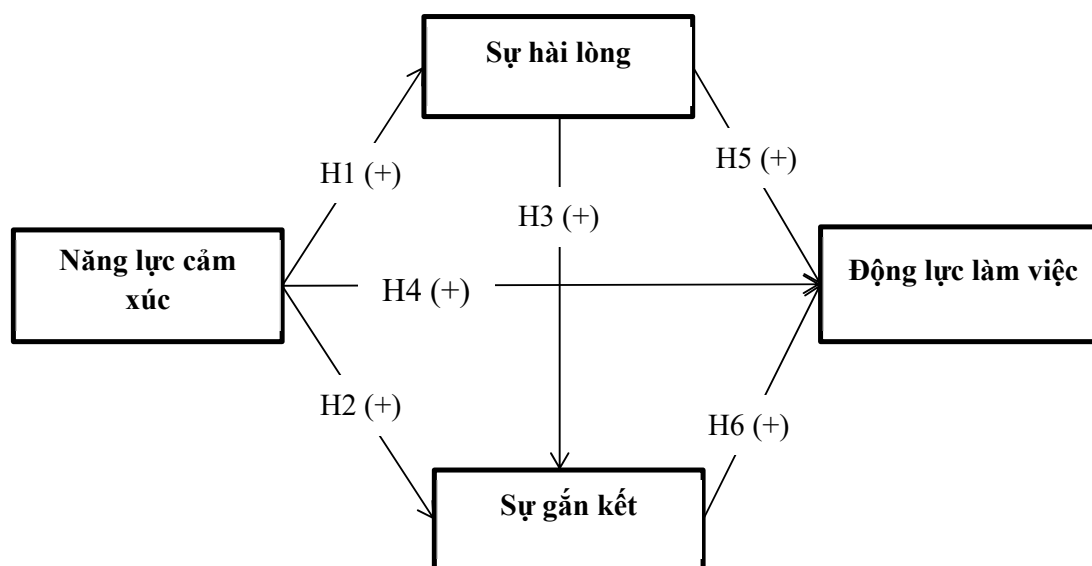
Cianci & Bierstaker (2009) đã nghiên cứu và chỉ rõ tác động của sự hài lòng trong công việc đến động lực làm việc của nhà quản trị. Mức độ hài lòng trong công việc có tác động tích cực đến tâm lý, giúp nhà quản trị cảm thấy yên tâm hơn trong làm việc, tạo động cơ thúc đẩy sự cống hiến và quá trình làm việc với hiệu suất và hiệu quả cao hơn. Nhằm làm rõ mối quan hệ giữa mức độ hài lòng trong công việc và động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ. Tác giả đặt ra giả thuyết:

H5: Sự hài lòng có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ.

2.2.6. Sự gắn kết trong công việc và động lực làm việc của nhà quản trị

Gắn kết với tổ chức có mối quan hệ tác động

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



thuận chiều đến động lực làm việc, hiệu suất làm việc và sự hài lòng trong công việc của nhà quản trị (Mathieu và Zajac, 1990). Sự gắn kết với tổ chức có vai trò điều tiết, tạo dựng các mối quan hệ trong tổ chức. Đồng thời, tạo ra sự hỗ trợ nhiều hơn trong quá trình làm việc của nhà quản trị cấp trung thông qua các mối quan hệ trung gian giữa các cấp quản trị và người lao động. Từ đó, thúc đẩy động lực làm việc và kết quả trong công việc của họ. Vì vậy, để kiểm định mối quan hệ tác động của sự gắn kết đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ. Tác giả đặt ra giả thuyết

H6: Sự gắn kết có ảnh hưởng thuận chiều đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo nghiên cứu

Trên cơ sở tổng quan lý thuyết và các công trình

nghiên cứu liên quan. Bài viết đề xuất mô hình nghiên cứu với các biến độc lập và trung gian bao gồm: năng lực cảm xúc, sự gắn kết, sự hài lòng và biến mục tiêu là động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung. Thang đo sử dụng trong nghiên cứu là thang đo likert với 5 mức độ (Rất đồng ý; Đồng ý; Bình thường; Không đồng ý; Rất không đồng ý). Các chỉ báo đo lường các biến được áp dụng có điều chỉnh phù hợp với đặc điểm mẫu nghiên cứu từ các nghiên cứu trước.

Với nhóm biến năng lực cảm xúc (NLCX) sử dụng thang đo SSRI của Ciarrochi & cộng sự (2001) bao gồm 33 quan sát với 4 nhóm yếu tố: Năng lực nhận biết cảm xúc (NBCX) với 10 quan sát; Năng lực sử dụng cảm xúc (SDCX) với 6 quan sát; Năng lực thấu hiểu cảm xúc (THCX) với 8 quan sát; Năng lực quản lý/kiểm soát cảm xúc (KSCX) với 9 quan sát. Sự gắn kết với công việc (GK) sử dụng thang đo của Meyer & cộng sự (1993) bao gồm 7 quan

Bảng 1: Phân bố của mẫu điều tra nghiên cứu

TT	Địa phương điều tra	Dự kiến điều tra	Số lượng mẫu	Tỷ lệ %
1	Thanh Hoá	100	61	12,55
2	Nghệ An	142	125	25,72
3	Hà Tĩnh	134	92	18,93
4	Quảng Bình	100	78	16,05
5	Quảng Trị	100	63	12,96
6	Thừa Thiên Huế	87	67	13,79
Tổng		663	486	100

Bảng 2: Đánh giá độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha

<i>TT</i>	<i>Biến</i>	<i>Ký hiệu</i>	<i>Hệ số Cronbach's Alpha</i>
1	Năng lực nhận biết cảm xúc	NBCX	0,826
2	Năng lực sử dụng cảm xúc	SDCX	0,739
3	Năng lực thấu hiểu cảm xúc	THCX	0,736
4	Năng lực quản lý/kiểm soát cảm xúc	KSCX	0,798
5	Sự gắn kết với công việc	GK	0,831
6	Sự hài lòng với công việc	HL	0,840
7	Động lực làm việc	DL	0,900

sát. Sự hài lòng với công việc (HL) sử dụng thang đo của Judge & cộng sự (2002) bao gồm 5 quan sát. Động lực làm việc (DL) sử dụng thang đo của Stee & Porter (1983) bao gồm 6 quan sát.

3.2. Mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp chọn mẫu phi xác suất là chọn mẫu thuận tiện, có phân tầng một cách tương đối theo các tỉnh, địa phương nhằm tăng tính đại diện cho mẫu nghiên cứu bao gồm Thanh Hoá, Nghệ An, Hà Tĩnh, Quảng Bình, Quảng Trị, Thừa Thiên Huế. Đơn vị điều tra trong nghiên cứu được xác định là nhà quản trị cấp trung trong các doanh nghiệp.

Cỡ mẫu trong thu thập là 486 mẫu. Quá trình thu thập dữ liệu được tiến hành theo hai cách: phát phiếu trực tiếp và online. Số phiếu online thu về là 252, số phiếu dùng được là 232. Về trực tiếp, số phiếu phát ra là 411, số phiếu thu về là 294, số phiếu dùng được là 254. Tổng số phiếu hợp lệ được dùng để phân tích là 486. Dựa theo nghiên cứu của Hair & cộng sự (1998) cho tham khảo về kích thước mẫu dự kiến, kích thước mẫu tối thiểu là gấp 5 lần tổng số biến quan sát. Với số quan sát trong nghiên cứu là 51 thì quy mô nghiên cứu bao gồm 486 mẫu đảm bảo yêu cầu phân tích.

3.3. Xử lý dữ liệu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng. Số liệu sau khi thu thập, được xử lý thông qua chương

trình SPSS và AMOS. Đầu tiên, tiến hành đánh giá độ tin cậy của thang đo với yêu cầu giá trị Cronbach's Alpha > 0,7. Tiếp theo, nghiên cứu phân tích nhân tố khám phá EFA nhằm xác định "giá trị hội tụ" và "giá trị phân biệt" của thang đo. Sau đó, sử dụng AMOS nhằm đánh giá sự phù hợp của mô hình nghiên cứu thông qua kiểm định CFA và cuối cùng nghiên cứu tiến hành kiểm định các giả thuyết nghiên cứu bằng phân tích mô hình SEM.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

Kết quả phân tích kiểm định Cronbach's Alpha cho thấy độ tin cậy của thang đo dùng trong phân tích khi hệ số Cronbach's Alpha của tất cả các biến đều > 0,7. Tuy nhiên, chỉ báo NBCX2 có hệ số Cronbach's Alpha if Item Delete là 0,826 lớn hơn so với hệ số Cronbach's Alpha của biến NBCX (0,806). Chỉ báo KSCX6 có hệ số Cronbach's Alpha if Item Delete là 0,798 lớn hơn so với hệ số Cronbach's Alpha của biến KSCX (0,785). Vì vậy, để tăng tính phù hợp của thang đo, nghiên cứu tiến hành chỉ báo hai chỉ báo NBCX2 và KSCX6.

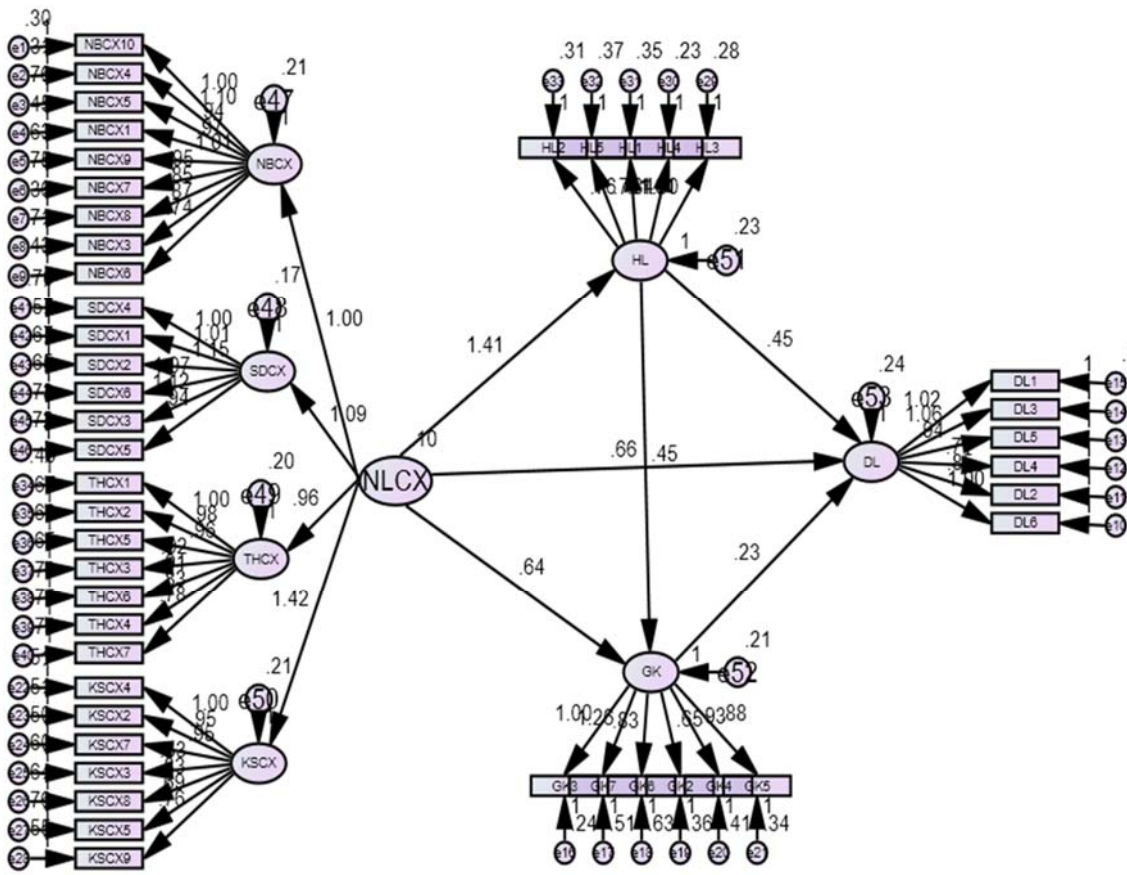
4.2. Phân tích EFA

Sau khi tiến hành kiểm định mức độ phù hợp của thang đo, nghiên cứu tiến hành phân tích nhân tố khám phá EFA đối với cả biến lập và biến phụ thuộc. Với nhóm các biến độc lập, biến trung gian, quá trình phân tích được tiến hành hai lần trong đó hệ

Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố EFA đối với các biến độc lập

<i>Phân tích EFA</i>	<i>Hệ số KMO</i>	<i>P-value</i>	<i>Phương sai trích</i>	<i>Hệ số tải nhân tố</i>	<i>Kết luận</i>
Lần 1	0,888	0,000	53,927	Tất cả đều >0,5	Loại 3 chỉ báo
Lần 2	0,890	0,000	50,540	Tất cả đều >0,5	Đảm bảo yêu cầu phân tích

Hình 2: Phân tích mô hình SEM



số tải nhân tố trong các lần phân tích đều có giá trị >0,5, thể hiện mối tương quan phù hợp giữa các biến quan sát (các chỉ báo) và các nhân tố lựa chọn trong mô hình. Tuy nhiên, ở lần phân tích thứ nhất, do không đảm bảo “giá trị hội tụ” về cùng một nhân tố nên các chỉ báo THCX8, KSCX1, GK1 bị loại. Kết quả phân tích lần thứ hai cho thấy dữ liệu còn lại đủ điều kiện phân tích do có các hệ số tải nhân tố >0,5 và thỏa mãn hai điều kiện là “Giá trị hội tụ” (các biến quan sát hội tụ về cùng một nhân tố) và “Giá trị phân biệt” (các biến quan sát thuộc về nhân tố này phân biệt với nhân tố khác). Với biến phụ thuộc

là động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung, kết quả phân tích cho thấy hệ số KMO là 0,887 (>0,5), Sig của kiểm định Bartlett’s là 0,000 (<0,05), tổng phương sai trích là 66,855 % (>50%). Đồng thời các chỉ báo của thang đo động lực làm việc nhóm thành 1 nhóm duy nhất, đảm bảo yêu cầu “giá trị hội tụ” của thang đo.

4.3. Phân tích CFA

Kết quả phân tích cho thấy sự phù hợp của mô hình đo lường. Chỉ số Chi-square = 1732,636, df = 968, Chi-square/df = 1,790 (<3), P= 0,000, GFI = 0,866 (>0,8), TLI = 0,896 (>0,8), CFI = 0,903

Bảng 4: Kết quả phân tích SEM cho các mối quan hệ trong mô hình

Giả thuyết	Mối quan hệ	Trọng số	S.E.	C.R.	P	Kết luận
H1	HL <--- NLCX	1,413	0,184	7,668	0,000	Chấp nhận
H2	GK <--- NLCX	0,642	0,176	3,64	0,000	Chấp nhận
H3	GK <--- HL	0,448	0,075	5,975	0,000	Chấp nhận
H4	DL <--- NLCX	0,656	0,195	3,374	0,000	Chấp nhận
H5	DL <--- HL	0,446	0,082	5,415	0,000	Chấp nhận
H6	DL <--- GK	0,229	0,074	3,106	0,002	Chấp nhận

Bảng 5: Kết quả phân tích thống kê mô tả giá trị của các biến

Biến	n	Min	Max	Mean	Std. Deviation
NBCX	486	2,00	5,00	3,6075	0,58016
SDCX	486	1,17	5,00	3,5789	0,65685
THCX	486	1,86	5,00	3,5109	0,58211
KSCX	486	1,57	5,00	3,3842	0,62597
NLCX	486	2,29	4,86	3,5203	0,41907
GK	486	1,33	5,00	3,6598	0,65528
HL	486	1,80	5,00	3,7984	0,62997
DL	486	1,17	5,00	3,6276	0,74686

(>0,9), RMSEA = 0,040 (<0,05).

4.4. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Tiến hành phân tích mô hình SEM đối với mô hình nghiên cứu, ta thấy các chỉ số tổng hợp đều đạt yêu cầu. Cụ thể, Chi-square = 1770,836, df = 979, Chi-square/df = 1,809 (<3), P= 0,000, GFI = 0,863 (>0,8), TLI = 0,894 (>0,9), CFI = 0,899 (~0,9), RMSEA = 0,041 (<0,05).

Kết quả ước lượng các mối quan hệ trong mô hình cho thấy mô hình nghiên cứu có tính phù hợp. Với mức ý nghĩa P đều < 0,05 và các trọng số hồi quy > 0. Tất cả các giả thuyết đặt ra đều được chấp nhận, tương ứng với kết quả của các công trình nghiên cứu liên quan như Daus và Ashkanasy (2005), Kafetsios và Zampetakis (2008), Sy & cộng sự (2006), Guleryuz & cộng sự (2008), Carmeli (2003), Abraham (2000), Cianci & Bierstaker (2009).

Với các giả thuyết H4, H5, H6, kiểm định sự tác động trực tiếp của năng lực cảm xúc, sự hài lòng, sự gắn kết trong công việc đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ. Kết quả cũng cho thấy các giả thuyết được chấp nhận với mức ý nghĩa P < 0,05. Kết quả này cũng tương ứng với các nghiên cứu của Cianci & Bierstaker (2009), Mathieu & Zajac (1990).

Nghiên cứu cũng chứng minh được rằng năng lực cảm xúc của nhà quản trị cấp trung có tác động trực tiếp và thuận chiều đến động lực làm việc của họ trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ. Hơn nữa, với trọng số hồi quy là 0,656. Yếu tố năng lực cảm xúc được xác định là có sự tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhà quản

trị cấp trung trong số ba yếu tố được kiểm định có sự tác động trong mô hình. Thứ tự còn lại là sự hài lòng trong công việc với trọng số hồi quy là 0,446 và sự gắn kết là 0,229.

Như vậy, có thể thấy tầm quan trọng của yếu tố năng lực cảm xúc đối với nhà quản trị cấp trung trong việc nâng cao động lực làm việc của họ. Đây là một hàm ý quan trọng và vấn đề làm thế nào để nâng cao năng lực cảm xúc sẽ được xác định là một yêu cầu cấp thiết nhằm thúc đẩy động lực và hiệu suất làm việc của nhà quản trị.

Ngoài ra, việc xác định giá trị bình quân cũng cho thấy thực tế của từng yếu tố trong nghiên cứu này đối với nhà quản trị cấp trung và hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp. Với giá trị bình quân cao nhất trong các biến nghiên cứu đưa vào mô hình là 3,7984, sự hài lòng trong công việc của các nhà quản trị cấp trung ở các doanh nghiệp nhỏ và vừa đang ở mức khá cao. Tuy vậy, nếu so sánh với chỉ số chung của các yếu tố khác trong các hoạt động quản lý thì chỉ số này vẫn còn ở mức tương đối.

Ngoài ra, giá trị mean của biến năng lực cảm xúc là 3,5203, có thể thấy năng lực cảm xúc của các nhà quản lý cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ còn ở mức thấp nhất trong số tất cả các biến đưa vào mô hình. Vì vậy, nhất thiết trong thời gian tới, các nhà quản trị cấp trung cần nhận biết rõ hơn tầm quan trọng của yếu tố năng lực cảm xúc, đồng thời không ngừng tìm hiểu, tiếp thu và học hỏi nhằm nâng cao chỉ số năng lực cảm xúc của bản thân.

5. Kết luận và khuyến nghị

Nghiên cứu kiểm định sự tác động của năng lực cảm xúc đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp

trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ. Kết quả kiểm định cho thấy ngoài sự tác động gián tiếp đến động lực làm việc thông qua hai yếu tố trung gian là sự hài lòng và sự gắn kết trong công việc thì có sự tác động trực tiếp và thuận chiều của năng lực cảm xúc đến động lực làm việc của nhà quản trị cấp trung tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở khu vực Bắc Trung Bộ. Hơn nữa, năng lực cảm xúc còn có sự ảnh hưởng lớn nhất trong các yếu tố đưa vào mô hình. Thứ tự tiếp theo là sự hài lòng và sự gắn kết trong công việc. Trên cơ sở các kết quả nghiên cứu, nhóm tác giả đưa ra các khuyến nghị sau đây:

Thứ nhất, đối với năng lực cảm xúc, cần có các biện pháp đào tạo, phát triển năng lực cảm xúc của nhà quản trị cấp trung. Giúp nhà quản trị kiểm soát được tốt hơn cảm xúc của cá nhân trong công việc, làm chủ bản thân. Đồng thời, tạo cho họ kỹ năng nhận biết, thấu hiểu, tạo ảnh hưởng và kiểm soát hành vi của nhân viên. Bản thân nhà quản trị cấp trung cần rèn luyện khả năng truyền đạt cảm xúc và nhu cầu cá nhân với người khác, tự nhận thức được sự thay đổi trong cảm xúc cá nhân có ảnh hưởng đến các quyết định trong quản trị.

Thứ hai, với sự hài lòng trong công việc, doanh

nh nghiệp cần trang bị đầy đủ các phương tiện hỗ trợ cho quá trình làm việc của nhà quản trị cấp trung. Tăng tính hấp dẫn, kích thích sự sáng tạo trong công việc. Bố trí nhân sự hợp lý, phù hợp với trình độ chuyên môn và kỹ năng của nhà quản trị nhằm giúp họ phát huy tốt nhất các thế mạnh, năng lực của cá nhân và đóng góp cho tổ chức. Đồng thời, các doanh nghiệp cần có chính sách trả lương và thu nhập hợp lý dựa trên kết quả thực hiện công việc, đóng góp của nhà quản trị cho tổ chức và năng lực của bản thân.

Thứ ba, với sự gắn kết, các nhà lãnh đạo cần quan tâm đến các nhu cầu trong công việc của nhà quản trị cấp trung. Bên cạnh, đáp ứng các nhu cầu về vật chất, các doanh nghiệp cần chú trọng vào việc phát triển kỹ năng của từng cá nhân, ghi nhận thành tích của nhà quản trị một cách hợp lý, lắng nghe phản hồi từ họ và cả nhân viên thuộc quyền quản lý để có các chính sách động viên, khuyến khích kịp thời. Cần tạo môi trường làm việc năng động, thúc đẩy các mối quan hệ giữa các đồng nghiệp trong tổ chức, tạo ra văn hóa làm việc chuyên nghiệp, xây dựng bầu không khí thân thiện, tăng cường sự hỗ trợ và phối hợp tốt trong công việc giữa các cá nhân và bộ phận trong tổ chức.

Tài liệu tham khảo

- Abraham, R. (2000), 'The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence outcome relationships', *The Journal of Psychology*, 134(2), 169-184.
- Bierstaker, J.L. (2009), 'Differences in attitudes about fraud and corruption across cultures: Theory, examples and recommendations', *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(3), 241-250.
- Buble, M., Juras, A. & Matic, I. (2014), 'The relationship between managers' leadership styles and motivation', *Management*, 19(1), 161-193.
- Burns, J.M. (1978), *Leadership*, Harper & Row, New York.
- Carmeli, A. (2003), 'The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behavior and outcomes: An examination among senior managers', *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788-813.
- Chiu, R. (1999), 'Does perception of pay equity, pay satisfaction and job satisfaction mediate the effect of positive effectivity on work motivation', *Social Behavior and Personality*, 28(2), 177-184.
- Cianci, A.M. & Bierstaker, J.L. (2009), 'The Impact of Positive and Negative Mood on the Hypothesis Generation and Ethical Judgments of Auditors', *Journal of Practice & Theory*, 28(2), 119-144.
- Ciarrochi, J., Chan, A.Y.C. & Bajgar, J. (2001), 'Measuring Emotional Intelligence in Adolescents', *Personality and Individual Differences*, 31(7), 1105-1119.
- Daus, C.S. & Ashkanasy, N.M. (2005), 'The case for the ability-based model of emotional intelligence in organizational behavior', *Journal of Organizational behavior*, 26(4), 453-466.
- George, J.M. & Jones, G.R. (1996), 'The experience of work and turnover intentions: Interactive effects of value

- attainment, job satisfaction, and positive mood', *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 318–325.
- Goleman, D. (1998), *Working with emotional intelligence*, New York: Bantam Books.
- Guleryuz, G., Guney, S., Aydin, E.M. & Asan, O. (2008), 'The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organizational commitment of nurses: A questionnaire survey', *International Journal of Nursing Studies*, 45, 1625-1635.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hassan, J., Kazemiyeh, H. & Saeid, J. (2012), 'Effect of emotional intelligence on effectiveness of employee and managers in Iran', *Global Journal of Strategies & Governance*, 3, 52-63.
- House, R.J. & Spangler, W.D. (1991), 'Presidential effectiveness and the leadership motive profile', *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(3), 439-455.
- House, J.D., Jacobs, R.L., Staed, L.M., Brosnan, M.E. & Brosnan, T. (1999), 'Regulation of homocysteine metabolism', *Enzyme Regulation*, 39, 69-91.
- Judge, T.A., Bono, J.E., Ilies, R. & Gerhardt, M.W. (2002), 'Personality and leadership: A qualitative and quantitative review', *Journal of Applied Psychology*, 87, 765-780.
- Kafetsios, K. & Zampetakis, L.A. (2008), 'Emotional intelligence and job satisfaction: Testing the mediatory role of positive and negative affective at work', *Personality Individual Differences*, 44(3), 712-722.
- Mair, J. & Thurner, C. (2008), 'Going global: How middle managers approach the process in medium-sized firms', *Strategic Change*, 17, 83-99.
- Marlowe, H.A. (1986), 'Social Intelligence: Evidence for Multidimensionality and Construct Independence', *Journal of Educational Psychology*, 78(1), 52-58.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990), 'A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment', *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Mayer, J.D., DiPaolo, M. & Salovey, P. (1990), 'Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: a component of emotional intelligence', *Journal of Personality Assessment*, 54, 771-781.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997), 'What is emotional intelligence?' In: *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*, Basic Books, New York, 3-31.
- McCrie, R.D. (2016), *Security Operations Management*, Oxford, UK.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993), 'Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization', *Journal of applied psychology*, 78(4), 538-549.
- Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (1982), *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*, Academic Press, New York.
- Slaski, M. & Cartwright, S. (2002), 'Health, performance and emotional intelligence: An exploratory study for retail managers', *Stress and Health*, 18, 63-68.
- Stee, R.M. & Porter, L.W. (1983), 'Motivation: New directions for theory and research', *Academy of Management Review*, 17(1), 80-88.
- Sy, T., Tram, S. & O'Hara, L.A. (2006), 'Relation of employee and manager emotional intelligence to job satisfaction and performance', *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 461-473.
- Wong, C. & Law, K.S. (2002), 'The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study', *Leadership Quarterly*, 23, 243-274.
- Zhou, J. & Geogre, J.M. (2003), 'Awakening employee creativity: The role of leader emotional intelligence', *Leadership Quarterly*, 14, 545-568.