

CÁC NHÂN TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KỸ THUẬT TẠI CÁC DOANH NGHIỆP CHẾ BIẾN GỖ XUẤT KHẨU TRÊN ĐỊA BÀN TỈNH BÌNH ĐỊNH

FACTORS AFFECTING THE WORKING CAPACITY OF TECHNICAL STAFFS IN EXPORT WOOD PROCESSING ENTERPRISES IN BINH DINH PROVINCE

Ngày nhận bài: 04/05/2020

Ngày chấp nhận đăng: 12/06/2020

Lê Thị Thế Bửu

TÓM TẮT

Bên cạnh các yếu tố đầu vào khác của hoạt động sản xuất kinh doanh thì con người vẫn là yếu tố cần thiết và không thể thiếu. Hội nhập kinh tế quốc tế làm cho sự cạnh tranh diễn ra gay gắt trên mọi mặt trận, do đó, cạnh tranh về nhân lực ở lĩnh vực kỹ thuật cũng đang diễn ra khốc liệt ở ngành chế biến gỗ xuất khẩu. Nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật có tầm quan trọng trong thu hút và giữ chân người có trình độ chuyên môn kỹ thuật cho các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Nghiên cứu đã sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khám phá với 260 phiếu điều tra nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Kết quả nghiên cứu cho thấy có 07 nhân tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định là: Lương và chế độ phúc lợi, điều kiện làm việc, đào tạo và phát triển, quan hệ với đồng nghiệp, phong cách lãnh đạo, sự ổn định trong công việc, sự tự chủ trong công việc. Trong đó, điều kiện làm việc là nhân tố có tác động mạnh nhất. Kết quả có được từ nghiên cứu là gợi ý quan trọng trong việc xây dựng chiến lược và kế hoạch phù hợp trong công tác quản trị nhân sự tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.

Từ khóa: Động lực làm việc, nhân viên kỹ thuật, doanh nghiệp chế biến gỗ, xuất khẩu, Bình Định.

ABSTRACT

Besides the other inputs of production and business activities, humans are still essential and indispensable. International economic integration makes competition fierce on all fronts, so competition for human resources in the technical field is also taking place harshly in the export wood processing industry. Studying the motivation of technical staff to play an important role in attracting and retaining people with professional and technical qualifications is essential for export wood processing enterprises in Binh Dinh province. The research method used the exploratory factor analysis method with interview data of 260 technical staff in export wood processing enterprises in Binh Dinh province. Research results has shown there are 07 factors that affect the motivation of technical staff in the wood processing enterprises in Binh Dinh province's exports are: Wages and benefits, working conditions, training and development, relationships with colleagues, leadership style, stability in work, work autonomy. In particular, the working conditions are factors that have the strongest impact. The results obtained from the research are an important suggestion in developing appropriate strategies and plans in human resource management in export wood processing enterprises in Binh Dinh province.

Keywords: Working motivation, technical staff, wood processing enterprises, exporters, Binh Dinh

1. Đặt vấn đề

Hội nhập kinh tế quốc tế đã làm cho vấn đề cạnh tranh g Việt Nam ngày càng hội nhập sâu rộng vào nền kinh tế quốc tế, áp lực cạnh tranh ngày càng nhiều. Do đó, để tồn tại

và phát triển đòi hỏi các doanh nghiệp phải làm tốt công tác quản trị và quản trị hiệu quả các yếu tố sản xuất. Tuy nhiên, để thực hiện

Lê Thị Thế Bửu, Trường Đại học Quang Trung

tốt việc quản trị yếu tố con người, giữ chân được đội ngũ nhân viên chất lượng cao, tạo được động lực làm việc cho họ là vấn đề hết sức khó khăn.

Ngành chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định là một trong những ngành kinh tế mũi nhọn của địa phương. Bình Định là một trong 3 trung tâm sản xuất và xuất khẩu sản phẩm gỗ của cả nước. Vì vậy, việc duy trì và phát triển ngành nghề này là điều cần thiết để góp phần vào việc phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội của địa phương. Tuy nhiên, vấn đề mà các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định đang đối mặt đó là thiếu nhân lực kỹ thuật có trình độ chuyên môn cao. Trong khi đó, hiện nay tại Việt Nam không có nhiều cơ sở đào tạo nhân lực kỹ thuật chuyên ngành sản xuất đồ gỗ xuất khẩu. Đội ngũ nhân viên kỹ thuật ngành này vừa thiếu về số lượng vừa yếu cả chất lượng. Do đó, làm thế nào để giữ chân được đội ngũ nhân viên này là vấn đề đặt ra cho các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Xuất phát từ thực tế đó nên tác giả tiến hành nghiên cứu đề tài ***“Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trên địa bàn tỉnh Bình Định”***.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Động lực làm việc

Theo Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2007), “Động lực được hiểu là sự khát khao, tự nguyện của người lao động để tăng cường nỗ lực nhằm hướng tới việc đạt được các mục tiêu, kết quả nào đó.”

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), “Động lực của người lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu suất cao”.

Robbins (2012), “Động lực làm việc là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trên cơ sở thỏa mãn những nhu cầu cá nhân”.

Mỗi một người, khi làm việc đều mong muốn được khẳng định bản thân, được thành đạt, cũng như muốn có thu nhập đảm bảo cho cuộc sống cá nhân. Mỗi người ở những vị trí khác nhau sẽ có những đặc điểm tâm lý và mong muốn khác nhau. Nhà quản trị cần có những tác động khác nhau đến mỗi người lao động để tạo động lực mạnh sẽ thúc đẩy họ hành động tích cực, đạt hiệu quả cao.

2.1.2. Tạo động lực làm việc

Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2011), “Tạo động lực được hiểu là hệ thống các chính sách, biện pháp, thủ thuật quản lý tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động có động lực trong công việc”.

Theo Lê Thanh Hà (2009), “Tạo động lực lao động là hệ thống các biện pháp, chính sách, cách ứng xử của tổ chức tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hài lòng hơn với công việc và nỗ lực phấn đấu để đạt được các mục tiêu của bản thân và tổ chức”.

Có thể hiểu tạo động lực làm việc cho người lao động là những hoạt động có tính chất khuyến khích, động viên nhằm tác động vào nhu cầu của người lao động để tạo nên sự chuyển biến trong hành vi theo những mục tiêu mà tổ chức mong muốn. Tạo động lực sẽ làm nảy sinh động lực làm việc trong mỗi doanh nghiệp. Các nhà quản trị doanh nghiệp muốn đơn vị mình phát triển vững mạnh thì việc vận dụng các chính sách, biện pháp, các công cụ quản lý thích hợp tác động đến người lao động nhằm làm cho người lao động hăng say làm việc, phát huy tính sáng tạo trong quá trình làm việc để đóng góp cho tổ chức là điều rất cần thiết. Tuy nhiên, vấn đề quan trọng là nhà quản trị phải hiểu đúng,

hiểu đủ nhu cầu của người lao động để có các biện pháp kích thích, tạo ra động lực để người lao động làm việc hăng say, nỗ lực và có hiệu suất cao.

2.1.3. Mô hình các nhân tố tạo động lực làm việc

Năm 1946, Foreman Facts (Viện quan hệ lao động New York) đã nghiên cứu và đưa ra mô hình các nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên. Sau đó kế thừa mô hình này nhiều nghiên cứu đã ứng dụng nghiên cứu cho nhiều lĩnh vực, ngành nghề khác nhau. Đến năm 1966, Frederick Herzberg đã có nghiên cứu về động lực làm việc và kết quả của nghiên cứu được xác định là có hai nhóm nhân tố có tác dụng tạo động lực là nhóm nhân tố thúc đẩy và nhóm nhân tố duy trì. Herzberg cho rằng nhóm các nhân tố thúc đẩy là: Đặc điểm công việc; Sự thăng tiến; Ý nghĩa của những thành tích cá nhân; Địa vị; Sự thừa nhận; Trách nhiệm. Những nhân tố duy trì là: Lương thưởng; Chính sách và quy định quản lý của doanh nghiệp; Những mối quan hệ giữa cá nhân với cá nhân; Chất lượng của việc giám sát; Công việc ổn định; Điều kiện làm việc; Sự cân bằng cuộc sống và công việc. Nhưng nổi bật nhất là nghiên cứu của Kennett S.Kovach (1987), ông đã bổ sung và đưa ra mô hình 10 nhân tố động viên nhân viên như: (1) Công việc thú vị; (2) Được công nhận đầy đủ công việc đã làm; (3) Sự tự chủ trong công việc; (4) Công việc ổn định; (5) Lương cao; (6) Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp; (7) Điều kiện làm việc tốt; (8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên; (9) Xử lý kỷ luật khéo léo, tế nhị; (10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân. Tiếp theo là nghiên cứu của Boeve (2007), ông đã đưa ra kết quả có 5 nhân tố tác động đến việc tạo động lực làm việc gồm: (1) Bản chất công việc, (2) Mối quan hệ với đồng nghiệp, (3) Cơ hội phát triển, (4) Sự hỗ trợ của cấp trên và (5) Lương bổng; Islam và Ismail (2008) đã chỉ ra có 6 nhân tố tác động

đến động lực làm việc như sau: (1) Lương cao, (2) Điều kiện làm việc tốt, (3) Thăng tiến, (4) An toàn lao động, (5) Công việc thú vị và (6) Công việc hoàn thành được đánh giá cao. Gần đây nhất là nghiên cứu của Safiulla (2015) với 8 nhân tố tác động đến động lực làm việc bao gồm: (1) Cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp, (2) Bảo mật công việc, (3) Công việc thú vị và thách thức, (4) Tinh thần đồng đội và sự hợp tác, (5) Công việc có giá trị, (6) Lương và phúc lợi tốt, (7) Điều kiện làm việc, (8) Giờ làm việc linh hoạt. Tiếp theo có nhiều nghiên cứu ứng dụng của các nhà nghiên cứu như Simons và Enz (1995), Wong, Siu, Tsang (1999), Stephen Overell (2009), Hackman và Oldham (1976), Janet Cheng lian Chew (2004). Còn ở Việt Nam, cũng có nhiều nghiên cứu vận dụng mô hình của Kennett S.Kovach (1987) để nghiên cứu cho các trường hợp cụ thể của các ngành nghề, trong đó có nghiên cứu của Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) đã kết luận có 08 nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất: (1) Sự tự chủ trong công việc; (2) Lương và chế độ phúc lợi; (3) Đào tạo và phát triển; (4) Quan hệ với đồng nghiệp; (5) Văn hóa doanh nghiệp; (6) Phong cách lãnh đạo; (7) Sự ổn định trong công việc; (8) Điều kiện làm việc tốt. Nghiên cứu của Lê Quang Hùng và cộng sự (2014) đã chứng minh có 8 nhân tố chính như sau: (1) Lãnh đạo trực tiếp, (2) Thu nhập, (3) Phúc lợi, (4) Môi trường làm việc, (5) Công việc áp lực và thách thức, (6) Chính sách khen thưởng và công nhận, (7) Đánh giá thực hiện công việc và (8) Thương hiệu có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Do vậy, việc vận dụng mô hình của Kovach (1978) vào nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên đã được tiến hành ở nhiều nước, nhiều lĩnh vực. Do đó có thể xem mô hình của Kovach (1978) là nền tảng trong việc xây

dựng mô hình nghiên cứu của đề tài này. Tuy nhiên, để phù hợp với đặc điểm ngành nghề thì bên cạnh việc kế thừa mô hình của Kovach (1978), tác giả sẽ hiệu chỉnh và bổ sung thêm nhân tố Văn hóa doanh nghiệp. Vì hiện nay, nhu cầu của con người đã ở mức cao hơn nhu cầu cơ bản (ăn, mặc ở, đi lại), yếu tố cảm xúc đã có sự chi phối nhiều đến hành vi của người lao động và nó thuộc phạm trù trí tuệ cảm xúc. Do đó, ngoài các nhân tố khác thì văn hóa doanh nghiệp sẽ hình thành nên tác phong và thái độ làm việc của nhân viên. Vì thế, tác giả đã đề xuất nhân tố văn hóa doanh nghiệp vào mô hình nghiên cứu các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.

2.1.4. Thang đo các nhân tố tạo động lực làm việc cho nhân viên

Để có được mô hình nghiên cứu cho đề tài, tác giả đã kế thừa mô hình nghiên cứu động lực làm việc của Kennett S.Kovach (1987). Tuy nhiên để có được các nhân tố tạo nên mô hình nghiên cứu, tác giả đã tiến hành nghiên cứu sơ bộ bằng phương pháp thảo luận nhóm với các nhà quản trị từ bậc trung trở lên của 5 doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định và 2 giảng viên chuyên ngành quản nhân sự. Qua thảo luận đã xác định mô hình nghiên cứu động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Về số lượng các nhân tố thì mô hình vẫn sử dụng các nhân tố trong mô hình động viên của Kennett S.Kovach (1978) nhưng có bổ sung thêm nhân tố văn hóa doanh nghiệp và điều chỉnh một số tên gọi các biến cho phù hợp với tình hình của doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định như sau:

(1) *Lương và chế độ phúc lợi*: Lương và phúc lợi thể hiện ở nhu cầu sinh lý và an toàn trong thuyết nhu cầu của Maslow (1943), là yếu tố quan trọng nhất đối với nhân viên

trong các nghiên cứu của Simons & Enz (1995) tại Mỹ, Canada và nghiên cứu của Charles & Marshall (1992) tại Caribbean. Theo nghiên cứu của Kennett S.Kovach (1987) và Islam & Ismail (2008) thì lương cao sẽ tạo động lực mạnh mẽ cho nhân viên. Còn theo Boeve (2007), Safiulla (2015) cũng khẳng định lương và phúc lợi có vai trò quan trọng trong việc tạo động lực làm việc của nhân viên.

(2) *Điều kiện làm việc tốt*: Môi trường an toàn, có đầy đủ công cụ để làm việc, giờ giấc làm việc hợp lý, nơi làm việc vui vẻ và được tổ chức tốt theo nghiên cứu của Kennett S.Kovach (1987). Các nghiên cứu của các tác giả như Islam và Ismail (2008), Safiulla (2015) cũng khẳng định điều kiện làm việc có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

(3) *Đào tạo và phát triển*: Theo Kennett S.Kovach (1987), Islam & Ismail (2008) và Safiulla (2015) thì cơ hội thăng tiến, phát triển nghề nghiệp là nhân tố tác động tích cực đến động lực làm việc. Tuy nhiên một trong những nhân tố tạo nên cơ hội thăng tiến đó là được đào tạo, được tạo điều kiện phát triển kỹ năng nghề nghiệp. Bên cạnh đó, theo Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) thì cơ hội được đào tạo sẽ thỏa mãn nhu cầu phát triển cho nhân viên. Được trang bị những kỹ năng chuyên môn cần thiết sẽ kích thích nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, đạt nhiều thành tích hơn, muốn được trao những nhiệm vụ có tính thách thức cao hơn, có nhiều cơ hội thăng tiến hơn. Theo thuyết Maslow thì nhân tố này nằm trong nhu cầu, nhu cầu được tôn trọng và khẳng định mình, theo thuyết 2 nhóm nhân tố của Herzberg thì các nhân tố này thuộc nhóm các nhân tố về môi trường có khả năng gây ra sự không thỏa mãn. Vì vậy, đào tạo và phát triển là một trong những nhân tố tạo nên động lực làm việc của nhân viên.

(4) *Quan hệ với đồng nghiệp*: nhân viên cần có được sự hỗ trợ giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp (Hill, 2008). Đồng thời, nhân viên phải tìm thấy đồng nghiệp của mình tận tâm với công việc để đạt được kết quả tốt nhất (Bellingham, 2004). Cuối cùng, đồng nghiệp cần phải là người đáng tin cậy (Chami & Fullenkamp 2002).

(5) *Phong cách lãnh đạo*: Theo Janet Cheng lian Chew (2004) động lực nhân viên phụ thuộc vào chính hành vi lãnh đạo, quan hệ làm việc, văn hóa và cấu trúc công ty, môi trường làm việc. Bên cạnh đó, Towers Watson (2012) cũng cho rằng nhà quản lý trực tiếp có ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự gắn kết của nhân viên với công việc của họ, gắn bó với công ty của họ và sẵn sàng đóng góp công sức vào thành công của công ty họ.

(6) *Sự ổn định trong công việc*: Theo Frederick Herzberg (1959) công việc ổn định thuộc nhóm nhân tố thúc đẩy nhân viên làm việc hiệu quả. Bên cạnh đó, Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) cũng khẳng định sự ổn định trong công việc có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên.

(7) *Sự tự chủ trong công việc*: Theo Hackman và Oldham (1976) nhân viên phải nắm rõ công việc từ đầu đến cuối để tự họ chủ động sắp xếp và giải quyết công việc hiệu quả nhất. Bên cạnh đó, phải cho phép nhân viên thực hiện một số quyền nhất định nhằm tạo cho nhân viên cảm nhận được trách nhiệm về kết quả công việc của mình. Cuối cùng, công việc phải đảm bảo có tính phản hồi từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau. Nó giúp nhân viên biết được kết quả thực sự của công việc mình làm.

(8) *Văn hóa doanh nghiệp*: Theo Stephen Overell (2009) truyền thông các giá trị của tổ chức có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Bên cạnh đó, Janet Cheng lian Chew (2004) cũng chứng minh rằng động lực nhân viên phụ thuộc vào văn hóa và cấu trúc công ty. Còn theo kết quả nghiên cứu của Bùi Thị Thu Minh và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) thì yếu tố văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

2.1.5. Động lực làm việc của nhân viên

Biến phụ thuộc là động lực làm việc của nhân viên được đo lường qua các biến quan sát sau:

- Nhân viên có hứng thú với công việc hiện tại.
- Tâm trạng làm việc của nhân viên luôn tốt, lạc quan.
- Nhân viên nỗ lực để đạt thành tích tốt trong công việc.
- Nhân viên đánh giá cao các chính sách động viên của công ty.

3. Phương pháp nghiên cứu

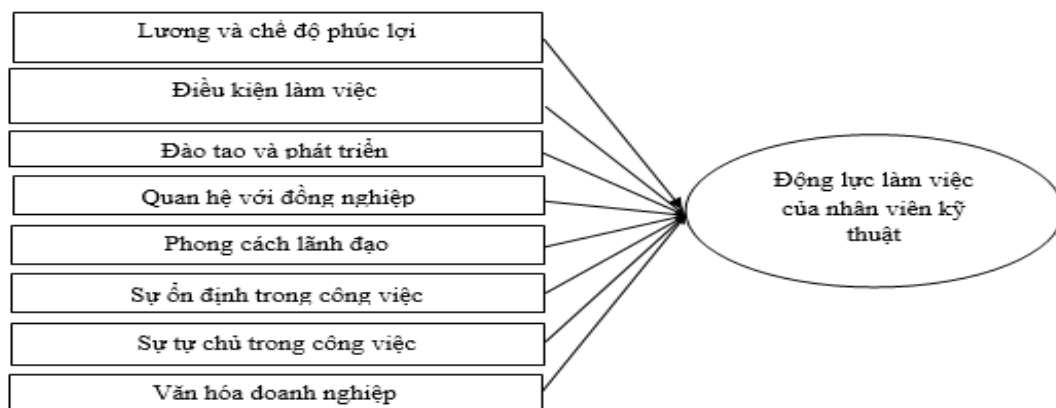
3.1. Phương pháp chọn mẫu

Theo Hair và ctv (1998), để chọn kích thước quan sát nghiên cứu phù hợp để phân tích nhân tố khám phá EFA thì cỡ mẫu quan sát tối thiểu $N > 5 \cdot X$ (X : là tổng số biến quan sát). Theo Tabachnick và Fidell (1996) để phân tích hồi quy thì cỡ quan sát tối thiểu cần đạt được là $N > 50 + 8m$ (trong đó, m là biến độc lập). Còn theo Bontou và Chou (1987) thì số lượng quan sát cho mỗi tham số ước lượng là 5 quan sát. Như vậy, trong nghiên cứu này để đủ điều kiện phân tích hồi quy ứng với 36 biến quan sát và 8 thành phần là: $N > \max(5 \times 36; 50 + 8 \times 8) = (180, 114) = 180$ quan sát. Để đạt được số mẫu là 180, tác giả dự kiến số bảng câu hỏi phát ra khoảng 280 bảng để loại trừ các bảng câu hỏi không hợp lệ và những lỗi khác. Phạm vi khảo sát, tác giả gửi cho

các đối tượng là nhân viên kỹ thuật làm việc tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu trên địa bàn tỉnh Bình Định. Bảng hỏi về các thành phần trong các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên được thiết kế bằng thang đo Likert 5 mức độ. Phần mềm SPSS 20 được sử dụng để kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu. Bảng phương pháp khảo sát phi xác suất thuận tiện dựa trên sự thuận lợi hay dựa trên tính dễ tiếp cận của đối tượng, ở những nơi mà tác giả có nhiều khả năng gặp được đối tượng, nếu người được phỏng vấn không đồng ý thì tác giả chuyển sang đối tượng khác. Vì thế để tiết kiệm thời gian nhưng vẫn đảm bảo số liệu, tác giả chọn phương pháp phi xác suất thuận tiện. Thời gian khảo sát từ tháng 11/2019 đến tháng 2/2020.

3.2. Phương pháp phân tích số liệu

Từ số quan sát thu thập được, tác giả tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's alpha và phân tích nhân tố



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Tác giả đưa ra mô hình nghiên cứu bao gồm 8 nhân tố ảnh hưởng trực tiếp: (1) Lương và chế độ phúc lợi, (2) Điều kiện làm việc tốt, (3) Đào tạo và phát triển, (4) Quan hệ với đồng nghiệp, (5) Phong cách lãnh đạo, (6) Sự ổn định trong công việc, (7) Sự tự chủ trong công việc và (8) Văn hóa doanh nghiệp.

EFA (Exploratory Factor Analysis). Phân tích tương quan, hồi quy tuyến tính bội được sử dụng để kiểm định mô hình nghiên cứu, kiểm định giả thuyết và cuối cùng thảo luận kết quả xử lý số liệu và phân tích nguyên nhân, so sánh với các nghiên cứu trước đây sau đó đưa ra các giải pháp khả thi nhằm tạo động lực làm việc cho nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.

3.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Sau khi tổng quan các nghiên cứu có liên quan, tác giả đã tìm hiểu các nhóm nhân tố chính tác động đến động lực làm việc để từ đó làm cơ sở hình thành mô hình nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Tổng quan mẫu khảo sát

Các quan sát trong nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện, kích thước quan sát $n = 280$. Sau khi sà lọc, số bảng câu hỏi đạt yêu cầu là 260 bảng đạt 92,86% (260/280). Kết quả tổng quan về mẫu khảo sát như sau:

Bảng 2. Tổng quan mẫu khảo sát

	Tiêu chí	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	34	13,1
	Nam	226	86,9
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	34	13,1
	Từ 26-30 tuổi	78	30,0
	Từ 31 đến 35 tuổi	118	45,4
	Trên 35 tuổi	30	11,5
Trình độ	Lao động phổ thông	7	2,7
	Trung cấp	66	25,4
	Cao đẳng	112	43,1
	Đại học	73	28,1
	Khác	2	0,8
Số năm làm việc	Dưới 5 năm	33	12,7
	Từ 5 đến 10 năm	109	41,9
	Từ 11 đến 15 năm	100	38,5
	Trên 15 năm	18	6,9
Thu nhập	Dưới 5 triệu	36	13,8
	Từ 5 đến 10 triệu	103	39,6
	Từ 11 đến 15 triệu	92	35,4
	Trên 15 triệu	29	11,2
Tổng		260	100

Nguồn: Số liệu điều tra

Kết quả khảo sát cho thấy, tỷ lệ Nam chiếm 86,9% và nữ chiếm 13,1%, đối với loại hình doanh nghiệp sản xuất thì phần lớn nam giới làm nhân viên kỹ thuật, vì vậy cơ cấu giới tính như trên tương đối hợp lý. Trong tổng mẫu khảo sát này thì nhân viên kỹ thuật có độ tuổi từ 31 - 35 chiếm tỷ lệ lớn nhất, với 45,4%; độ tuổi từ 26 - 30 chiếm 30%; độ tuổi dưới 25 tuổi chiếm 13,1%; tỷ lệ thấp nhất là độ tuổi trên 35 tuổi chiếm 11,5%. Qua đây, có thể thấy rằng, độ tuổi lao động của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định thì trẻ. Về trình độ cho thấy, phần lớn nhân viên có trình độ cao đẳng chiếm 43,1%; tiếp đến là trình độ đại học chiếm 28,1%; trình độ trung cấp cũng chiếm tỷ lệ khá cao với 25,4%; lao động phổ thông chiếm 2,7% và trình độ khác chiếm 0,8%. Cơ cấu trình độ này cũng tương đối hợp lý bởi hiện nay tại các vị trí kỹ thuật phần đông là những người học tại các trường Cao đẳng nghề, trung cấp nghề. Vì hiện tại, chưa có nhiều cơ sở giáo dục đại học đào tạo về

chuyên ngành kỹ thuật sản xuất đồ gỗ. Về thâm niên công tác, phần lớn nhân viên làm việc tại doanh nghiệp từ 5 đến 10 năm chiếm 41,9%; tiếp đến là nhân viên có thâm niên công tác từ 11 đến 15 năm chiếm số lượng lớn thứ hai, với 38,5%; nhân viên có thâm niên công tác dưới 5 năm, chiếm 12,7% và ít nhất là nhân viên có thâm niên công tác trên 15 năm. Về thu nhập, ta thấy phần lớn nhân viên có thu nhập từ 5 đến 10 triệu, chiếm 39,6%; thu nhập từ 11 đến 15 triệu chiếm 35,4%; thu nhập dưới 5 triệu chiếm 13,8% và thu nhập trên 15 triệu chiếm 11,2%. Mức lương này cũng tương đối phù hợp với mức sống hiện nay của địa phương và phù hợp với thực tế của tình hình lạm phát, vì vậy mức lương phổ biến trên là hợp lý cho nhân viên có thể duy trì được cuộc sống.

4.2. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo

Thang đo được đánh giá thông qua các phương pháp: đánh giá độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá. Việc kiểm định thang đo thông qua việc sử dụng hệ số tin cậy

Cronbach's Alpha để kiểm định mức tương quan giữa các biến quan sát. Nếu biến quan sát có mức tương quan so với biến tổng nhỏ

hơn 0,3 sẽ bị loại, đồng thời đảm bảo hệ số tin cậy lớn hơn 0,6.

Bảng 3. Bảng kiểm định thang đo cho các biến số trong mô hình nghiên cứu

Stt	Thang đo	Hệ số Cronbach's Alpha
1	Lương và chế độ phúc lợi	0,945
2	Điều kiện làm việc	0,904
3	Đào tạo và phát triển	0,949
4	Quan hệ với đồng nghiệp	0,891
5	Phong cách lãnh đạo	0,918
6	Sự ổn định trong công việc	0,947
7	Sự tự chủ trong công việc	0,903
8	Văn hóa doanh nghiệp	0,878
9	Động lực làm việc	0,954

Nguồn: Số liệu khảo sát

Kết quả đánh giá hệ số tin cậy Cronbach's Alpha của các biến quan sát đều có hệ số tương quan với biến tổng (*Corrected Item-Total Correlation*) trên 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo đều > 0,6 nên ta có thể kết luận rằng thang đo lường tốt, đáng tin cậy để sử dụng cho nghiên cứu. Do đó, tất cả 8 thang đo với 40 biến quan sát này đều được sử dụng tiếp tục trong bước phân tích nhân tố (EFA) tiếp theo.

4.3. Kết quả phân tích khám phá (EFA)

Để kiểm tra sự thích hợp của số liệu điều tra phục vụ cho phân tích nhân tố ta sử dụng kiểm định KMO & Bartlett's test (Kaiser, 2001). Trị số của KMO lớn (giữa 0,5 và 1) là điều kiện đủ để phân tích nhân tố. Kiểm định Bartlett là xem xét giả thuyết độ tương quan giữa các biến quan sát. Nếu kiểm định này có ý nghĩa thống kê ($\text{Sig} \leq 0.05$) thì các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể. Vì vậy, kết quả kiểm định của mô hình có giá trị KMO là 0,809 ($0,5 < \text{KMO} < 1$) và kiểm định Bartlett có $\text{sig} = 0,000 < 0,05$ thỏa mãn các điều kiện để phân tích nhân tố.

Sau khi xoay ma trận các nhân tố, kết quả có 8 nhân tố được rút ra như mô hình đề xuất ban đầu, cụ thể ở bảng 4

Đối với thang đo động lực làm việc khi phân tích EFA, 4 biến quan sát từ DLLV1

đến DLLV4 của thang đo động lực làm việc được nhóm thành 1 nhân tố, không có biến quan sát nào bị loại. KMO bằng 0,869, phương sai trích bằng 88,047%, hệ số tải nhân tố của 4 biến quan sát đều lớn hơn 0,5.

Bảng 4: Ma trận xoay nhân tố

	Nhân tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DT1	,900							
DT3	,876							
DT5	,871							
DT2	,869							
DT4	,861							
ODCV3	,950							
ODCV4	,948							
ODCV2	,923							
ODCV1	,914							
ODCV5	,794							
DKLV2	,871							
DKLV3	,846							
DKLV4	,778							
DKLV1	,772							
DKLV5	,762							
LPL1	,952							
LPL3	,926							
LPL4	,911							
LPL2	,885							
VHDN1	,908							
VHDN5	,844							
VHDN2	,842							
VHDN4	,745							
VHDN3	,742							
PCLD4								,951

PCLD1	,938
PCLD2	,931
PCLD3	,686
TCCV3	,889
TCCV2	,874
TCCV1	,864
TCCV4	,863
QHDN3	,905
QHDN4	,868
QHDN2	,863
QHDN1	,812

Nguồn: Tổng hợp và phân tích của tác giả

4.4. Kiểm định sự phù hợp của mô hình nghiên cứu

Sau khi qua giai đoạn phân tích nhân tố (EFA), có 8 nhân tố được đưa vào kiểm định mô hình. Giá trị của từng nhân tố là giá trị trung bình của các biến quan sát thành phần thuộc nhân tố đó. Kết quả của phân tích hồi quy đa biến thông thường sẽ được sử dụng để

kiểm định các giả thuyết rằng 8 nhân tố của biến độc lập có tác động đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật.

Phân tích tương quan

Trước khi tiến hành phân tích hồi quy, tác giả sử dụng hệ số tương quan Pearson để lượng hóa mức độ chặt chẽ của mối liên hệ tuyến tính giữa hai biến định lượng. Kết quả ma trận tương quan giữa các biến cho thấy nhân tố động lực làm việc và các nhân tố khác đều có sự tương quan tuyến tính > 0 . Vì vậy, các nhân tố đủ điều kiện để phân tích hồi quy.

Phân tích hồi quy

Trước khi phân tích hồi quy, chúng ta cần kiểm định các giả định cần thiết và các kiểm định về sự vi phạm các giả định đó.

Bảng 5. Mô hình hồi quy tổng quát

Mô hình	R	R ²	R ² hiệu chỉnh	Sai số ước lượng	Hệ số Durbin-Watson
1	,819 ^a	,671	,661	,33551	1,988

a. Ước lượng: (Hằng số), ODCV, PCLD, VHDN, TCCV, QHDN, LPL, DKL, DT

b. Biến phụ thuộc: DLLV

Nguồn: Phân tích của tác giả

Kết quả kiểm định Durbin – Watson có giá trị là 1,988 và nằm ở ngưỡng $1 < d < 3$, do đó mô hình hồi quy không có hiện tượng tự tương quan. Với kết quả hồi quy cho thấy hệ số R² là 0,671 và hệ số R² hiệu chỉnh là 0,661, điều đó có nghĩa mô hình hồi quy giải

thích được 66,1% các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định, còn lại 33,9% là các nhân tố bên ngoài mô hình

Bảng 6. Phân tích phương sai ANOVA^a

Mô hình	Tổng bình phương	df	Phương sai trung bình	Thống kê F	Mức ý nghĩa
Hồi quy	57,680	8	7,210	64,049	,000 ^b
1 Phần dư	28,255	251	,113		
Tổng	85,935	259			

a. Biến phụ thuộc: DLLV

b. Ước lượng: (Hằng số), ODCV, PCLD, VHDN, TCCV, QHDN, LPL, DKL, DT

Nguồn: Phân tích của tác giả

Kết quả kiểm định Durbin – Watson có giá trị là 1,988 và nằm ở ngưỡng $1 < d < 3$, do đó mô hình hồi quy không có hiện tượng tự tương quan. Với kết quả hồi quy cho thấy hệ số R2 là 0,671 và hệ số R2 hiệu chỉnh là 0,661, điều đó có nghĩa mô hình hồi quy giải

thích được 66,1% các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định, còn lại 33,9% là các nhân tố bên ngoài mô hình

Bảng 7. Tóm tắt các hệ số hồi quy của mô hình

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa B	Sai số Beta	Hệ số chuẩn hóa Beta	t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến T	VIF
(Hằng số)	-,701	,286		-2,453	,015		
LPL	,096	,026	,140	3,752	,000	,945	1,058
DKLV	,703	,047	,648	15,061	,000	,708	1,413
DT	,139	,038	,158	3,666	,000	,705	1,419
1QHĐN	,064	,031	,077	2,075	,039	,951	1,051
PCLD	,090	,038	,091	2,375	,018	,901	1,110
TCCV	,060	,030	,074	2,000	,047	,947	1,056
VHDN	-,037	,035	-,040	-1,075	,283	,959	1,043
ODCV	,084	,028	,110	3,017	,003	,985	1,015

a. Biến phụ thuộc: DLLV

Nguồn: Phân tích của tác giả

Tác giả đã tiến hành kiểm tra các giả định, kết quả cho thấy hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến không đáng kể (*hệ số phóng đại phương sai VIF tương ứng các biến độc lập = 1 (và nhỏ hơn 10)*), các phần dư có phân phối chuẩn và không có hiện tượng tương quan giữa các phần dư, do đó không có sự vi phạm về các giả định.

Phương trình hồi quy như sau:

$$Y = -0,701 + 0,096 \cdot X_1 + 0,703 \cdot X_2 + 0,139 \cdot X_3 + 0,064 \cdot X_4 + 0,090 \cdot X_5 + 0,060 \cdot X_6 + 0,084 \cdot X_8$$

Với kết quả được trình bày ở Bảng 7, tất cả các biến đều có ý nghĩa thống kê 5%, chỉ riêng nhân tố văn hóa doanh nghiệp có hệ số sig >5%, nên nhân tố này không có ý nghĩa thống kê, do đó không đủ điều kiện để đưa vào mô hình phân tích. Quan sát các hệ số Beta, có thể thấy trong 8 nhân tố của mô hình nghiên cứu thì có 7 nhân tố có tác động đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật. Mức độ tác động mạnh hay yếu của các nhân tố tùy thuộc vào trị tuyệt đối của hệ số β lớn

hay nhỏ. Căn cứ vào kết quả trên ta thấy, mức độ tác động mạnh nhất là nhân tố Điều kiện làm việc ($\beta=0,703$); tiếp đến nhân tố Đào tạo và phát triển ($\beta=0,139$); nhân tố Lương và chế độ phúc lợi ($\beta=0,096$) có mức độ tác động lớn thứ ba; tiếp đến là nhân tố Phong cách lãnh đạo ($\beta=0,090$); nhân tố Sự ổn định trong công việc ($\beta=0,084$) cũng có mức độ ảnh hưởng khá; tiếp theo là nhân tố quan hệ với đồng nghiệp ($\beta=0,064$); nhân tố sự tự chủ trong công việc ($\beta=0,060$) cũng có ảnh hưởng khá đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật trong các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Kết quả nghiên cứu có được đã phản ánh đúng thực tế động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các DN chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định, bởi vì với đặc thù công việc tại các xưởng sản xuất thì điều kiện làm việc là yếu tố có ảnh hưởng lớn nhất. Bên cạnh đó, việc được đào tạo để tiếp cận các kiến thức mới về kỹ thuật - công nghệ cũng như cơ hội để phát triển bản thân là vấn đề mà đội ngũ

nhân viên kỹ thuật lấy đó làm động lực làm việc. Thêm vào đó, với tốc độ tăng giá như hiện nay thì để đảm bảo cuộc sống cá nhân và gia đình thì lương và phúc lợi luôn là vấn đề quan tâm của mọi nhân viên, trong đó có nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ tỉnh Bình Định. Ngoài ra, đối với nhân viên kỹ thuật, phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến tâm lý, tình cảm của họ. Nếu lãnh đạo năng động, có quy trình rõ ràng, thấu hiểu và gần gũi với nhân viên thì đó là động lực để nhân viên làm việc hiệu quả hơn. Hơn thế nữa, đối với vị trí nhân viên kỹ thuật thì ổn định công việc giúp cho nhân viên tăng tính chuyên môn hóa trong công việc cao hơn, không mất thời gian học việc nếu phải thường xuyên luân chuyển vị trí công việc. Vì lẽ đó nên yếu tố sự ổn định trong công việc có ảnh hưởng khá lớn đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật. Và trong môi trường làm việc của doanh nghiệp sản xuất luôn có sự cộng hưởng, có tính tập thể và có sự liên đới công việc lẫn nhau, do đó, mối quan hệ với các đồng nghiệp có ảnh hưởng thuận chiều với động lực làm việc. Đồng thời, kết quả nghiên cứu mối quan hệ này có sự tương đồng với kết luận của các nghiên cứu trước đó. Riêng nhân tố văn hóa doanh nghiệp không có ý nghĩa thống kê nên chưa đủ cơ sở để đánh giá tác động của yếu tố này đến động lực cho nhân viên kỹ thuật. Và thực tế cho thấy, do đặc thù của các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định chưa có sự chuyên môn hóa cao, văn hóa doanh nghiệp cũng như xây dựng giá trị văn hóa cốt lõi trong doanh nghiệp cũng chưa được chú trọng. Do đó, nhân viên kỹ thuật chưa nhận thấy được vai trò tác động của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của bản thân. Vì thế, kết quả nghiên cứu chưa đủ cơ sở để đánh giá tác động của nhân tố này đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định.

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu xác định được 7 nhân tố trong thang đo tạo động lực làm việc: Điều kiện làm việc; Đào tạo và phát triển; Lương và chế độ phúc lợi; Phong cách lãnh đạo; Sự ổn định trong công việc; Quan hệ với đồng nghiệp và Sự tự chủ trong công việc có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Kết quả nghiên cứu này một lần nữa khẳng định lại các nhân tố tạo động lực của Kovach (1987) và các nghiên cứu trước đây là phù hợp ở các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Từ kết quả nghiên cứu của mình, tác giả đưa ra các giải pháp để tạo động lực cho nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định như sau:

Thứ nhất: Tạo động lực cho nhân viên bằng cách tạo ra môi trường làm việc phù hợp

Theo kết quả phân tích thì nhân tố sự tự chủ trong công việc, điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp có tác động tích cực đến việc tạo động lực làm việc cho nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Vì vậy, để tạo môi trường làm việc cho nhân viên kỹ thuật thì doanh nghiệp cần xây dựng chính sách rõ ràng về quyền hạn và nhiệm vụ cụ thể cho nhân viên, trao quyền và trách nhiệm nhiều hơn cho từng vị trí công việc cụ thể. Bởi nhân viên được tham gia vào các quyết định ảnh hưởng đến công việc của họ sẽ làm cho họ có trách nhiệm với công việc cũng như sẽ làm cho họ thấy được vai trò của mình với tổ chức. Bên cạnh đó, theo kết quả nghiên cứu trên thì nhân tố điều kiện làm việc có mức độ ảnh hưởng lớn nhất đến động lực làm việc của nhân viên. Do đó, doanh nghiệp cần phải đặc biệt chú trọng ưu tiên vấn đề này. Việc trang bị đầy đủ các công cụ, thiết bị và nơi làm việc tốt nhất cho nhân viên là cần thiết để họ có được môi trường làm việc thuận lợi

nhất, tăng khả năng sáng tạo, sáng kiến và yêu công việc của mình hơn, có như vậy chất lượng, hiệu quả, năng suất công việc cũng tăng lên. Bên cạnh đó, doanh nghiệp cũng cần xây dựng văn hóa tổ chức bằng việc xây dựng thương hiệu nội bộ và quy trình văn hóa tổ chức trong đó đặc biệt quan tâm đến vấn đề xây dựng mối quan hệ hợp tác, hỗ trợ lẫn nhau trong công việc cũng như trong cuộc sống, đoàn kết, giúp đỡ, tương hỗ lẫn nhau để hoàn thành các mục tiêu của tổ chức.

Thứ hai: Tạo động lực cho nhân viên bằng chính sách đãi ngộ

Theo kết quả phân tích cho thấy, lương và chế độ phúc lợi, cơ hội đào tạo và thăng tiến có tác động tích cực đến tạo động lực cho nhân viên kỹ thuật tại các doanh nghiệp chế biến gỗ xuất khẩu tỉnh Bình Định. Vì vậy, để giữ chân đội ngũ nhân lực khan hiếm này thì việc có một chính sách đãi ngộ đúng đắn là điều vô cùng cần thiết. Muốn vậy, doanh nghiệp cần đánh giá, hiệu chỉnh các chính sách đãi ngộ hiện tại theo hướng thay đổi các lợi ích đủ lớn mà nhân viên được hưởng. Sử dụng linh hoạt các biện pháp khen thưởng cả về vật chất lẫn phi vật chất để nhân viên có thể tự do lựa chọn chính sách phúc lợi mà mình mong muốn được hưởng.

Thứ ba: Đổi mới tư duy lãnh đạo

Quản trị con người luôn là vấn đề khó so với hoạt động quản trị các đối tượng khác. Bên cạnh đó kết quả nghiên cứu cũng cho

thấy, nhân tố phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng đến việc tạo động lực làm việc của nhân viên. Hơn nữa, chúng ta đang sống trong thế giới phẳng, mức độ tiếp cận thông tin của mỗi người đều ngang nhau do đó để quản lý con người trong giai đoạn mới này đòi hỏi lãnh đạo phải đổi mới tư duy, đổi mới lối quản lý mới mẻ, hiện đại và quản lý cởi mở để mang lại những chuyển biến tích cực trong thái độ và tinh thần làm việc của nhân viên. Ngoài ra, lãnh đạo các cấp cần gần gũi nhân viên hơn để nắm bắt tâm tư, nguyện vọng, hoàn cảnh gia đình và chỉ hướng phấn đấu của mỗi người để từ đó điều chỉnh trong cách quản lý sao cho phù hợp với từng nhóm nhân viên. Cần lấy ý kiến tập thể trong việc ra các quyết định công việc liên quan đến nhiệm vụ của nhân viên cũng như các vấn đề khác của tổ chức, lãnh đạo cần lắng nghe ý kiến của nhân viên, cởi mở trong việc tiếp nhận ý kiến đóng góp của nhân viên. Đồng thời lãnh đạo các cấp cũng cần tự rèn luyện và nâng cao trình độ chuyên môn cũng như cập nhật các kiến thức quản lý mới. Lãnh đạo cần phải quan tâm đến nhân viên và là tấm gương cho nhân viên trong công việc cũng như trong đời sống. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, sự ổn định trong công việc có tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Vì vậy, để nhân viên yên tâm làm việc thì việc hạn chế thay đổi vị trí công việc, điều chuyển vị trí công tác là cần thiết mà lãnh đạo doanh nghiệp cần quan tâm, chú ý.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Hackman, J.R. & Oldham, G. R. (1976, page 16,250-279), *Motivation through the design of work, test of a theory. Organizational Behavior and Human Performance*, New York.
- Herzberg, Frederick (1959), *"The Motivation to Work"*, Harvard Business Review Classics, New York.
- Kovach, K.A. (1995), "Employee motivation: addressing a crucial factor in your organization's performance", *Employment Relations Today* 22 (2), page 93-107.
- Maslow, A.H. (1943), "A theory of human motivation", *Psychological Review*, 50, 370- 396.

- PGS.TS Lê Thanh Hà (2009), *Giáo trình quản trị nhân lực tập II*, NXB Lao động – xã hội, Hà Nội, 142.
- PGS.TS Bùi Anh Tuấn và PGS.TS Phạm Thúy Hương (2011), *Giáo trình hành vi tổ chức*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 85.
- Simons and Enz (Cornell, 1995), *employee motivation*, United States of America
- Stephen Overell (2009), *The Meaning of Work*, The Work Foundation, London.
- ThS. Nguyễn Văn Điềm và PGS.TS Nguyễn Ngọc Quân (2007), *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học kinh tế quốc dân, Hà Nội, 134.
- Wanda Roos (2005), *The relationship between motivation and satisfaction of employees with corporate culture*, University of South Africa, USA.
- Wong, S., Siu, V., & Tsang, N., (1999), “The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees’ choice of job-related motivators”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5).