



ISSN 1859-3666  
E-ISSN 2815-5726

# Tạp chí KHOA HỌC THƯƠNG MẠI

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI





# khoa học thương mại

TẠP CHÍ CỦA TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI  
BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO

## TỔNG BIÊN TẬP:

**ĐINH VĂN SƠN**

## PHÓ TỔNG BIÊN TẬP:

## THƯ KÝ TÒA SOẠN

## TRƯỞNG BAN TRỊ SỰ

**NGUYỄN THỊ QUỲNH TRANG**

### ☐ Tòa soạn

Phòng 202 nhà T

Trường Đại học Thương mại

Số 79 đường Hồ Tùng Mậu

Mai Dịch, Cầu Giấy, Hà Nội

☐ Điện thoại: 024.37643219 máy lẻ 2102

☐ Fax: 024.37643228

☐ Email: tckhtm@tmu.edu.vn

☐ Website: tckhtm.tmu.edu.vn

### ☐ GP hoạt động báo chí:

Số 195/GP-BTTTT ngày 05/6/2023

☐ Chế bản tại: Tòa soạn

Tạp chí Khoa học Thương mại

☐ In tại: Cty TNHH In & TM Hải Nam

☐ Nộp lưu chiểu: 4/2025

## HỘI ĐỒNG KHOA HỌC BIÊN TẬP

**Đinh Văn Sơn** - Đại học Thương mại (Chủ tịch)

**Phạm Vũ Luận** - Đại học Thương mại (Phó Chủ tịch)

**Nguyễn Bách Khoa** - Đại học Thương mại (Phó chủ tịch)

**Phạm Minh Đạt** - Đại học Thương mại (Ủy viên thư ký)

### Các ủy viên

- **Vũ Thành Tự Anh** - ĐH Fulbright Việt Nam (Hoa Kỳ)

- **Lê Xuân Bá** - Viện QLKT TW

- **Hervé B. Boismery** - Đại học Reunion (Pháp)

- **H. Eric Boutin** - Đại học Toulon Var (Pháp)

- **Nguyễn Thị Doan** - Hội Khuyến học Việt Nam

- **Haasis Hans** - Đại học Bremen (Đức)

- **Lê Quốc Hội** - Đại học Kinh tế quốc dân

- **Nguyễn Thị Bích Loan** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Hoàng Long** - Đại học Thương mại

- **Nguyễn Mai** - Chuyên gia kinh tế độc lập

- **Dương Thị Bình Minh** - ĐH Kinh tế Tp Hồ Chí Minh

- **Hee Cheon Moon** - Hội Nghiên cứu TM Hàn Quốc

- **Bùi Xuân Nhàn** - Đại học Thương mại

- **Lương Xuân Quỳ** - Hội Khoa học kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Văn Song** - Học viện Nông nghiệp Việt Nam

- **Nguyễn Thanh Tâm** - Đại học California (Hoa Kỳ)

- **Trương Bá Thanh** - ĐH Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

- **Đinh Văn Thành** - Viện Nghiên cứu thương mại

- **Đỗ Minh Thành** - Đại học Thương mại

- **Lê Đình Thắng** - Đại học Québec (Canada)

- **Trần Đình Thiên** - Viện Kinh tế Việt Nam

- **Nguyễn Quang Thuấn** - Viện Hàn lâm KHXH Việt Nam

- **Washio Tomoharu** - ĐH Kwansey Gakuin (Nhật Bản)

- **Lê Như Tuyển** - Grenoble École de Management (Pháp)

- **Zhang Yujie** - Đại học Tsinghua (Trung Quốc)

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

- 1. Nguyễn Thành Hưng** - Ảnh hưởng của mức độ công bố thông tin trách nhiệm xã hội đến giá trị doanh nghiệp - nghiên cứu tại các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 200.1BAcc.11** 3

*Impact of Social Responsibility Information Disclosure on Firm Value - Case in Listed Companies on Vietnam Stock Market*

- 2. Trần Mạnh Hà và Trần Ngọc Mai** - Ứng dụng mô hình dữ liệu tần suất cao kết hợp học máy nhằm nâng cao hiệu quả dự báo: nghiên cứu với hợp đồng tương lai dầu thô WTI. **Mã số: 200.1HIEM.11** 15

*Enhancing Forecasting Accuracy Through the Use of High-Frequency Data and Machine Learning: A Study on the Crude Oil WTI Futures*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

- 3. Đinh Thị Hương, Trần Văn Trang và Nguyễn Thị Thúy Hằng** - Mối quan hệ giữa đổi mới sáng tạo, lợi thế cạnh tranh và hiệu quả kinh doanh của các doanh nghiệp Việt Nam - vai trò tác động của việc thực hiện trách nhiệm xã hội. **Mã số: 200.2BAdm.21** 26

*The Connection Among Innovation, Competitive Advantage, and Business Performance of Vietnamese Enterprises - The Influence of CSR Implementation*

- 4. Nguyễn Thị Thanh Nhân** - Tác động của cấu trúc vốn đến hiệu quả hoạt động của các công ty niêm yết trên thị trường chứng khoán: Một khảo sát ở Việt Nam. **Mã số: 200.2FiBa.21** 45

*The Impact of Capital Structure on the Performance of Listed Companies on the Stock Market: A Survey in Vietnam*

- 5. Lê Xuân Cù** - Hành vi sử dụng chatbot trong bán lẻ điện tử: Vai trò của giá trị thông tin và cảm nhận thông minh. **Mã số: 200.2TrEM.21** 55

*Use Behavior Toward Chatbots in E-Retailing: Role of Information Value and Perceived Intelligence*

- 6. Phạm Thu Thủy, Nguyễn Thuỳ Linh và Nguyễn Hà Vy** - Tác động của Gamification đến sự gắn kết của khách hàng - nghiên cứu thực nghiệm đối với ngành ngân hàng tại Việt Nam. **Mã số: 200.2FiBa.21** 68

*The Impact of Gamification on Customer Engagement: An Experimental Study in the Banking Sector in Vietnam*

- 7. Lê Ba Phong và Nguyễn Thị Tuyền** - Tăng cường hành vi chia sẻ tri thức của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ: Vai trò của lãnh đạo và an toàn tâm lý. **Mã số: 200.2HRMg.21** 81

*Enhancing Knowledge Sharing Behavior Among Employees in Small and Medium-Sized Enterprises: the Role of Leadership and Psychological Safety*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 8. Nguyễn Thị Hồng** - Tác động của thù lao phi tài chính đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu tại các tổ chức khoa học và công nghệ ngoài công lập ở Việt Nam. **Mã số: 200.3OMIs.31** 93

*The Impact of Non - Financial Remuneration on the Performance of Researchers at Non - Public Science and Technology Organizations in Vietnam*

- 9. Lê Việt Hà** - Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi sử dụng ai của giảng viên các trường đại học tại Việt Nam. **Mã số: 200.3OMIs.31** 105

*A Study on Factors Affecting University Lecturers' AI Usage Behavior in Vietnam*

# Ý KIẾN TRAO ĐỔI

## TÁC ĐỘNG CỦA THÙ LAO PHI TÀI CHÍNH ĐẾN HIỆU SUẤT LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ NGHIÊN CỨU TẠI CÁC TỔ CHỨC KHOA HỌC VÀ CÔNG NGHỆ NGOÀI CÔNG LẬP Ở VIỆT NAM

**Nguyễn Thị Hồng**  
Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông  
Email: hongnt@ptit.edu.vn

Ngày nhận: 20/11/2024

Ngày nhận lại: 21/02/2025

Ngày duyệt đăng: 24/02/2025

Nghiên cứu này tập trung phân tích tác động của các yếu tố thù lao phi tài chính, bao gồm sự công nhận, cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc và mức độ hài lòng với công việc, đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu. Phương pháp nghiên cứu kết hợp giữa phỏng vấn sâu, khảo sát và phân tích dữ liệu từ 235 cán bộ nghiên cứu tại các tổ chức khoa học và công nghệ ngoài công lập, nhằm làm rõ mối liên hệ giữa thù lao phi tài chính và hiệu suất làm việc. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng trong bốn yếu tố được xem xét, sự trao quyền có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến hiệu suất làm việc, trong khi sự công nhận có tác động thấp nhất. Những phát hiện này có thể giúp các tổ chức khoa học và công nghệ xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và hướng tới sự phát triển bền vững.

**Từ khóa:** Cán bộ nghiên cứu, hiệu suất làm việc, ngoài công lập, thù lao phi tài chính, tổ chức khoa học và công nghệ, Việt Nam.

**JEL Classifications:** M52, M53, M54.

**DOI:** 10.54404/JTS.2025.200V.08

### 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh nền kinh tế tri thức và quá trình chuyên đổi số, nguồn nhân lực chất lượng cao ngày càng giữ vai trò cốt lõi trong sự phát triển bền vững của các tổ chức. Đặc biệt, đối với các tổ chức khoa học và công nghệ ngoài công lập tại Việt Nam, đội ngũ cán bộ nghiên cứu không chỉ đóng vai trò nền tảng trong các hoạt động đổi mới sáng tạo mà còn quyết định trực tiếp đến năng lực cạnh tranh và vị thế của tổ chức trên thị trường. Tuy nhiên, bài toán thu hút, giữ chân và khai thác tối đa tiềm năng của lực lượng này đang phải đối mặt với nhiều thách thức, nhất là trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng khốc liệt từ các tổ chức công lập và quốc tế.

Các chính sách thù lao phi tài chính được xem là một công cụ quan trọng nhằm nâng cao động lực, cải thiện hiệu suất làm việc và duy trì đội ngũ nhân sự. Những yếu tố như sự công nhận, môi trường làm việc thuận lợi, trao quyền và tạo cơ hội phát triển nghề nghiệp không chỉ mang lại giá trị tinh thần mà còn góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực, thúc đẩy tinh thần sáng tạo và tăng

cường mức độ gắn kết của nhân viên (Kathaluwage, 2019; Hickenlooper, Richard, & Blumenthal, 2022; Hamzah, & Matkhairuddin, 2023). Khi các yếu tố này được đảm bảo, nhân viên có xu hướng nâng cao lòng tự trọng, thỏa mãn nhu cầu phát triển bản thân, từ đó làm việc hiệu quả hơn (Kumar, Hossain, & Nasrin, 2015).

Nhiều nghiên cứu quốc tế đã chứng minh rằng các yếu tố phi tài chính có tác động tích cực đến động lực và hiệu suất lao động (Peterson & Luthans, 2006; Hickenlooper, Richard, & Blumenthal, 2022). Tuy nhiên, tại Việt Nam, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào thù lao tài chính (Thu & Tâm, 2018; Đông, 2017; Thảo, 2023), trong khi lĩnh vực khoa học công nghệ ngoài công lập còn nhiều khoảng trống. Trong khi lĩnh vực khoa học công nghệ ngoài công lập vẫn chưa nhận được sự quan tâm đầy đủ. Chính điều này đã dẫn đến sự thiếu hụt thông tin về những yếu tố thúc đẩy hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu trong điều kiện khác biệt so với các tổ chức công lập.

Nghiên cứu này sẽ tập trung phân tích ảnh hưởng của thù lao phi tài chính đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu tại các tổ chức khoa học và công nghệ ngoài công lập ở Việt Nam. Cụ thể, nghiên cứu xem xét mối quan hệ giữa cơ hội phát triển nghề nghiệp, môi trường làm việc, sự công nhận và hiệu suất sáng tạo. Từ đó, kết quả nghiên cứu sẽ đóng góp vào việc hoàn thiện chính sách nhân sự, giúp thu hút và phát huy tối đa năng lực của đội ngũ nghiên cứu, đồng thời thúc đẩy hệ sinh thái đổi mới sáng tạo phát triển bền vững trong tương lai.

### 2. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1. Thù lao phi tài chính

Trong các tổ chức khoa học và công nghệ ngoài công lập tại Việt Nam, đề nâng cao hiệu quả làm việc của đội ngũ nghiên cứu, không chỉ cần quan tâm đến chính sách thù lao tài chính mà còn phải chú trọng đến các hình thức thù lao phi tài chính.

Thù lao phi tài chính được hiểu là những lợi ích không mang tính vật chất mà tổ chức dành cho nhân viên nhằm thúc đẩy động lực làm việc cũng như mức độ hài lòng trong công việc (Tươi, 2021). Armstrong và Murlis đã phân biệt thù lao tài chính tài chính và phi tài chính (Armstrong & Murlis, 2007). Theo đó, thù lao tài chính bao gồm các khoản thu nhập trực tiếp hoặc các lợi ích kinh tế mà nhân viên nhận được trong quá trình làm việc, chẳng hạn như tiền thưởng, hoa hồng, chia sẻ lợi nhuận, trợ cấp nhà ở, y tế, phương tiện đi lại, giải trí, phụ cấp nguy hiểm, phúc lợi xã hội, lương hưu cùng các khoản hỗ trợ khác. Ngược lại, thù lao phi tài chính không liên quan đến tiền tệ mà tập trung vào các giá trị tinh thần và môi trường làm việc, bao gồm sự công nhận, đánh giá cao, quyền tham gia vào các quyết định của tổ chức, cơ hội phát triển nghề nghiệp, đào tạo nội bộ, đảm bảo công việc, nghỉ phép học tập và hỗ trợ tài chính cho việc học tập (Armstrong & Murlis, 2007; Lussier & Hendon, 2019).

Một phương pháp hiệu quả để quản lý và tạo động lực cho nhân viên là sử dụng các phần thưởng phù hợp (Sihombing, Astuti, Al Musadieq, Hamied, & Rahardjo, 2018). Việc áp dụng thù lao phi tài chính có thể được thực hiện thông qua nhiều hình thức khác nhau như thăng tiến, khen thưởng, công nhận thành tích, sắp xếp công việc linh hoạt, phát triển

nghề nghiệp cũng như thiết kế lịch làm việc linh hoạt hơn (Saleem, Bhutta, Nauman, & Zahra, 2019). Trong phạm vi nghiên cứu này, thù lao phi tài chính được tiếp cận thông qua bốn khía cạnh chính: sự công nhận, điều kiện làm việc, cơ hội phát triển nghề nghiệp và sự trao quyền cho nhân viên.

#### 2.2. Hiệu suất làm việc

Thành công của một tổ chức gắn liền với kết quả thực hiện nhiệm vụ của nhân viên cũng như mức độ hiệu quả trong công việc của họ. Hiệu suất làm việc được hiểu là mức độ hoàn thành công việc của cá nhân hoặc nhóm trong tổ chức, bao gồm cả số lượng và chất lượng công việc, dựa trên hướng dẫn và mục tiêu đã được đề ra. Điều này có liên quan đến hiệu suất làm việc, hiệu quả thực hiện nhiệm vụ cũng như các tiêu chí đánh giá khác trong quá trình làm việc (Torang, 2013). Khi hiệu suất cao, kết quả công việc của nhân viên và chất lượng đầu ra sẽ được cải thiện, góp phần nâng cao trách nhiệm và sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức (Mangkuprawira & Hubeis, 2007).

Nói cách khác, hiệu suất làm việc thể hiện mức độ hoàn thành nhiệm vụ của một cá nhân hoặc nhóm, thông qua kết quả công việc so với tiêu chí do tổ chức đặt ra. Hiệu suất của nhân viên có thể bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, chẳng hạn như sự phân công nhiệm vụ, trách nhiệm cá nhân và môi trường làm việc. Tuy nhiên, nó không chỉ đơn thuần phản ánh kết quả lao động của từng cá nhân mà còn liên quan đến hiệu quả hoạt động chung của tổ chức (Guo, Wong-On-Wing, & Lui, 2014).

Ngoài ra, hiệu suất làm việc là một khía cạnh quan trọng trong nghiên cứu về quản trị và tổ chức, đặc biệt khi đánh giá các yếu tố tác động đến hiệu quả công việc. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng hiệu suất làm việc chịu ảnh hưởng bởi khả năng phối hợp nhóm và mức độ phù hợp giữa các thành viên trong nhóm nghiên cứu.

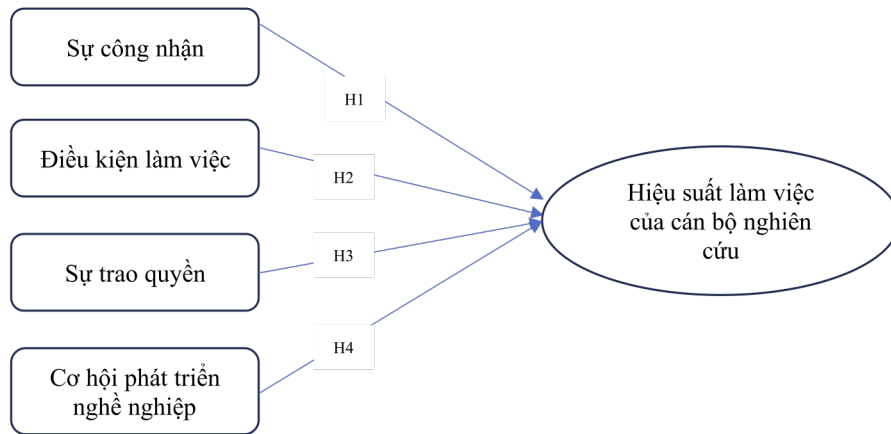
#### 2.3. Tác động của thù lao phi tài chính đến hiệu suất làm việc của người lao động

##### 2.3.1. Mô hình nghiên cứu

Dựa trên tìm hiểu tổng quan các công trình nghiên cứu, tác giả đã tổng hợp và xây dựng mô hình nghiên cứu về tác động của thù lao tài chính đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu tại các tổ chức khoa học và công nghệ ngoài công lập ở Việt Nam. Dựa trên học

thuyết hai yếu tố của Herzberg đồng thời kết hợp các mô hình nghiên cứu của một số nghiên cứu trước đây: (Yang, Jiang, & Cheng, 2022), (Kazmi, Amjad, & Khan, 2008), (Masadeh, Al-Ababneh, & Al-Sabi, 2020), (Setyawati, DewiSriWoelandari, & Rianto, 2022), tác giả thiết lập mô hình nghiên cứu gồm 4 nhân tố độc lập (sự công nhận, điều kiện làm việc, sự trao quyền và cơ hội phát triển nghề nghiệp) và 1 nhân tố phụ thuộc (hiệu suất làm việc). Mô hình được thể hiện ở Hình 1.

của nhân viên (Bradley, Dur, Neckermann, & Non, 2016). Nghiên cứu của Yang, T. và cộng sự cũng cho rằng nhân viên trung thành và làm việc hiệu quả hơn khi cảm thấy công việc của mình được công nhận (Yang, Jiang, & Cheng, 2022). Nhân viên khi cảm nhận được sự công nhận từ tổ chức sẽ thấy giá trị của bản thân được nâng cao, từ đó gia tăng mức độ gắn bó với công việc. Do đó, giả thuyết H1 được thiết lập:



(Nguồn: Đề xuất của tác giả)

**Hình 1:** Mô hình nghiên cứu đề xuất

### 2.3.2. Giả thuyết nghiên cứu

#### 2.3.2.1. Sự công nhận và hiệu suất làm việc:

Sự công nhận là yếu tố quan trọng trong thù lao phi tài chính, mang lại cảm giác được tôn trọng và đánh giá cao. Việc công nhận những đóng góp của nhân viên trong tổ chức có thể tác động tích cực đến động lực làm việc của họ. Khi sự công nhận được thực hiện hiệu quả, nó có thể giúp nâng cao hiệu suất công việc cũng như hiệu quả hoạt động chung của tổ chức. Các nhà nghiên cứu cũng đề xuất rằng hệ thống đánh giá thành tích nhân viên kết hợp với cơ chế phân phối hợp lý có thể mang lại kết quả tích cực (Deeprouse, 1994).

Bên cạnh đó, sự công nhận đóng vai trò quan trọng trong các phần thưởng phi tài chính, giúp giảm mức độ không hài lòng trong công việc và nâng cao hiệu suất của nhân viên (Bratton & Gold, 2007). Bên cạnh đó, phúc lợi của tổ chức cũng phụ thuộc vào cách đối xử với nguồn nhân lực, thông qua việc trao thưởng và ghi nhận đóng góp

Giả thuyết H1: Sự công nhận có tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu

#### 2.3.2.2. Điều kiện làm việc và hiệu suất làm việc:

Các yếu tố liên quan đến điều kiện làm việc bao gồm không gian làm việc, thời gian làm việc, thời gian nghỉ ngơi, tiện ích nội làm việc, cùng với chế độ phúc lợi nhằm hỗ trợ nhân viên. Môi trường làm việc không chỉ đơn thuần là một không gian vật lý, mà còn bao gồm các yếu tố văn hóa, hành vi và cách thức quản lý, từ đó ảnh hưởng đến hiệu suất và động lực làm việc của nhân viên. Môi trường làm việc thuận lợi giúp tạo ra sự kết nối giữa con người, kỹ thuật và tổ chức, đồng thời củng cố mối quan hệ giữa nhân viên với công việc (Lekha & Magesh, 2016). Một môi trường làm việc tích cực có thể nâng cao sự hài lòng và tăng hiệu quả làm việc của nhân viên.

Bên cạnh đó, nghiên cứu của (Kaur, 2019) đã nhấn mạnh vai trò quan trọng của sự tương

tác giữa người quản lý và nhân viên trong việc nâng cao hiệu suất làm việc, đặc biệt trong các lĩnh vực sáng tạo. Đồng quan điểm, Kazmi cùng cộng sự cũng chỉ ra mối liên hệ giữa các yếu tố môi trường làm việc với hiệu suất nhân viên, khẳng định rằng điều kiện làm việc có thể tác động đến sự hài lòng và mức độ gắn kết của nhân viên đối với tổ chức (Kazmi, Amjad, & Khan, 2008). Điều này cũng củng cố nhận định rằng môi trường làm việc tốt sẽ góp phần cải thiện hiệu suất, tăng động lực làm việc và nâng cao sự cam kết của nhân viên đối với tổ chức. Do đó, giả thuyết H2 được xây dựng như sau:

*Giả thuyết H2. Điều kiện làm việc tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu*

2.3.2.3. Sự trao quyền và hiệu suất làm việc:

Việc trao quyền cho nhân viên hướng đến mục tiêu nâng cao hiệu suất làm việc, giúp tổ chức đạt được những mục tiêu đề ra. Khi được trao quyền, nhân viên có cơ hội thể hiện năng lực, đưa ra sáng kiến và chịu trách nhiệm về công việc của mình. Điều này không chỉ giúp họ cảm thấy có giá trị hơn mà còn tăng sự chủ động, trách nhiệm và khả năng giải quyết vấn đề.

Theo nghiên cứu của (Bose, 2018), trao quyền cho nhân viên là lựa chọn được ưa chuộng nhất trong nhiều tổ chức. Kết quả của nghiên cứu thực nghiệm tại một số tổ chức tại Philippines cũng cho thấy, sự linh hoạt trong công việc và sự tự chủ có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc (Hechanova, Alampay, & Franco, 2006). Bên cạnh đó, nghiên cứu của Masadeh, M.A. và cộng sự đã chỉ ra rằng khi nhân viên được tin tưởng và trao quyền, họ có xu hướng làm việc hiệu quả hơn, đồng thời đóng góp nhiều hơn vào sự phát triển của tổ chức (Masadeh, Al-Ababneh, & Al-Sabi, 2020). Hiệu suất làm việc của nhân viên chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố, trong đó sự trao quyền đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực làm việc. Do đó, việc thiết kế các chính sách trao quyền phù hợp có thể giúp tổ chức nâng cao hiệu quả hoạt động của toàn bộ hệ thống. Chính vì vậy, giả thuyết H3 được phát biểu như sau:

*Giả thuyết H3. Sự trao quyền tác động tích cực đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu*

2.3.2.4. Cơ hội phát triển nghề nghiệp và hiệu suất làm việc:

Việc mở rộng cơ hội phát triển nghề nghiệp giúp nâng cao năng lực của nhân viên, đồng thời là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc và hiệu suất cá nhân. Khi nhân viên nhận thấy rằng họ có cơ hội thăng tiến và phát triển chuyên môn, họ sẽ có xu hướng gắn bó hơn với công việc, từ đó nâng cao chất lượng và hiệu quả công việc.

Theo (Adams, 1965), phát triển nghề nghiệp không chỉ bao gồm các chương trình đào tạo mà còn liên quan đến việc định hướng, hỗ trợ và trao cơ hội thử thách cho nhân viên. Nhân viên khi được đào tạo và có lộ trình thăng tiến rõ ràng sẽ có động lực công hiến nhiều hơn, góp phần nâng cao hiệu suất lao động. Một số nghiên cứu cũng đã chỉ ra rằng cơ hội phát triển nghề nghiệp có mối quan hệ mật thiết với mức độ hài lòng trong công việc, đồng thời tác động tích cực đến hiệu suất làm việc (Asiri & Sharqi, 2020; Setyawati, DewiSriWoelandari, & Rianto, 2022; Adha Hafit, Syed Ahmad, Mustapha, Munna, & Rusdi, 2024). Chính vì vậy, giả thuyết H4 được thiết lập:

*Giả thuyết H4. Sự trao quyền có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu*

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thang đo

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng nhằm đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố như sự công nhận, điều kiện làm việc, sự trao quyền và cơ hội phát triển nghề nghiệp đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu trong các tổ chức tại Việt Nam. Để đảm bảo tính logic và độ tin cậy của nghiên cứu, các thang đo đã được kiểm định trọng những nghiên cứu trước đây và được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh thực tế.

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng khảo sát, với các câu hỏi được xây dựng theo thang đo Likert 5 bậc, từ 1 (Hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (Hoàn toàn đồng ý). Các câu hỏi tập trung vào việc đánh giá mức độ ảnh hưởng của từng yếu tố đối với hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu. Cụ thể:

#### 3.2. Cỡ mẫu và phương pháp chọn mẫu

Nghiên cứu này tập trung đến các nhà nghiên cứu làm việc tại các tổ chức khoa học và công nghệ ngoài công lập tại Việt Nam. Cỡ



**Bảng 1:** Thang đo và nguồn gốc thang đo

Mã hóa	Chi báo	Nguồn gốc thang đo
<b>REC</b>	<b>Sự công nhận</b>	Áp dụng thang đo của (Yang, Jiang, & Cheng, 2022)
REC1	Tôi cảm thấy những đóng góp của mình được tổ chức ghi nhận	
REC2	Tôi thường xuyên nhận được phản hồi tích cực từ lãnh đạo và đồng nghiệp	
REC3	Tôi được công nhận thông qua phần thưởng, tuyên dương hoặc các hình thức khen ngợi khác	
REC4	Sự công nhận từ lãnh đạo khiến tôi cảm thấy có động lực hơn	
<b>WC</b>	<b>Điều kiện làm việc</b>	Áp dụng thang đo của (Kazmi, Amjad, & Khan, 2008)
WC1	Môi trường làm việc đảm bảo sức khỏe của tôi	
WC2	Tôi có thể kiểm soát các yếu tố từ môi trường làm việc	
WC3	Trang thiết bị và không gian làm việc phù hợp với nhu cầu công việc của tôi	
WC4	Điều kiện làm việc tại tổ chức hỗ trợ hiệu suất và tinh thần làm việc của tôi	
WC5	Môi trường làm việc của tôi tạo điều kiện thuận lợi cho sáng tạo	Phát triển từ nghiên cứu định tính
<b>EMP</b>	<b>Sự trao quyền</b>	Áp dụng thang đo của (Masadeh, Al-Ababneh, & Al-Sabi, 2020)
EMP1	Tôi được tham gia vào các quyết định quan trọng liên quan đến công việc của mình	
EMP2	Tôi có quyền tự chủ trong việc sắp xếp và thực hiện nhiệm vụ	
EMP3	Tôi cảm thấy ý kiến của mình được lắng nghe và đóng góp cho sự phát triển của tổ chức	
EMP4	Tôi chịu trách nhiệm về kết quả công việc của mình	
EMP5	Tôi được khuyến khích đưa ra ý kiến và sáng kiến	Phát triển từ nghiên cứu định tính
<b>CDO</b>	<b>Cơ hội phát triển nghề nghiệp</b>	Áp dụng thang đo của (Setyawati, DewiSriWoelandari, & Rianto, 2022)
CDO1	Tôi được cung cấp các khóa đào tạo nâng cao kỹ năng phù hợp với yêu cầu công việc	
CDO2	Tôi thấy rõ lộ trình phát triển sự nghiệp của mình trong tổ chức	
CDO3	Tôi có cơ hội thử thách ở các vị trí cao hơn để phát triển kỹ năng lãnh đạo	
CDO4	Tổ chức có các chương trình đào tạo phù hợp với nhu cầu của tôi	Phát triển từ nghiên cứu định tính
<b>EP</b>	<b>Hiệu suất làm việc</b>	Áp dụng thang đo có điều chỉnh của (Setyawati, DewiSriWoelandari, & Rianto, 2022)
EP1	Số lượng bài báo khoa học, công trình nghiên cứu mà tôi hoàn thành ngày càng tăng	
EP2	Chất lượng bài báo, công trình nghiên cứu được đánh giá cao bởi hội đồng khoa học hoặc tạp chí uy tín	
EP3	Tôi hoàn thành đúng hạn các dự án, nhiệm vụ nghiên cứu được giao	
EP4	Tôi đóng góp đáng kể vào việc phát triển các giải pháp khoa học ứng dụng hoặc công nghệ mới.	
EP5	Tôi tham gia tích cực vào việc xây dựng chiến lược phát triển nghiên cứu của tổ chức	
EP6	Tôi chủ động tìm kiếm nguồn tài trợ hoặc hợp tác cho các dự án nghiên cứu.	
EP7	Nghiên cứu của tôi có tác động thực tiễn rõ rệt, được áp dụng vào sản xuất hoặc đời sống	

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

mẫu tối thiểu được xác định dựa trên phương pháp của (Hair và cộng sự, 2010), theo đó, số quan sát cần thiết tối thiểu bằng 5-10 lần số biến quan sát trong mô hình nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, bảng khảo sát gồm 25 biến quan sát, do đó, số mẫu tối thiểu cần thiết là 125-250. Để đảm bảo tính đại diện và độ tin cậy của kết quả, nghiên cứu quyết định thu thập tối thiểu 200 mẫu.

Phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng được áp dụng nhằm đảm bảo sự đa dạng của mẫu từ các loại hình tổ chức khác nhau, bao gồm viện nghiên cứu tư nhân, trung tâm nghiên cứu độc lập và tổ chức khoa học phi lợi nhuận. Sau quá trình thu thập, nghiên cứu thu được 224 phiếu hợp lệ và được sử dụng chính thức trong phân tích.

**Bảng 2:** Cơ cấu mẫu nghiên cứu

STT	Đặc điểm	Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
1	Giới tính	224	100
	Nữ	68	68
	Nam	156	69.6
2	Chức danh	224	100
	Trợ lý nghiên cứu	14	6.3
	Cán bộ/chuyên viên nghiên cứu	180	80.3
	Trưởng nhóm nghiên cứu	30	13.4
3	Thâm niên	224	100
	Dưới 3 năm	31	13.8
	Từ 3 đến dưới 5 năm	75	33.5
	Từ 5 năm đến dưới 10 năm	89	39.7
	Từ 10 năm trở lên	29	12.9

(Nguồn: Tác giả tổng hợp dữ liệu khảo sát)

### 3.3. Phương pháp khảo sát và nội dung bảng hỏi

Dữ liệu được thu thập bằng bảng câu hỏi có cấu trúc, phân phối cả dưới dạng trực tuyến (Google Forms, email) và trực tiếp tại các tổ chức nghiên cứu. Bảng câu hỏi bao gồm hai phần chính:

Phần 1: Thông tin cá nhân và đặc điểm nhân khẩu học, gồm: giới tính, chức danh, thâm niên công tác

Phần 2: Đánh giá về thù lao phi tài chính và hiệu suất làm việc, với các nhóm nội dung chính:

Các yếu tố thù lao phi tài chính: sự công nhận, điều kiện làm việc, sự trao quyền và cơ hội phát triển nghề nghiệp  
Hiệu suất làm việc: Được đo lường qua các tiêu chí về hiệu quả

công việc, khả năng sáng tạo và mức độ đóng góp vào thành tích chung của tổ chức. Thang đo sử dụng trong nghiên cứu là thang đo Likert 5 điểm (1: Hoàn toàn không đồng ý - 5: Hoàn toàn đồng ý).

### 3.4. Phương pháp xử lý và phân tích dữ liệu

Dữ liệu khảo sát sau khi thu thập được làm sạch và xử lý bằng phần mềm SPSS 26 với các kỹ thuật phân tích sau: kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha để loại bỏ các biến không đạt độ tin cậy; phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm kiểm tra tính hội tụ và phân biệt của các nhóm biến; phân tích tương quan Pearson để xác định mối quan hệ giữa các biến độc lập (thù lao phi tài chính) và biến phụ thuộc (hiệu suất làm việc); phân tích hồi

quy tuyến tính để đánh giá mức độ tác động của từng yếu tố thù lao phi tài chính đến hiệu suất làm việc.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

##### 4.1.1. Kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha

Nhằm đảm bảo độ tin cậy của các thang đo, nghiên cứu sử dụng hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá mức độ nhất quán nội bộ của các biến quan sát trong từng thang đo. hệ số Cronbach's Alpha đạt từ 0.7 trở lên được coi là đạt yêu cầu, trong khi các giá trị trên 0.8 thể hiện độ tin cậy tốt và trên 0.9 thể hiện độ tin cậy rất cao. Đồng thời, hệ số tương quan biến - tổng (Corrected Item-Total Correlation) cần lớn hơn 0.3 để đảm bảo mỗi

mục hỏi có đóng góp đáng kể vào tổng thể thang đo (Hair và cộng sự, 2010).

Kết quả kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các biến nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy. Biên Sự công nhận (REC) có hệ số Cronbach's Alpha là 0.708, cho thấy độ tin cậy chấp nhận được với 4 mục hỏi. Cả biên Điều kiện làm việc (WC) cũng đạt giá trị tương tự, với hệ số 0.708 từ 5 mục hỏi. Biên Sự trao quyền (EMP) đạt hệ số cao hơn, 0.887, cho thấy độ tin cậy rất cao với 5 mục hỏi. Biên Cơ hội phát triển nghề nghiệp (CDO) có hệ số 0.906, thể hiện độ tin cậy rất tốt với 4 mục hỏi. Cuối cùng, biên Hiệu suất làm việc (EP) cũng có hệ số 0.876, cho thấy thang đo này có độ tin cậy tốt.

Hệ số tương quan giữa các biến tổng đều vượt mức 0.3, không có biến nào cần loại bỏ. Do đó, tất cả các thang đo đều được giữ lại để tiếp tục phân tích nhân tố khám phá (EFA).

#### 4.1.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Nhằm kiểm tra mức độ phù hợp của dữ liệu để thực hiện phân tích nhân tố khám phá, nghiên cứu viên tiến hành kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) và kiểm định Bartlett's Test.

Kết quả kiểm định KMO đạt 0.798, chứng tỏ dữ liệu phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố. Đồng thời, kiểm định Bartlett's Test có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0.000), cho thấy

sự tương quan giữa các biến là đáng kể. Khi tiến hành phân tích, dữ liệu ban đầu với 18 biến quan sát đã được nhóm lại thành 4 nhân tố dựa trên tiêu chí giá trị Eigen > 1, giải thích được 62.726% phương sai tổng cộng. Cụ thể, nhân tố 1 giải thích 21.128%, nhân tố 2 giải thích 16.729%, nhân tố 3 giải thích 12.969%, và nhân tố 4 giải thích 11.900%. Như vậy, mặc dù có sự phân tán giữa các nhân tố, nhưng tổng phương sai giải thích trên 60% là phù hợp theo khuyến nghị, đảm bảo độ tin cậy cho các thang đo (Hair và cộng sự, 2010).

Nhằm tăng tính rõ ràng và ý nghĩa của các nhân tố, nghiên cứu áp dụng phương pháp xoay Varimax với Kaiser Normalization. Kết quả thu được sau 5 lần lặp cho thấy các biến quan sát có tải nhân tố (Factor Loadings) lớn hơn 0.5, đáp ứng tiêu chuẩn về độ hội tụ và độ phân biệt. Bảng "Rotated Component Matrix" cho thấy mức độ gắn kết của các biến quan sát với từng nhân tố cụ thể: Nhân tố 1 bao gồm các biến EMP5, EMP3, EMP4, EMP2, EMP1, phản ánh sự trao quyền; nhân tố 2 gồm các biến CDO1, CDO2, CDO4, CDO3, thể hiện cơ hội phát triển nghề nghiệp; nhân tố 3 bao gồm các biến WC4, WC5, WC3, WC1, WC2, liên quan đến điều kiện làm việc; và nhân tố 4 gồm các biến REC1, REC4, REC3, REC2, liên quan đến sự công nhận. Kết quả phân tích nhân tố giúp rút

**Bảng 3:** Bảng ma trận nhân tố xoay

	Thành phần			
	1	2	3	4
EMP5	.917			
EMP3	.876			
EMP4	.873			
EMP2	.796			
EMP1	.672			
CDO1		.889		
CDO2		.882		
CDO4		.878		
CDO3		.873		
WC4			.776	
WC5			.723	
WC3			.657	
WC1			.620	
WC2			.609	
REC1				.769
REC4				.760
REC3				.740
REC2				.726

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

gọn dữ liệu từ 18 biến quan sát thành 4 nhân tố chính, giữ lại phần lớn thông tin quan trọng, hỗ trợ cho các phân tích tiếp theo như kiểm định mô hình hoặc xây dựng thang đo.

Kết quả phân tích nhân tố đã giúp rút gọn dữ liệu từ 18 biến quan sát thành 4 nhân tố chính, đồng thời đảm bảo độ tin cậy và ý nghĩa thông kê của các thang đo. Việc xác định rõ các nhóm biến quan sát sẽ hỗ trợ hiệu quả cho các bước phân tích tiếp theo, bao gồm kiểm định mô hình nghiên cứu và phân tích hồi quy.

### 4.1.3. Phân tích tương quan

Kết quả phân tích ma trận tương quan cho thấy có mối liên hệ giữa các biến: REC (Sự công nhận), WC (Điều kiện làm việc), EMP (Sự trao quyền), CDO (Cơ hội phát triển nghề nghiệp) và EP (Hiệu suất làm việc).

Theo hệ số tương quan Pearson, EMP có mối quan hệ chặt chẽ nhất với EP ( $r = 0.324$ , Sig. = 0.001), cho thấy rằng việc trao quyền cho cán bộ nghiên cứu có tác động đáng kể đến hiệu suất làm việc của họ. Tương tự, CDO cũng có ảnh hưởng tích cực đến EP với hệ số tương quan  $r = 0.262$ , Sig. = 0.002, khẳng định vai trò quan trọng của cơ hội phát triển nghề nghiệp đối với hiệu suất công việc. Ngược lại, các yếu tố như WC và REC có mức độ tác động yếu hơn đến EP, với hệ số tương quan lần lượt là  $r = 0.124$  và  $r = 0.107$ , Sig. = 0.002 và 0.004. Điều này cho thấy mặc dù điều kiện làm việc và sự công nhận cũng

có ảnh hưởng, nhưng mức độ tác động không mạnh bằng sự trao quyền và cơ hội phát triển nghề nghiệp.

Nhìn chung, kết quả thu được cho thấy rằng tập trung vào các yếu tố như sự trao quyền và cơ hội phát triển nghề nghiệp có tác động mạnh hơn trong việc nâng cao hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu so với các yếu tố khác như sự công nhận hoặc điều kiện làm việc. Tuy nhiên, dù ảnh hưởng của REC và WC không quá lớn, nhưng chúng vẫn có ý nghĩa nhất định đối với môi trường làm việc và hỗ trợ nâng cao hiệu suất của cán bộ nghiên cứu. Điều này cho thấy một chiến lược toàn diện cần cân nhắc cả yếu tố ngắn hạn (như điều kiện làm việc) và yếu tố mang tính dài hạn (như trao quyền và phát triển nghề nghiệp).

### 4.1.4. Hồi quy tuyến tính

Mô hình hồi quy bao gồm các biến độc lập là Cơ hội phát triển nghề nghiệp (CDO), Sự công nhận (REC), Điều kiện làm việc (WC) và Sự trao quyền (EMP) để phân tích tác động của chúng đến hiệu suất làm việc (EP). Phương pháp Enter được áp dụng nhằm đảm bảo tất cả biến độc lập đều có đóng góp nhất định trong mô hình.

#### 4.1.4.1. Đánh giá sự phù hợp của mô hình

Kết quả phân tích cho thấy mối quan hệ giữa các yếu tố này và hiệu suất làm việc là khá chặt chẽ (hệ số tương quan  $R = 0.873$ ). Giá trị R Square là 0.763, chỉ ra rằng 76.3%

**Bảng 4:** Kết quả phân tích tương quan giữa các biến

		REC	WC	EMP	CDO	EP
REC	Hệ số tương quan	1	.027	-.036	-.064	.107
	Sig. (2-tailed)		.693	.592	.339	.002
	N	224	224	224	224	224
WC	Hệ số tương quan	.027	1	-.052	.089	.124
	Sig. (2-tailed)	.693		.439	.184	.004
	N	224	224	224	224	224
EMP	Hệ số tương quan	-.036	-.052	1	.128	.324**
	Sig. (2-tailed)	.592	.439		.056	.001
	N	224	224	224	224	224
CDO	Hệ số tương quan	-.064	.089	.128	1	.262
	Sig. (2-tailed)	.339	.184	.056		.002
	N	224	224	224	224	224
EP	Hệ số tương quan	.107	.124	.324**	.262	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.004	.001	.002	
	N	224	224	224	224	224

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

sự thay đổi trong hiệu suất làm việc có thể được giải thích bởi các biến trong mô hình. Sau khi điều chỉnh, giá trị Adjusted R Square là 0.728, cho thấy mô hình vẫn có sự phù hợp cao, trong khi phần còn lại (23.7%) có thể bị ảnh hưởng bởi các yếu tố khác chưa được đưa vào nghiên cứu. Sau khi điều chỉnh, Adjusted R Square = 0.728, cho thấy mô hình có mức độ phù hợp cao ngay cả khi điều chỉnh cho số lượng biến độc lập. Giá trị sai số chuẩn 0.66298 phản ánh độ chính xác trong dự đoán hiệu suất làm việc, phản ánh độ chính xác của mô hình trong việc dự đoán hiệu suất làm việc. Sai số nhỏ cho thấy mức độ biến động của phần dư không quá lớn, nghĩa là các dự đoán từ mô hình có độ tin cậy cao.

Chỉ số Durbin-Watson là 2.063, nằm trong phạm vi cho phép từ 1.5 cho đến 2.5, cho thấy không có hiện tượng tự tương quan giữa các phần dư, đảm bảo tính chính xác của mô hình và đảm bảo giả định độc lập của các quan sát trong hồi quy tuyến tính. Bảng ANOVA cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu thực tế ( $F = 3.065$  với  $p = 0.03$ ), chứng tỏ mô hình hồi quy có ý nghĩa thống kê. Phương sai tổng được chia thành hai phần: phương sai do hồi quy (87.364) và phương sai dư thừa (14.284), cho thấy mô hình giải thích phần lớn phương sai trong dữ liệu.

#### 4.1.4.2. Phân tích hệ số hồi quy

Bảng dưới đây thể hiện các hệ số hồi quy chuẩn hóa và chưa chuẩn hóa của từng biến độc lập:

**Bảng 5:** Hệ số hồi quy

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa $\beta$	t	Sig.
	$\beta$	Sai số chuẩn			
1 (Constant)	3.047	.440		6.919	.000
REC	.110	.068	.116	.144	.003
WC	.201	.079	.210	.017	.002
EMP	.328	.066	.331	3.477	.001
CDO	.242	.055	.251	.764	.001

a. Dependent Variable: EP

(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

Các hệ số hồi quy chuẩn hóa và chưa chuẩn hóa cung cấp cái nhìn sâu hơn về mức độ ảnh hưởng của từng biến độc lập. Biến REC (Sự công nhận) có số chuẩn hóa Beta = 0.116, mức ý nghĩa  $p = 0.003$ , cho thấy rằng sự công nhận có tác động nhỏ nhưng đáng kể

đến hiệu suất. Biến WC (Điều kiện làm việc) có Beta = 0.210,  $p = 0.002$ , cho thấy điều kiện làm việc có ảnh hưởng mạnh mẽ. EMP (Sự trao quyền) là yếu tố có tác động lớn nhất (Beta = 0.331,  $p = 0.001$ ), khẳng định ý nghĩa quan trọng của việc trao quyền trong cải thiện và nâng cao hiệu suất. CDO (Cơ hội phát triển nghề nghiệp) có Beta = 0.251,  $p = 0.001$ , chứng minh rằng cơ hội phát triển cũng đóng góp đáng kể vào hiệu suất của cán bộ nghiên cứu. Hệ số chặn (Constant = 3.047) phản ánh hiệu suất cơ bản khi không có tác động của các biến độc lập.

Từ đó, phương trình hồi quy chuẩn hóa được thiết lập:

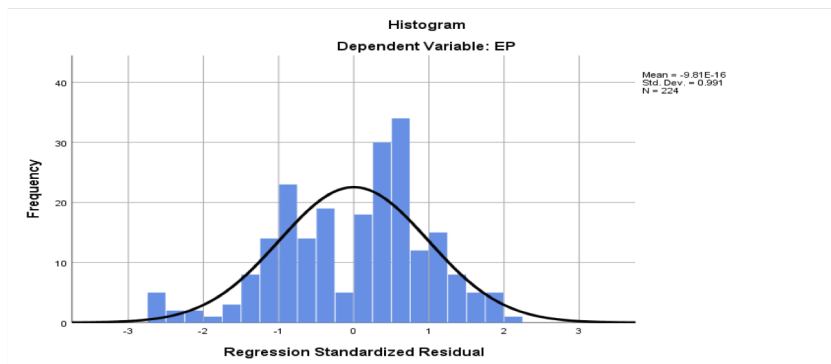
$$EP = 0.331EMP + 0.251CDO + 0.210WC + 0.116REC + \epsilon$$

Hình 2 về phần dư chuẩn hóa xác nhận giả định về tính chuẩn của phần dư trong mô hình hồi quy. Phần lớn các giá trị tập trung quanh mức trung bình 0, với độ lệch chuẩn nhỏ (Std. Dev = 0.991). Điều này khẳng định rằng mô hình phù hợp với giả định hồi quy tuyến tính, giúp tăng độ tin cậy của các kết luận rút ra từ phân tích.

#### 4.1.5. Kiểm định sự khác biệt của biến hiệu suất làm việc theo đặc điểm của đối tượng nghiên cứu

Kết quả kiểm định One-Way ANOVA cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê trong hiệu suất làm việc theo giới tính, chức danh và thâm niên. Cụ thể, đối với giới tính, kiểm định Levene xác nhận sự đồng nhất

về phương sai (Sig. > 0.05), ANOVA cho giá trị  $p = 0.074$  và kiểm định Welch cho  $p = 0.084$ . Tương tự, với chức danh, Levene (Sig. > 0.05), ANOVA ( $p = 0.344$ ), và Welch ( $p = 0.347$ ) đều cho thấy không có khác biệt. Đối với thâm niên, Levene (Sig. > 0.05), ANOVA



(Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu bằng SPSS)

**Hình 2:** Biểu đồ phân phối phần dư

( $p = 0.353$ ), và Welch ( $p = 0.272$ ) cũng khẳng định kết quả tương tự. Nhìn chung, không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê nào giữa các nhóm theo các đặc điểm này.

## 5. Thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý chính sách

### 5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Nghiên cứu này tìm hiểu tác động của thù lao phi tài chính đến hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu tại các tổ chức khoa học và công nghệ ngoài công lập ở Việt Nam. Nghiên cứu chỉ ra rằng bốn yếu tố thù lao phi tài chính (sự công nhận, điều kiện làm việc, sự trao quyền, cơ hội phát triển nghề nghiệp) đều ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc, với sự trao quyền có tác động mạnh mẽ nhất, tiếp theo là cơ hội phát triển nghề nghiệp, điều kiện làm việc và sự công nhận.

Kết quả nghiên cứu xác nhận kết luận của nhiều tác giả trước đó (Bose, 2018; Masadeh, Al-Ababneh, & Al-Sabi, 2020; Hechanova, Alampay, & Franco, 2006) rằng việc trao quyền giúp cán bộ nghiên cứu chủ động hơn trong công việc, từ đó nâng cao hiệu suất làm việc, đặc biệt trong môi trường yêu cầu sự sáng tạo và tự chủ cao như tại các tổ chức khoa học ngoài công lập. Cán bộ nghiên cứu tại các tổ chức này cần tự mình giải quyết vấn đề và thích nghi nhanh chóng, do đó trao quyền giúp tăng cường sự tự tin và khả năng đưa ra quyết định độc lập.

Khi xem xét cơ hội phát triển nghề nghiệp, nghiên cứu này cũng phù hợp với kết luận của nhiều nghiên cứu trước (Asiri & Sharqi, 2020; Setyawati, DewiSriWoelandari, & Rianto, 2022; Adha Hafit, Syed Ahmad, Mustapha, Munna, & Rusdi, 2024; Yang,

Jiang, & Cheng, 2022), cho thấy những chương trình đào tạo và phát triển là yếu tố quan trọng giúp nâng cao hiệu suất làm việc. Đặc biệt trong môi trường ngoài công lập, cán bộ nghiên cứu cần có cơ hội phát triển kỹ năng và nâng cao chuyên môn để đáp ứng yêu cầu sáng tạo và đổi mới trong công việc.

Mặt khác, điều kiện làm việc cũng có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng và hiệu suất làm việc của cán bộ nghiên cứu, tương đồng với kết quả của nhiều nghiên cứu trước đây (Lekha & Magesh, 2016; Kaur, 2019; Kazmi, Amjad, & Khan, 2008). Tuy nhiên, các tổ chức ngoài công lập vẫn gặp khó khăn trong việc đầu tư cơ sở vật chất, như phòng thí nghiệm hiện đại, dẫn đến điều kiện làm việc không đạt mức cao như các tổ chức công lập.

Sự công nhận, theo nghiên cứu của (Deeprise, 1994; Bratton & Gold, 2007; Yang, Jiang, & Cheng, 2022; Bradley, Dyer, Neckermann, & Non, 2016), có tác động thấp nhất đối với hiệu suất làm việc. Cán bộ nghiên cứu trong các tổ chức ngoài công lập ít chú trọng đến sự công nhận và tập trung nhiều hơn vào kết quả công việc, bởi môi trường này yêu cầu hiệu suất thực tế và năng suất làm việc cao.

### 5.2. Hàm ý chính sách

Để nâng cao hiệu suất làm việc, các đơn vị nghiên cứu, tổ chức khoa học và công nghệ cần tập trung vào một số yếu tố quan trọng. Trước tiên, việc trao quyền cho cán bộ nghiên cứu có tác động lớn đến hiệu quả công việc. Các tổ chức cần tạo cơ hội cho cán bộ tham gia vào các quyết định quan trọng và khuyến khích sự chủ động trong công việc. Điều này không chỉ tạo ra môi trường làm việc tự do và

sáng tạo mà còn giúp nâng cao cam kết và hiệu suất công việc của cán bộ.

Bên cạnh đó, các cơ hội phát triển nghề nghiệp như đào tạo và thăng tiến là yếu tố quan trọng giúp cải thiện hiệu suất làm việc. Tổ chức nên chú trọng vào các chương trình đào tạo, phát triển kỹ năng phù hợp và lộ trình thăng tiến rõ ràng để nâng cao năng lực chuyên môn cũng như kỹ năng lãnh đạo của cán bộ nghiên cứu. Điều này sẽ tạo động lực thúc đẩy họ đóng góp nhiều hơn cho công việc và tổ chức.

Ngoài ra, việc tối ưu hóa điều kiện làm việc cũng rất cần thiết. Tổ chức cần đảm bảo môi trường làm việc lành mạnh, không gian thoải mái, trang thiết bị hiện đại và một không gian sáng tạo giúp nâng cao hiệu suất công việc. Điều này không chỉ giúp cải thiện chất lượng công việc mà còn tạo sự thoải mái cho cán bộ nghiên cứu trong quá trình làm việc.

Cuối cùng, tổ chức cần thiết lập một hệ thống công nhận thành tích rõ ràng và thường xuyên. Phần thưởng tích cực từ lãnh đạo và các hình thức khen thưởng như phân thưởng tài chính hay vinh danh công khai sẽ tạo động lực cho cán bộ nghiên cứu, giúp họ cảm thấy gắn kết hơn với tổ chức và nỗ lực cống hiến nhiều hơn.

Tổng hợp lại, các giải pháp này có giá trị không chỉ giúp cải thiện và nâng cao hiệu suất làm việc mà còn tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, hỗ trợ sự phát triển của cá nhân và nghề nghiệp của cán bộ nghiên cứu, đóng góp vào sự phát triển dài hạn của tổ chức. ♦

#### **Tài liệu tham khảo:**

Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299.

Adha Hafit, N. I., Syed Ahmad, S. F., Mustapha, Z., Munna, D. N., & Rusdi, S. D. (2024). Employee's work-life balance, career development, motivation and satisfaction as the determinants of NGO's performance. *Information Management and Business Review*, 16(3), 675-686.

Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.

Asiri, A., & Sharqi, O. (2020). The impact of administrative empowerment on the performance of King Abdul-Aziz Hospital in Makkah City (An applied study). *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 8, 157-184.

Bose, I. (2018). Employee empowerment and employee performance: An empirical study on selected banks in UAE. *Journal of Applied Management and Investments*, 7(2), 71-82.

Bradley, C., Dur, R., Neckermann, S., & Non, A. (2016). Employee recognition and performance: A field experiment. *Management Science*, 62(11), 3085-3099.

Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resource management: Theory and practice (4th ed.)*. Palgrave Macmillan.

Deeprase, D. (1994). *How to recognize and reward employees*. AMACOM.

Đông, N. V. (2017). Các yếu tố tác động đến năng suất lao động và những vấn đề đặt ra. *Tạp chí Tài chính*. Được truy lục từ <https://tapchitaichinh.vn/cac-yeu-to-tac-dong-den-nang-suat-lao-dong-va-nhung-van-de-dat-ra.html>.

Guo, L., Wong-On-Wing, B., & Lui, G. (2014). Input-based performance evaluation, incentive intensity, and proactive work behavior. *Advances in Management Accounting*, 22, 185-223.

Hamzah, N. M., & Matkhairuddin, S. (2023). Impact of non-financial rewards on employees' job satisfaction. *e-Academia Journal of UiTM Cawangan Terengganu*, 12(2), 119-132.

Hechanova, M. R., Alampay, R. B., & Franco, E. P. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of Social Psychology*, 9(1), 72-78.

Hickenlooper, S. B., Richard, E. K., & Blumenthal, S. G. (2022). Influence of non-financial rewards on performance of employees in JPMorgan Chase & Company in USA. *Journal of Human Resource & Leadership*, 6(3), 37-46.

Kathaluwage, K. (2019). The impact of non-financial rewards on employee's performance. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 5, 1364-1373.

Kaur, R. (2019). A review on prosocial behavior: Social psychology. *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Science*, 9(1), 227-229.

Kazmi, R., Amjad, S., & Khan, D. (2008). Occupational stress and its effect on job performance: A case study of medical house officers of district Abbottabad. *Journal of Ayub Medical College Abbottabad*, 20(3), 135-139.

Kumar, D., Hossain, Z., & Nasrin, S. (2015). Impact of non-financial rewards on employee motivation. *OSR Journal of Business and Management*, 1-8.

Lekha, P., & Magesh, R. (2016). Influence of spiritual quotient (SQ) dimensions on performance of employees in the IT industry. *Asian Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 6(7), 1112-1119.

Lussier, R. N., & Hendon, J. R. (2019). *Human resource management: Functions, applications, and skill development (3rd ed.)*. Sage Publishing.

Mangkuprawira, S., & Hubeis, A. V. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.

Masadeh, M. A., Al-Ababneh, M. M., & Al-Sabi, S. M. (2020). A comprehensive research on empowerment and service recovery performance at five-star hotels in Jordan. *American International Journal of Contemporary Research*, 10(3), 18-36.

Peterson, S. J., & Luthans, F. (2006). The impact of financial and non-financial incentives on business-unit outcomes over time. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 156-165.

Saleem, M. A., Bhutta, Z. M., Nauman, M., & Zahra, S. (2019). Enhancing performance and commitment through leadership and empowerment: An emerging economy perspective. 37(1), 303-322. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 303-322.

Setyawati, N. W., DewiSriWoelandari, P., & Rianto, M. R. (2022). Career development, motivation, and promotion on employee performance. *East Asian Journal of Multidisciplinary Research*, 1(9), 1957-1970.

Sihombing, S., Astuti, E. S., Al Musadieq, M., Hamied, D., & Rahardjo, K. (2018). The effect of servant leadership on rewards, organizational culture and its implication for employee's performance. 60(2), 505-5.

*International Journal of Law and Management*, 60(2), 505-516.

Thảo, T. T. (2023). Các nhân tố ảnh hưởng đến kết quả công việc của người lao động tại Công ty cô phần Dệt May Huệ. 26. *Tạp chí Khoa học Quản lý và Kinh tế, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế*, 26. Được truy lục từ <https://tapchi.hce.edu.vn/index.php/sjme>.

Thu, H. Đ., & Tâm, & L. (2018). Ảnh hưởng của yếu tố thù lao đến sự hài lòng trong công việc và lòng trung thành của nhân viên ngân hàng: Nghiên cứu tại một số ngân hàng tỉnh An Giang và Kiên Giang. *Tạp chí khoa học Trường Đại học An Giang*, 19(1), 76-79.

Torang, S. (2013). *Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.

Tươi, Đ. T. (2021). *Giáo trình Quản trị thù lao lao động trong doanh nghiệp*. Nhà xuất bản Lao động.

Yahua, Q. (2011). *Interstate fiscal disparities in America*. Routledge.

Yang, T., Jiang, X., & Cheng, H. (2022). Employee recognition, task performance, and OCB: Mediated and moderated by pride. *Sustainability*, 14(3), 1-13.

### Summary

This study aims to analyze the impact of non-financial remuneration factors such as recognition, promotion opportunities, working environment and job satisfaction on the performance of researchers. The study will use in-depth interview methods combined with survey methods and data analysis from 235 researchers at non-public science and technology organizations, to clarify the relationship between non-financial remuneration and performance. The research results show that among the four elements of non-financial remuneration, empowerment has the strongest impact on the performance of researchers; meanwhile, recognition has the lowest level of influence. This result can provide a basis for science and technology organizations to build reasonable remuneration policies, thereby improving operational efficiency and sustainable development in the current context.