

# CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI CÁC DOANH NGHIỆP TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HẢI PHÒNG

Cao Thị Vân Anh, Hoàng Hải Yên  
Khoa Kinh tế và Quản trị kinh doanh  
Email: anhctv@dhhp.edu.vn

Ngày nhận bài: 30/8/2024

Ngày PB đánh giá: 20/9/2024

Ngày duyệt đăng: 24/9/2024

**Tóm tắt:** Nguồn lực con người là yếu tố vô cùng quan trọng đối với sự phát triển kinh tế xã hội. Hải Phòng đang là một thành phố đứng thứ hai khu vực đồng bằng sông Hồng về tốc độ tăng trưởng kinh tế. Số lượng lao động tại địa phương và lao động nhập cư là tương đối đông do thành phố có nhiều khu công nghiệp lớn. Đề tài nghiên cứu động lực làm việc của 200 người lao động được thực hiện tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hải Phòng. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 6 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động là: (1) Tiền lương và phúc lợi; (2) Cấp trên; (3) Môi trường làm việc; (4) Đặc điểm công việc; (5) Đào tạo và phát triển; (6) Đồng nghiệp trong đó nhân tố tiền lương và phúc lợi; cấp trên là hai nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hải Phòng.

**Từ khóa:** động lực làm việc, người lao động, doanh nghiệp

## FACTORS AFFECTING THE WORKING MOTIVATION OF EMPLOYEES AT ENTERPRISES IN HAIPHONG

**Abstract:** "Human resources are a critical factor in socio-economic development. Haiphong, the second-fastest growing city in the Red River Delta, is home to a significant number of both local and migrant workers due to its numerous industrial zones. This study investigated the working motivation of 200 employees at small and medium-sized enterprises (SMEs) in Haiphong. The findings revealed six key factors influencing employee motivation: (1) wages and benefits; (2) supervisors; (3) work environment; (4) job characteristics; (5) training and development; and (6) colleagues. Notably, wages and benefits, as well as supervisors, emerged as the most significant determinants of employee motivation at SMEs in Haiphong."

**Key word:** working motivation, employee, enterprise.

### 1. ĐẶT VẤN ĐỀ

Hiện nay số lượng các doanh nghiệp nhỏ và vừa có khoảng 800.000 doanh nghiệp chiếm trên 98% số lượng các doanh nghiệp ở Việt Nam. Hải Phòng là một thành phố lớn

của cả nước, hiện có 37.000 doanh nghiệp đang hoạt động trong đó có 97% số lượng các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa. Ban quản lý khu kinh tế Hải Phòng tổng hợp thông tin về nhu cầu tuyển dụng lao động của các doanh nghiệp trong khu công nghiệp, khu

kinh tế, từ xác định tổng số lao động cần tuyển dụng thêm là 12.598 người. Theo kế hoạch trong thời gian tới, Hải Phòng sẽ xây dựng 15 khu công nghiệp với diện tích hơn 6.000 ha và thu hút vốn FDI đạt từ 12,5 - 15 tỉ USD nên nhu cầu lao động trong tương lai là rất lớn. Các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hải Phòng luôn mong muốn xây dựng một đội ngũ lao động có tay nghề cao, có tâm với nghề, gắn bó với doanh nghiệp.

Đề tài nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hải Phòng. Kết quả nghiên cứu giúp doanh nghiệp có thêm dữ liệu nghiên cứu, đề xuất giải pháp tạo động lực làm việc của người lao động giúp tăng năng suất và hiệu quả công việc.

## **2. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU**

### **2.1. Cơ sở lý thuyết về tạo động lực làm việc của người lao động**

#### **2.1.1. Khái niệm động lực làm việc**

Động lực làm việc cho người lao động là một đề tài thu hút rất nhiều nghiên cứu của các nhà khoa học và nhà hoạt động thực tiễn. Có nhiều quan điểm khác nhau khi nghiên cứu về khái niệm động lực nói chung và động lực làm việc nói riêng.

Nghiên cứu của Vroom (1964) lý thuyết về kỳ vọng mô tả ba thành phần của động lực: kỳ vọng, tính công cụ và giá trị. Kỳ vọng đặc trưng cho khả năng nhận thức của một người rằng một nỗ lực nhất định sẽ dẫn đến hiệu suất thành công và dựa trên việc có đủ nguồn lực, kỹ năng và sự hỗ trợ phù hợp để thực hiện nhiệm vụ trước mắt...

Theo Michell (1982), động lực là mức độ một cá nhân muốn đạt tới và lựa chọn để gắn kết với hành vi của mình hay Robin (1993) cho rằng động lực là sự sẵn sàng để phát huy nỗ lực đạt được mục tiêu cao nhất của tổ chức, với điều kiện là tổ chức ấy phải đáp ứng được một số nhu cầu cá nhân.

Động lực được định nghĩa bởi Nelson và Quick (2013) là quá trình khơi dậy và duy trì hành vi hướng tới mục tiêu. Theo Wesson

(2010) thừa nhận rằng về mặt chính thức, động lực có thể được định nghĩa là các nguồn năng lượng bắt nguồn từ bên trong và bên ngoài nhân viên và khởi đầu một nỗ lực liên quan đến công việc, từ đó xác định cường độ, sự kiên trì và định hướng để được thực hiện. Hiệu suất công việc được cho là có liên quan chặt chẽ đến cả động lực và khả năng (Wesson và cộng sự, 2010). Có hai cách khác nhau mà người quản lý có thể sử dụng để động viên các nhân viên tại nơi làm việc: (i) sử dụng các động lực bên ngoài (những động lực mà người khác có thể nhìn thấy và hữu hình) chẳng hạn như thăng chức, trả lương và phúc lợi; (ii) động lực nội tại (những động lực được tạo ra trong nội bộ và gắn liền với chính nhiệm vụ) như thực hiện công việc có ý nghĩa, cảm giác đạt được thành tích, trách nhiệm, tính cạnh tranh và thành tựu (Luthans, 2011). Do đó, các nghiên cứu được chỉ ra bởi (Champoux, 2011) cho thấy rằng các nhà quản lý có vai trò chính tại nơi làm việc là nỗ lực nâng cao và duy trì động lực của nhân viên. Theo Kelly và Cole (2011), động lực khuyến khích các cá nhân hành xử theo những cách nhất định khi họ cố gắng đạt được mục tiêu nhất định. Trong nhiều năm, các nhà tâm lý học đã đưa ra các lý thuyết động lực khác nhau nhằm giải thích lý do tại sao mọi người cư xử khác nhau, cũng như cách các nhà quản lý có thể tác động đến hành vi (Champoux, 2011).

Tác giả Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Văn Điềm cho rằng “Động lực 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”.

Như vậy, có thể hiểu động lực làm việc là một khái niệm trong kinh tế liên quan tới tâm lý học mô tả sức mạnh, lý do đằng sau hành vi của một cá nhân để hoàn thành nhiệm vụ hoặc đạt được một mục tiêu nhất định nào đó. Động lực có thể bao gồm các yếu tố như: tiền bạc, mục tiêu cá nhân, lòng đam mê, sự công nhận hoặc cảm giác thành tựu, bao gồm cả các yếu tố nội tại và yếu tố bên ngoài.

### **2.1.2. Các học thuyết tạo động lực làm việc cho người lao động**

Hiện nay, có rất nhiều các học thuyết liên quan đến việc tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp, các cơ quan, tổ chức. Việc hiểu rõ các học thuyết về động lực lao động là nền tảng quan trọng để nhà quản lý có thể xây dựng những chính sách và biện pháp phù hợp, nhằm khơi dậy tinh thần làm việc, thúc đẩy năng suất và hiệu quả cho tổ chức. Dưới đây là một số học thuyết tiêu biểu:

#### **(1) Học thuyết nhu cầu của Abraham Maslow (1943)**

Tháp nhu cầu của Maslow là một học thuyết trong lĩnh vực tâm lý học và quản lý đề xuất bởi nhà tâm lý học Abraham Maslow. Theo Maslow con người có rất nhiều nhu cầu khác nhau mà họ khao khát được thỏa mãn và chia các nhu cầu đó thành 5 loại và sắp xếp theo thứ bậc như sau: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, nhu cầu tự hoàn thiện. Khi mỗi nhu cầu trong số các nhu cầu đó đã được thỏa mãn thì nhu cầu tiếp theo sẽ trở nên quan trọng và khi một nhu cầu được thỏa mãn về cơ bản thì nó sẽ không còn tạo ra động lực nữa. Theo Maslow, để tạo động lực cho người lao động, cấp quản lý cần phải xác định nhân viên đó đang ở mức nhu cầu nào trong hệ thống này để thỏa mãn các nhu cầu ở thứ bậc đó.

#### **(2) Lý thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959)**

Lý thuyết này được phát triển bởi nhà tâm lý học người Mỹ Frederick Herzberg (1923-2000) vào những năm 1950 dựa trên nghiên cứu về sự hài lòng và động lực của nhân viên trong công việc của họ. Theo Herzberg, nhân viên không bằng lòng với việc thỏa mãn các nhu cầu cấp thấp tại nơi làm việc như nhu cầu liên quan đến mức lương tối thiểu hoặc điều kiện làm việc an toàn và dễ chịu. Thay vào đó, họ tìm kiếm sự thỏa mãn của các nhu cầu tâm lý cấp cao hơn liên quan đến thành tích, sự công nhận, trách

nhiệm, sự thăng tiến và bản chất của công việc. Điều này dường như song song với lý thuyết của Maslow về hệ thống phân cấp nhu cầu. Tuy nhiên, Herzberg đã bổ sung một khía cạnh mới cho lý thuyết này bằng cách đề xuất một mô hình động lực hai yếu tố, dựa trên quan điểm rằng sự hiện diện của một tập hợp các đặc điểm công việc hoặc khuyến khích dẫn đến sự hài lòng của người lao động tại nơi làm việc, trong khi một tập hợp các đặc điểm công việc khác và riêng biệt dẫn đến sự không hài lòng. Vì vậy, sự hài lòng và không hài lòng không phải là một chuỗi liên tục với một cái tăng lên khi cái kia giảm đi, mà là những hiện tượng độc lập. Lý thuyết này cho rằng để cải thiện thái độ làm việc và hiệu suất, các nhà quản lý phải nhận ra và chú ý đến cả hai nhóm đặc điểm đó là các yếu tố động lực (Motivation) và các yếu tố duy trì (Hygiene).

#### **(3) Lý thuyết đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1980)**

Mô hình Hackman và Oldham là một lý thuyết về đặc điểm công việc nhằm mục tiêu tìm hiểu xem các đặc tính công việc cụ thể hoạt động như thế nào cho động lực, sự hài lòng và hiệu suất của nhân viên. Mô hình xác định đặc tính công việc cốt lõi góp phần tạo ra động lực và sự hài lòng mạnh mẽ cho nhân viên. Đó là sự đa dạng về kỹ năng, nhận dạng nhiệm vụ, tầm quan trọng của nhiệm vụ, quyền tự chủ và phản hồi. Khi những đặc điểm này hiện diện trong công việc, nhân viên có nhiều khả năng trải nghiệm ý nghĩa hơn, cảm thấy có trách nhiệm và kiểm soát cũng như nhận được những phản hồi có giá trị về hiệu quả làm việc của họ.

Mô hình Hackman và Oldham cũng đưa ra khái niệm về trạng thái tâm lý, được cho là làm trung gian cho mối quan hệ giữa đặc điểm công việc và kết quả của nhân viên. Năm yếu tố của Mô hình Hackman và Oldham: sự đa dạng về kỹ năng, nhận dạng nhiệm vụ, tầm quan trọng của nhiệm vụ, quyền tự chủ và phản hồi được thiết kế để nâng cao năng lực của nhân viên, sự hài hước trong công việc và tổng hiệu suất.

#### **(4) Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964)**

Victor Vroom nhấn mạnh mối quan hệ nhận thức về sự mong đợi của con người. Theo đó, động lực là kết quả của kỳ vọng cá nhân rằng mọi sự nỗ lực đều sẽ đem đến một thành tích nhất định và thành tích đó sẽ dẫn đến kết quả là phần thưởng mà cá nhân đó mong đợi. Học thuyết này giúp người quản lý nhận thấy tầm quan trọng của việc cần phải cho người lao động thấy rõ quan hệ trực tiếp giữa sự nỗ lực - thành tích - phần thưởng cũng như sự cần thiết để tạo nên sự hấp dẫn của các phần thưởng đó với người lao động.

Như vậy, qua nghiên cứu cho thấy 4 học thuyết trên đặc biệt là học thuyết nhu cầu của Maslow và học thuyết 2 yếu tố của Herzberg phù hợp là cơ sở nghiên cứu, đánh giá thực trạng tạo động lực và đề xuất các giải pháp phù hợp.

#### **2.2. Tổng quan nghiên cứu, mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

Teck-Hong và Waheed (2011) đã nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng ở Malaysia trên cơ sở lý thuyết hai yếu tố của Herzberg. Mô hình nghiên cứu bao gồm 11 nhân tố đã chứng minh được tầm quan trọng của “điều kiện làm việc” và “sự công nhận” ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, trong đó yếu tố “duy trì” có hiệu quả hơn yếu tố “động viên” trong việc tạo động lực cho nhân viên.

Barzoki và cộng sự (2012) cũng tiến hành nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trên cơ sở lý thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959). Nghiên cứu sử dụng phương pháp lấy mẫu ngẫu nhiên phân tầng, khảo sát 181 lao động trong các tổ chức lao động tại Mỹ. Mô hình nghiên cứu của tác giả bao gồm 7 yếu tố: (1) Tiền lương, (2) Cuộc sống cá nhân, (3) Điều kiện làm việc, (4) Mối quan hệ với quản lý, (5) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (6) Chính sách tổ chức, và (7) An toàn lao động.

Mô hình nghiên cứu của Yumiko Tagichi (2015) đã chỉ ra 8 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Nhật Bản: (1) Đánh giá nhân viên, (2) Sự ổn định và mục tiêu của tổ chức, (3) Đào tạo và phát triển, (4) Thu nhập, (5) Mối quan hệ con người, (6) Điều kiện làm việc, (7) Loại công việc được thực hiện, (8) Nơi làm việc.

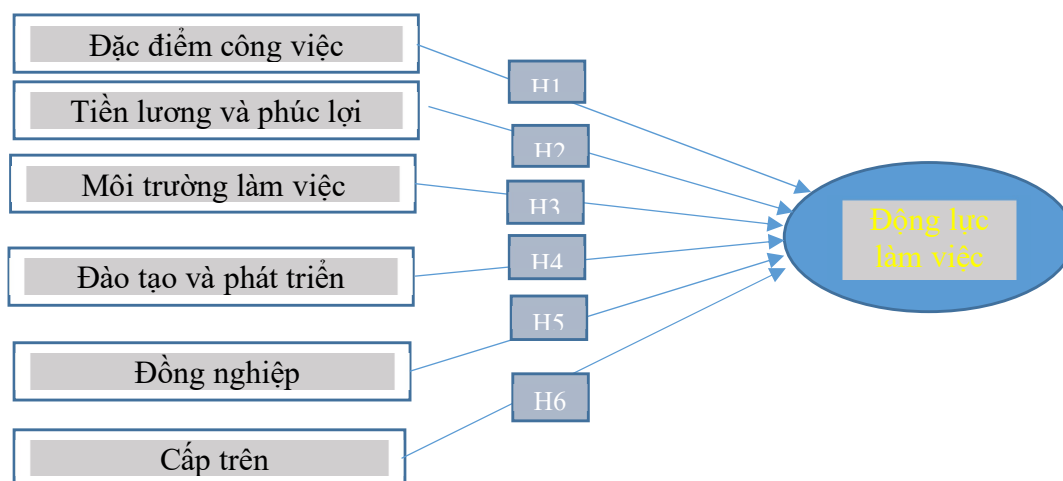
Nghiên cứu của Abby Mr Brooks (2007) dựa trên dữ liệu nghiên cứu khảo sát của nhân viên trong các tổ chức tại Mỹ, đánh giá ảnh hưởng của 6 yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên là (1) Hiệu suất làm việc, (2) Thái độ, (3) Mục tiêu của người lao động, (4) Mức độ trao quyền, (5) Sự hài lòng trong công việc và (6) Phản hồi. Trong đó 2 yếu tố mục tiêu của người lao động và sự hài lòng trong công việc là ảnh hưởng nhiều nhất.

Ở Việt Nam, động lực làm việc cũng rất được các nhà nghiên cứu quan tâm. Trước hết phải kể đến nghiên cứu của Trần Kim Dung (2011) sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và dựa trên mẫu khảo sát với 445 nhân viên đang làm việc tại Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả cho thấy 4 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc, đó là: (1) Công việc phù hợp; (2) Chính sách đãi ngộ hợp lý (lương, phúc lợi, thăng tiến); (3) Mối quan hệ tốt trong công việc, (4) Thương hiệu công ty. Trong đó, yếu tố chính sách và chế độ đãi ngộ hợp lý có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của nhân viên.

Nghiên cứu khác của Nguyễn Tiên Dũng, Nguyễn Trung Trí, Nguyễn Thị Lụa (2021), “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của khối nhân viên văn phòng tại công ty cổ phần kết cấu kim loại và lắp dầu khí thành phố Vũng Tàu” cũng cho rằng có 6 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại công ty bao gồm: (1) Bản chất công việc, (2) Lương thưởng, phúc lợi, (3) Môi trường làm việc, (4) Đào tạo thăng tiến, (5) Lãnh đạo, (6) Đồng nghiệp. Trong đó nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhân tố lãnh đạo có ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của nhân viên.

Trên cơ sở nghiên cứu các lý thuyết về động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp và tổng quan các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động. Mô hình bao gồm 6 nhân tố ảnh hưởng

bao gồm: H1: Đặc điểm công việc; H2: Tiền lương và phúc lợi, H3: Môi trường làm việc, H4: Đào tạo và phát triển, H5: Đồng nghiệp, H6: Cấp trên. Qua phân tích cho thấy các giả thuyết nghiên cứu các nhân tố này đều có tác động thuận chiều đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp.



(Nguồn: Tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu)

Hình 1: Mô hình các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động

Mô hình nghiên cứu được thể hiện như sau:

$$Y = \beta + \beta_1 * ĐĐCV + \beta_2 * TLPL + \beta_3 * MTLV + \beta_4 * ĐĐPT + \beta_5 * ĐN + \beta_6 * CT$$

Trong đó:

Y: Biến phụ thuộc thể hiện sự tác động của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

ĐĐCV: Tiêu chí phản ánh đặc điểm công việc được đo lường bởi 8 biến quan sát.

TLPL: Tiêu chí phản ánh tiền lương và phúc lợi được đo lường bởi 8 biến quan sát.

MTLV: Tiêu chí phản ánh môi trường làm việc được đo lường bởi 5 biến quan sát.

ĐĐPT: Tiêu chí phản ánh đào tạo và phát triển được đo lường bởi 6 biến quan sát.

ĐN: Tiêu chí phản ánh đồng nghiệp được đo lường bởi 5 biến quan sát.

CT: Tiêu chí phản ánh cấp trên được đo lường bởi 5 biến quan sát.

## 2.3. Phương pháp nghiên cứu

### 2.3.1. Xây dựng bảng hỏi và thang đo

Quy trình nghiên cứu được chia thành 3 giai đoạn:

- Giai đoạn 1: Nghiên cứu định tính nhằm xây dựng mô hình nghiên cứu và phát triển hệ thống khái niệm thang đo nghiên cứu, các biến nghiên cứu, giả thiết nghiên cứu.

Từ lý thuyết và tổng quan nghiên cứu, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu làm cơ sở xây dựng các câu hỏi trong nghiên cứu điều tra.

- Giai đoạn 2: Xác định mẫu nghiên cứu, xây dựng bảng hỏi, câu hỏi điều tra. Xây dựng bộ câu hỏi liên quan đến 6 nhóm yếu tố.

- Giai đoạn 3: Phân tích định lượng nhằm kiểm định giả thiết được đề xuất.

Trên cơ sở hệ thống các tiêu chí đo lường đánh giá sự tác động đến động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hải Phòng,

để khảo sát thông tin về thực trạng tác động trên phạm vi rộng, tác giả xây dựng phiếu khảo sát và sử dụng thang đo Likert (1932) với 5 mức độ: Mức 1: Rất không đồng ý; Mức 2: không đồng ý; Mức 3: trung lập; Mức 4: Đồng ý; Mức 5: Hoàn toàn đồng ý.

### 2.3.2. Mẫu nghiên cứu và phương pháp thu thập số liệu

#### (1) Mẫu nghiên cứu

Theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (1998) nêu quan điểm về kích thước mẫu sử dụng cho các phân tích tương quan và hồi quy dự kiến tối thiểu 5 lần tổng số các biến quan sát. Trong mô hình nghiên cứu có 6 biến độc lập và 36 biến quan sát, số mẫu nghiên cứu phù hợp là 180 phiếu trở lên. Dự kiến nghiên cứu lấy từ 200-220 phiếu điều tra từ người lao động trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hải Phòng để có thể loại trừ những phiếu không hợp lệ.

#### (2) Mẫu phiếu điều tra

Phiếu điều tra được thiết kế bao gồm 3 phần:

- Phần 1: Nêu mục đích của điều tra và cam kết bảo đảm an toàn thông tin của người được điều tra.

- Phần 2: Nhóm câu hỏi thu thập thông tin chung về người được điều tra: Họ và tên, giới tính, đơn vị công tác, vị trí làm việc, số năm làm việc.

## 2.4. Kết quả nghiên cứu

### 2.4.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

**Bảng 1: Kết quả thống kê về nhân khẩu học**

<i>Chỉ tiêu</i>	<i>Số lượng</i>	<i>Tỷ lệ (%)</i>
<b>1, Giới tính</b>	98	49%
Nam	102	51%
Nữ		
<b>2. Thâm niên</b>	12	6%
Dưới 1 năm	15	7,5%
Từ 1-3 năm	58	29%
Từ 3-5 năm	115	57,5%
Từ 5 năm trở lên		

- Phần 3: Nhóm câu hỏi liên quan đến các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động.

Phiếu khảo sát được tiến hành điều tra 215 người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hải Phòng. Hình thức khảo sát bằng cách gửi phiếu trực tiếp đến người lao động tại các đơn vị, gửi qua email và gửi qua link khảo sát trên Google.doc.form. Đối tượng điều tra là người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hải Phòng, ở các vị trí làm việc khác nhau và trình độ chuyên môn từ phổ thông đến sau đại học. Số phiếu thu về là 210 phiếu, nhưng chỉ sử dụng được 200 phiếu hợp lệ do có 7 phiếu điền không chính xác và 03 phiếu không trả lời. Sau khi thu thập, phân loại và sàng lọc phiếu điều tra, tác giả sử dụng phần mềm thống kê SPSS để phân tích và xử lý dữ liệu.

#### (3) Phương pháp phân tích số liệu.

Việc phân tích dữ liệu được thu thập, ghi lại, chỉnh sửa, sắp xếp, phân tích, diễn giải và trình bày liên quan đến các câu hỏi nghiên cứu. Đối với phân tích định lượng, tác giả sử dụng kỹ thuật phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá EFA, kiểm định mô hình hồi quy tuyến tính để xác định mức độ mối quan hệ giữa biến phụ thuộc và biến độc lập.

<b>3. Trình độ</b>	53	26,5%
Phổ thông	15	7,5%
Sơ cấp	17	8,5%
Trung cấp	102	51%
Đại học	3	1,5%
Sau đại học		
<b>4. Thu nhập</b>	157	78,5%
5 triệu-10 triệu	35	17,5%
10 triệu - 20 triệu	8	4%
20 triệu trở lên		
<b>5. Vị trí công tác</b>	60	30%
Công nhân	45	22,5%
Nhân viên kế toán	62	31%
Nhân viên kinh doanh	28	14%
Nhân viên kho	3	1,5%
Tổ trưởng tổ kế hoạch SX	2	1%
Trưởng bộ phận.		

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả)

Từ dữ liệu thu thập, phân loại cho thấy tỷ lệ giới tính trong mẫu nghiên cứu là tương đối cân đối: nam 49%, nữ 51%.

**Thâm niên công tác:** Những người được nghiên cứu điều tra có thâm niên từ 5 năm trở lên chiếm tỷ trọng cao trên 50% điều này cho thấy số lao động có thâm niên cao, kinh nghiệm nhiều, thuận lợi cho việc tăng động lực làm việc. Số năm hoặc kinh nghiệm làm việc có thể đóng góp rất nhiều vào cách người lao động suy nghĩ cũng như cách họ thực hiện nhiệm vụ.

Về trình độ, tỷ lệ tốt nghiệp đại học

#### 2.4.2. Kiểm định độ tin cậy Cronbach' alpha

Bảng 2: Kiểm định độ tin cậy của mô hình bằng thang đo Cronbach' alpha

<i>Biến quan sát</i>	<i>Hệ số tương quan biến tổng</i>	<i>Cronbach's Alpha</i>
<b>ĐẶC ĐIỂM CÔNG VIỆC (ĐDCV)</b>		
Cronbach's Alpha	0.885	
DDCV1	.652	.873
DDCV2	.612	.875
DDCV3	.767	.859

DDCV4	.756	.860
DDCV5	.726	.863
DDCV6	.643	.872
DDCV7	.591	.877
DDCV8	.498	.885
<b>MÔI TRƯỜNG LÀM VIỆC (MTLV)</b>		
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,795</b>	
MTLV1	.506	.790
MTLV2	.633	.730
MTLV3	.619	.737
MTLV4	.666	.712
<b>ĐỒNG NGHIỆP (ĐN)</b>		
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,811</b>	
ĐN1	.556	.782
ĐN2	.674	.746
ĐN3	.646	.754
ĐN4	.602	.767
ĐN5	.508	.798
<b>TIỀN LƯƠNG PHÚC LỢI (TLPL)</b>		
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,839</b>	
TLPL1	.491	.830
TLPL2	.593	.818
TLPL3	.572	.820
TLPL4	.558	.822
TLPL5	.617	.814
TLPL6	.670	.806
TLPL7	.607	.815
TLPL8	.468	.835
<b>CẤP TRÊN (CT)</b>		
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,849</b>	
CT1	.608	.832
CT2	.695	.809
CT3	.605	.832
CT4	.714	.804
CT5	.675	.814
<b>ĐÀO TẠO VÀ PHÁT TRIỂN (ĐTPT)</b>		
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,879</b>	
ĐTPT1	.670	.861
ĐTPT2	.673	.860

ĐTPT3	.693	.856
ĐTPT4	.731	.850
ĐTPT5	.664	.863
ĐTPT6	.693	.857
<b>Biến phụ thuộc</b>	<b>Hệ số tương quan biến tổng</b>	<b>Cronbach's Alpha nếu loại biến</b>
	<b>ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC (ĐL)</b>	
<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>0,782</b>	
ĐL1	.663	.659
ĐL2	.574	.754
ĐL3	.624	.700

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả)

Từ bảng 2, tác giả tiến hành xem các biến quan sát nào giữ lại và biến quan sát nào sẽ bị loại do không đạt yêu cầu để phân tích tiếp theo. Các biến quan sát của biến phụ thuộc là đặc điểm công việc (ĐĐCV), môi trường làm việc (MTLV), đồng nghiệp (ĐN), Tiền lương và phúc lợi (TLPL), cấp trên (CT), đào tạo và phát triển (ĐTPT) đều đạt yêu cầu khi có hệ số Cronbach's alpha tương quan biến tổng lớn hơn 0,3. Tuy nhiên, có thể xem xét loại bỏ hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát ĐĐCV8, TLPL1, TLPL8 tương đối thấp (<0,5) vì nếu kiểm định nhân tố khám phá EFA không cho kết quả tốt.

Tương tự như vậy, các biến quan sát của phụ thuộc động lực (ĐL) đều đạt yêu cầu và kiểm định hệ số Cronbach's Alpha không loại biến quan sát nào của biến phụ thuộc ĐL.

#### 2.4.3. Phân tích nhân tố khám phá EFA

Để kiểm định giá trị của thang đo bằng kiểm định EFA, tác giả kiểm tra xem dữ liệu có đầy đủ điều kiện để phân tích hay không bằng kiểm định KMO và kiểm định Barlett. Thứ nhất, điều kiện để phân tích EFA phù hợp là kiểm định KMO  $\geq 0,5$  và Barlett có P

< 5% (Kaiser, 1974). Thứ hai, để kiểm định giá trị của thang đo, cần xem xét thuộc tính quan trọng trong kết quả phân tích EFA: (1) Số lượng nhân tố trích: hệ số Eigenvalue  $\geq 1$  (Nguyễn Đình Thọ, 2013); (2) Trọng số nhân tố:  $\geq 0,3$  là giá trị chấp nhận. Trong trường hợp < 0,3 thì xóa biến đó vì nó thực sự không đo lường khái niệm cần đo lường.

Mô hình kiểm định các biến độc lập bao gồm: Đặc điểm công việc, Môi trường làm việc, Đồng nghiệp, Tiền lương và phúc lợi, Cấp trên, Đào tạo và phát triển. Trên cơ sở các điều kiện phân tích trên, tác giả tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA) theo phương pháp trích Principals axis factoring kết hợp với phương pháp xoay Promax.

Phân tích nhân tố khám phá EFA trong bảng 4 lần 1 cho kết quả hội tụ về 7 nhóm nhân tố, trong đó có biến TLPL1 vừa nằm trong nhóm nhân tố TLPL vừa tách thành một nhóm riêng biệt (vi phạm về kiểm định EFA). Hệ số KMO = 0,810, tổng phương sai trích đạt 62,697%, như vậy có ý nghĩa thống kê và thực tiễn. Để đạt kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA tốt hơn, tác giả phân tích lần hai khi loại biến TLPL1 và ĐĐCV8 cho kết quả như sau:

**Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA**

Biến quan sát	Ma trận xoay						
	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
DDCV3	.844						
DDCV4	.840						
DDCV5	.789						
DDCV1	.751						
DDCV6	.709						
DDCV2	.675						
DDCV7	.647						
ĐTPT4		.828					
ĐTPT3		.810					
ĐTPT1		.746					
ĐTPT2		.735					
ĐTPT6		.730					
ĐTPT5		.681					
TLPL6			.755				
TLPL5			.737				
TLPL3			.732				
TLPL4			.706				
TLPL7			.697				
TLPL2			.678				
TLPL8			.529				
CT4				.845			
CT5				.793			
CT2				.760			
CT3				.729			
CT1				.654			
ĐN2					.808		
ĐN3					.785		
ĐN4					.758		
ĐN5					.652		
ĐN6					.646		
MTLV4						.805	
MTLV2						.779	
MTLV3						.767	
MTLV1						.719	
<b>KMO</b>				<b>0,810</b>			
<b>Tổng phương sai trích</b>				<b>62,9%</b>			
<b>Sig</b>				<b>0,000</b>			
<b>Eigen-value</b>				<b>1,11</b>			

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả)

Như vậy sau khi loại 2 biến không đủ điều kiện, kết quả các biến quan sát đã hội tụ thành 6 nhóm độc lập, tổng phương sai trích đạt 62,9%.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA trong bảng 5 cho biến phụ thuộc bằng

ma trận xoay cho thấy hệ số KMO= 0,693>0,5, và giá trị kiểm định mức ý nghĩa Sig đạt 0%, đáp ứng điều kiện để phân tích nhân tố khám phá. Tổng phương sai trích = 66,72 > 50% nên đạt yêu cầu và có thể phân tích các nghiên cứu tiếp theo.

**Bảng 4: Phân tích nhân tố khám EFA cho biến phụ thuộc bằng ma trận xoay**

Biến phụ thuộc	Nhân tố
	1
ĐL1	.846
ĐL3	.805
ĐL2	.799

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả)

**2.4.4. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình qua kiểm định tương quan Person**

Tác giả dùng kiểm định Person để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình ở bảng 6. Kết

quả cho thấy tất cả các biến độc lập đều có mối tương quan với biến phụ thuộc và có hệ số tương quan đều dưới 0,75. Do đó không có vấn đề đa cộng tuyến nào được giả định nên cho phép sử dụng dữ liệu để phân tích hồi quy.

**Bảng 5: Ma trận tương quan Person**

		DL	MTLV	TLPL	CT	ĐN	DDCV	DTPT
DL	Pearson Correlation	1	.320**	.482**	.447**	.290**	.404**	.461**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	201	201	201	201	201	201	201

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả)

**2.4.5. Kiểm định hồi quy đa biến**

**Bảng 6: Phân tích hồi quy đa biến (giá trị R<sup>2</sup>, giá trị Durbin-watson)**

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.721 <sup>a</sup>	.519	.504	.42828	1.952

a. Predictors: (Constant), DTPT, MTLV, TLPL, ĐN, DDCV, CT

b. Dependent Variable: DL

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả)

Từ bảng 6 trong phân tích hồi quy đa biến, giá trị R đạt 0,721, giá trị bình phương R<sup>2</sup> = 0,504 (>0,5). Giá trị Durbin-Watson = 1,952 (<2) đạt yêu cầu trong kiểm định hàm hồi quy tuyến tính.

**Bảng 7: Phân tích hồi quy đa biến Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.212	.238		.889	.375

	MTLV	.145	.042	.180	3.418	.001
	TLPL	.267	.043	.323	6.181	.000
	CT	.218	.043	.280	5.069	.000
	ĐN	.088	.044	.109	2.025	.044
	DDCV	.140	.043	.179	3.279	.001
	DTPT	.133	.047	.165	2.850	.005

a. Dependent Variable: DL

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu của tác giả)

Kết quả bảng 7 tất cả các giá trị Sig của các biến độc lập MTLV, TLPL, CT, ĐN, DDCV, DTPT đều có giá trị Sig<0,05 như vậy, các biến độc lập này đều có tác động ảnh hưởng đến biến phụ thuộc DL. Các giá trị B của các

$$Y=0,212+0,14*DDCV+0,267*TLPL+0,145*MTLV+0,133*DTPT+0,088*ĐN+0,218*CT$$

Phương trình hồi quy sau khi đã chuẩn hóa:

$$Y=0,323*TLPL+0,28*CT+0,18*MTLV+0,179*DDCV+0,165*DTPT+0,109*ĐN$$

Từ mô hình chuẩn hóa có thể kết luận mức độ tác động của biến độc lập TLPL lên biến phụ thuộc DL là lớn nhất, sau đó lần lượt đến các biến CT, biến MTLV, biến DDCV, biến DTPT, biến ĐN.

## 2.5. Khuyến nghị từ kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu cho thấy 6 nhân tố đều tác động thuận chiều đến động lực làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hải Phòng. Áp dụng mô hình lý thuyết vào thực tiễn, tác giả đề xuất một số giải pháp từ kết quả nghiên cứu như sau:

**Thứ nhất**, đối với biến tiền lương và phúc lợi có tác động mạnh nhất đến động lực làm việc của người lao động, thể hiện thông qua hệ số  $\beta=0,323$ . Điều này hoàn toàn phù hợp với mẫu nghiên cứu, lao động phổ thông chiếm 26,5%, đại học 51%, mức thu nhập bình quân từ 5-10 triệu chiếm 78,5%. Như vậy, đối tượng được khảo sát trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa thì mục tiêu cơ bản nhất

biến độc lập đều >0, điều này cho biết sự tác động của biến độc lập đến biến phụ thuộc là cùng chiều, như vậy chứng minh được các giả thuyết nghiên cứu từ H1 đến H6. Ta có mô hình hồi quy tuyến tính như sau:

của họ đi làm mong muốn có thu nhập tốt hơn, do đó thu nhập là yếu tố rất quan trọng tác động đến động lực làm việc của người lao động. Từ kết quả mô hình nghiên cứu là cơ sở đưa ra các biện pháp nâng cao động lực cho người lao động.

Biến độc lập tiền lương và phúc lợi được đo lường bởi 8 biến quan sát, để đảm bảo tính hợp lý của mô hình đã loại đi một biến quan sát. Tiền lương được trả phải đảm bảo tính công bằng và đánh giá đúng với đóng góp của người lao động, ngoài tiền lương cơ bản cần bổ sung thêm những khuyến khích tài chính, các chính sách bảo hiểm, hỗ trợ đi lại, ăn trưa... tiền lương cần được căn cứ vào mức trung bình của ngành hoặc vị trí tương đương ở doanh nghiệp khác. Đồng thời, xây dựng quy chế trả lương, trả thưởng đảm bảo tính công bằng, hợp lý. Quy chế trả lương cần cụ thể đến từng vị trí công việc, tùy vào mức độ đóng góp, trách nhiệm, năng suất để xây dựng quy chế lương, thưởng hợp lý.

**Thứ hai**, nhân tố cấp trên là yếu tố tác động lớn thứ hai đến động lực làm việc của người lao động, được thể hiện thông qua hệ số  $\beta=0,28$ . Trên thực tế có rất nhiều tình huống các quyết định xin nghỉ việc của người lao động không phải bởi vì nguyên nhân lương thấp hay là tính chất công việc mà đến từ sự mâu thuẫn của người lao động với cấp trên trực tiếp. Vì vậy, cấp trên cần đối xử và

đánh giá công bằng, lắng nghe ý kiến đóng góp của người lao động, đánh giá đúng năng lực của cấp dưới để phân công, bố trí công việc phù hợp, tránh trường hợp giao việc quá sức, hoặc không phù hợp với sở trường của người lao động dẫn đến hiệu quả công việc kém; giải quyết tốt xung đột, mâu thuẫn trong nội bộ, tìm hiểu nguyên nhân gây xung đột, tìm cách tháo gỡ mâu thuẫn giữa các bên, tránh hình thành các “phe” trong nội bộ gây mất đoàn kết và ảnh hưởng đến hoàn thành mục tiêu. Đối với người lao động cần có thái độ tôn trọng với cấp trên, khi xảy ra mâu thuẫn với cấp trên, trước hết cần đặt mình vào vị trí của cấp trên để đánh giá nhiều chiều, tránh tư duy chỉ suy nghĩ theo lợi ích cá nhân. Qua đó thấu hiểu được suy nghĩ và công việc của cấp trên.

**Thứ ba**, đối với nhân tố môi trường làm việc có hệ số tác động là 0,18. Đối với một số công ty về sản xuất hoặc dịch vụ vận tải, có đối tượng khảo sát là công nhân hoặc lái xe thì môi trường làm việc và điều kiện làm việc cũng tác động không nhỏ đến động lực làm việc. Ví dụ: tính chất rủi ro trong quá trình thực hiện công việc, tiếng ồn, bụi bẩn hay nguy cơ gây bệnh nghề nghiệp trong quá trình sản xuất sản phẩm. Do đó cần có những biện pháp bảo vệ an toàn cho người lao động liên quan đến thiết bị, quần áo bảo hộ lao động, phòng cháy chữa cháy... Xu hướng xây dựng doanh nghiệp trong tương lai là “doanh nghiệp xanh”, các doanh nghiệp cũng cần thay đổi về kiến trúc, cách bài trí văn phòng, nhà xưởng theo hướng “xanh”, tạo không gian làm việc thoải mái, thân thiện với sức khỏe con người và môi trường xung quanh.

**Thứ tư**, đặc điểm công việc có hệ số tác động 0,175 cho thấy đặc điểm công việc có tác động không nhỏ đến động lực làm việc của người lao động. Đối với một số công việc của lao động phổ thông giản đơn, cần sử dụng nhiều sức lực và thời gian làm việc thì thường ảnh hưởng đến một số cảm xúc khi thực hiện công việc như tâm lý mệt mỏi, chán nản, các bệnh về nghề nghiệp. Một số công

việc có nặng nhọc, có tính rủi ro cao như công nhân làm những công việc nặng nhọc, hoặc lái xe, hoặc công nhân làm việc trong môi trường có nhiều khói bụi hoặc chất độc hại (công nhân tại nhà máy sản xuất các thiết bị trong ô tô, doanh nghiệp may mặc). Nếu không kết hợp với chế độ tiền lương và phúc lợi xứng đáng, người lao động sẽ vì đặc điểm công việc này mà mất động lực làm việc, họ dễ dàng bỏ việc để tìm công ty khác có chế độ tốt hơn hoặc đổi công việc khác. Một số nhân viên văn phòng làm những công việc áp lực cao cũng là yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.

**Thứ năm**, đào tạo và phát triển có mức độ ảnh hưởng đến động lực làm việc có hệ số là 0,165. Đối với một số lao động khi đi làm ngoài vấn đề về tiền lương và các lợi ích vật chất khác thì họ còn muốn được đào tạo và nâng cao năng lực làm việc, có điều kiện phát triển, thăng tiến trong công việc. Vì vậy, doanh nghiệp cũng cần quan tâm đến hoạt động đào tạo và phát triển cho người lao động như tổ chức các khóa đào tạo tại chỗ hoặc cử đi học nâng cao trình độ, kết hợp với các trường đào tạo dạy nghề, các trường cao đẳng đại học trong thành phố trong việc đề xuất khung yêu cầu về kỹ năng, thái độ đối với các vị trí công việc để các trường có cơ sở đào tạo đúng yêu cầu thực tiễn.

**Thứ sáu**, đối với yếu tố đồng nghiệp có mức độ ảnh hưởng đến động lực làm việc với hệ số 0,109 so với các nhân tố khác thì trong nghiên cứu này biến đồng nghiệp có mức độ ảnh hưởng đến động lực làm việc thấp nhất. Tuy nhiên các doanh nghiệp và bản thân từng người lao động chính là nhân tố xây dựng nên văn hoá doanh nghiệp, văn hoá nơi làm việc và văn hoá đối xử với đồng nghiệp. Doanh nghiệp cần xây dựng các bộ quy tắc văn hoá ứng xử tại nơi làm việc, lãnh đạo làm gương tạo nên hình mẫu cho cấp dưới noi theo. Doanh nghiệp nào có văn hoá mạnh, vừa tạo uy tín cho sản phẩm và hình ảnh của doanh nghiệp, vừa tạo môi trường văn hoá tốt đẹp cho các cá nhân trong tổ chức phát triển toàn diện.

### 3. KẾT LUẬN

Động lực làm việc của người lao động trong doanh nghiệp đã được nhiều nhà khoa học, các chuyên gia trong và ngoài nước nghiên cứu. Tuy nhiên tính đến thời điểm hiện tại, chưa có nghiên cứu đầy đủ nào về động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp nhỏ và nhỏ trên địa bàn thành phố Hải Phòng giai đoạn 2020 - 2022. Mô hình nghiên cứu khẳng định tính phù hợp với thực tiễn ở Việt Nam nói chung và thành phố Hải Phòng nói riêng.

Kết quả của nghiên cứu các nhân tố tạo động lực cho người lao động trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn thành phố Hải Phòng cho thấy vai trò của từng nhân tố, trong đó nhân tố tiền lương và phúc lợi và cấp trên là các nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc. Bên cạnh các giải pháp về tiền lương là các chương trình bồi dưỡng, nâng cao nhận thức về văn hóa ứng xử trong nội bộ doanh nghiệp cho cả người lao động và lãnh đạo doanh nghiệp. Đồng thời, tác giả cũng đưa ra một số giải pháp, kiến nghị giúp doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hải Phòng có thêm những dữ liệu nghiên cứu, và giải pháp để nâng cao tinh thần và động lực làm việc cho người lao động trong doanh nghiệp của mình.

### TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Abraham Maslow, AH (1943), A theory of human motivation", Psychological Review, July 1943, PP. 370-396
2. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), "Thang đo động viên nhân viên", Tạp chí Phát triển Kinh Tế, (244), tr 55-61.
3. Nguyễn Thị Phương Dung, Huỳnh Thị Cẩm Lý, Lê Thị Thu Trang (2014), "Các yếu tố tác động đến sự gắn kết tổ chức của nhân viên khối văn phòng thành phố Cần Thơ", Tạp chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ, Phần D: Khoa học Chính trị, Kinh tế và Pháp luật, (30), tr. 92-99.
4. Nguyễn Tiến Dũng, Nguyễn Trung Trí, Nguyễn Thị Lệ (2021), "Các nhân tố ảnh

hưởng đến động lực làm việc của khối nhân viên văn phòng tại công ty cổ phần kết cấu kim loại và lắp dầu khí - thành phố Vũng Tàu", đăng trên tạp chí Nghiên cứu khoa học và phát triển kinh tế trường đại học Đông Đô

5. Phan Quốc Dũng (2010), "Các nhân tố ảnh hưởng đến sự trung thành của nhân viên trong tổ chức", Cao học ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Tp Hồ Chí Minh.
6. Đinh Thị Hồng Duyên (2015), "Đào tạo Nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp vừa và nhỏ", Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học kinh tế Quốc Dân Hà Nội.
7. Hà Nam Khánh Giao, Lê Đăng Hoàn (2019), "Động lực làm việc của nhân viên tại Ngân hàng thương mại cổ phần Đầu tư và Phát triển Việt Nam, Chi nhánh Đông Sài Gòn", Tạp chí Ngân hàng Công thương, (1), tr. 321-327.
8. Herzberg F. Mausner B. and Snyderman B. B. (1959), The Motivation to Work. London: Chapman and Hall Ltd.
9. Nguyễn Thị Hồng Hà (2016), "Các nhân tố tác động tới cam kết tổ chức của nhân viên tại các doanh nghiệp vừa và nhỏ ngành dịch vụ", Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học kinh tế Quốc Dân Hà Nội.
10. Hoàng Thị Hồng Lộc và Nguyễn Quốc Nghi (2014), "Xây dựng khung lý thuyết về động lực làm việc ở khu vực công tại Việt Nam", đăng trên tạp chí khoa học Đại học Cần Thơ.
11. Maslow, AH (1943), A theory of human motivation", Psychological Review, July 1943, PP. 370-396.
12. Likert R. (1969). The Principle of Supportive Relationships in Human Relations and Organizational Behavior: Readings and Comments. New York: McGraw-Hill Book
13. Nguyễn Ngọc Quân, Nguyễn Văn Điềm (2024) - Giáo trình quản trị nhân lực, NXB Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội
14. Lê Thanh Tiệp "Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên: Trường hợp nghiên cứu tại Aureole Rroup Việt Nam", đăng trên tạp chí công thương số ngày 8/10/2022.
15. Vroom V. H. (1964). Work and Motivation. New York: John Wiley and Sons Inc.