

NGHIÊN CỨU MỐI QUAN HỆ CỦA CÁC YẾU TỐ TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC TRONG CÁC DOANH NGHIỆP DỊCH VỤ LOGISTICS VIỆT NAM

TS. Phạm Văn Kiệm*

Bài viết tập trung nghiên cứu mối quan hệ của các yếu tố tạo động lực làm việc trong các doanh nghiệp dịch vụ logistics Việt Nam. Dựa trên nghiên cứu tài liệu, các học thuyết nhu cầu của Maslow (1943), học thuyết hai yếu tố của Herzberg (1966) và học thuyết nhu cầu thông thái của McClelland (1961), kết hợp với phân tích số liệu điều tra từ 366 doanh nghiệp logistics tại Việt Nam, bài viết đã chỉ ra bốn nhóm yếu tố chính có tác động tích cực đối với tạo động lực làm việc cho nhân viên gồm: các yếu tố từ bản thân người lao động, các yếu tố từ phần thưởng, sự thăng tiến trong công việc và điều kiện làm việc của người lao động. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp cơ bản đối với các doanh nghiệp logistics như chú trọng đào tạo nâng cao trình độ, kỹ năng người lao động, xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp, tạo nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc, đầu tư nâng cao cơ sở vật chất kỹ thuật và ứng dụng công nghệ số hiện đại... nhằm thúc đẩy và gia tăng động lực làm việc cho người lao động tại các doanh nghiệp logistics Việt Nam.

• Từ khóa: động lực làm việc, nhân lực logistics, sự hài lòng trong công việc, sự thăng tiến, điều kiện làm việc, phần thưởng.

Ngày nhận bài: 04/10/2023

Ngày gửi phản biện: 06/10/2023

Ngày nhận kết quả phản biện: 20/12/2023

Ngày chấp nhận đăng: 05/01/2024

The article focuses on researching the relationship of motivational factors in Vietnamese logistics service enterprises. Based on literature research, Maslow's (1943) need theories, Herzberg's two-factor theory (1966) and McClelland's (1961) wisdom needs theory, combined with survey data analysis From 366 logistics enterprises in Vietnam, the article points out four main groups of factors that have a positive impact on motivating employees, including: factors from the employees themselves, factors from rewards, job advancement and working conditions of employees. Based on the research results, the author proposes a number of basic solutions for logistics businesses such as focusing on training to improve workers' qualifications and skills, building appropriate remuneration policies, creating many opportunities for career advancement, investment in improving technical facilities and application of modern digital technology... to promote and increase working motivation for workers at Vietnamese logistics enterprises.

• Key words: work motivation, logistics human resources, job satisfaction, advancement, working conditions, rewards.

1. Sự cần thiết

Trong bối cảnh Việt Nam đang hội nhập sâu rộng, xu hướng toàn cầu hóa kinh tế thế giới diễn ra mạnh mẽ hơn bao giờ hết, logistics là ngành có tiềm năng phát triển rất lớn, đóng vai trò ngày càng quan trọng trong nền kinh tế quốc gia. Theo Bộ Công Thương, thời gian qua, ngành logistics của nước ta có sự tăng trưởng mạnh mẽ, vươn lên vị trí thứ 10/50 thị trường logistics mới nổi toàn cầu (theo bảng xếp hạng của Agility 2023), thuộc nhóm 5 nước đứng đầu ASEAN và xếp thứ 43 thế giới trong bảng xếp hạng chỉ số hiệu quả logistics (LPI) do Ngân hàng Thế giới công bố năm 2023. Bên cạnh đó, kim ngạch xuất nhập khẩu hàng hóa liên tục tăng trưởng trong những năm gần đây tạo nên nguồn cầu lớn về dịch vụ logistics và là động lực thúc đẩy ngành tiếp tục phát triển trong thời gian tới. Tuy nhiên, song song với các cơ hội phát triển, các doanh nghiệp logistics Việt Nam cũng đồng thời phải đối mặt với nhiều nguy cơ và thách thức đến từ sự thay đổi, biến động của thị trường và sự đổ bộ của các nhà vận tải quốc tế với các phương thức vận chuyển

* Trường Đại học Thương mại; email: kiem.pv@tmu.edu.vn

mới, sử dụng công nghệ số hiện đại. Các doanh nghiệp logistics Việt Nam chủ yếu có quy mô nhỏ, hạn chế về vốn, cung cấp dịch vụ chưa có giá trị gia tăng cao, do đó, dù có số lượng lớn nhưng doanh thu chiếm tỷ trọng nhỏ so với các doanh nghiệp logistics nước ngoài. Mặt khác, với sự tăng trưởng nóng trong thời gian qua, nguồn nhân lực logistics hiện nay không theo kịp sự phát triển của ngành, còn thiếu về số lượng và hạn chế về kỹ năng, kiến thức chuyên môn, điều này gây khó khăn cho các doanh nghiệp logistics Việt Nam trong việc hoàn thiện bộ máy nhân lực, nâng cao khả năng cạnh tranh, và khai thác các cơ hội, tiềm năng phát triển hiện có. Trong điều kiện đó, vấn đề cấp bách mà các doanh nghiệp logistics Việt Nam cần giải quyết là phải thu hút và giữ chân được đội ngũ nhân viên, đồng thời giúp nhân viên phát huy hết tiềm năng của mình để nâng cao năng suất lao động và đóng góp cho doanh nghiệp, vì nỗ lực và đóng góp của nhân viên là đặc điểm then chốt tạo nên lợi thế cạnh tranh và thành công trong hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp (Bent & Freathy, 1997). Đặc biệt, đối với ngành dịch vụ như logistics, con người là chủ thể tham gia trực tiếp vào quá trình cung cấp dịch vụ cũng như chăm sóc khách hàng, vì vậy có tác động rất lớn đến chất lượng dịch vụ và trải nghiệm của khách hàng. Việc người lao động mất đi động lực làm việc sẽ kéo theo năng suất giảm sút, ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng dịch vụ, đồng thời làm tăng tỷ lệ nghỉ việc của doanh nghiệp, điều này dẫn đến việc gia tăng các loại chi phí hoạt động, nhất là chi phí đầu tư cho nhân sự, từ đó ảnh hưởng nghiêm trọng đến hiệu quả hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Do đó, có thể nói, tạo động lực làm việc cho nhân viên và giữ chân đội ngũ nhân viên giỏi là nhiệm vụ quan trọng và cấp thiết của các doanh nghiệp logistics Việt Nam hiện nay.

Vì những lý do trên, tác giả lựa chọn thực hiện đề tài “Nghiên cứu mối quan hệ của các yếu tố tạo động lực làm việc trong các doanh nghiệp dịch vụ logistics Việt Nam” nhằm tìm hiểu và phân tích, đánh giá các loại yếu tố tạo động lực làm việc cho người lao động, trên cơ sở đó đề xuất một số kiến nghị và giải pháp giúp các doanh nghiệp logistics Việt Nam gia tăng động lực làm việc cho đội ngũ nhân viên, từ đó góp phần nâng cao hiệu quả kinh doanh và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp logistics Việt Nam ở thị trường trong nước và thế giới.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Cơ sở lý luận về tạo động lực

a) Khái niệm về động lực làm việc

Động lực làm việc là vấn đề nhận được sự quan tâm rộng rãi của các nhà nghiên cứu, vì vậy, có rất

nhều định nghĩa khác nhau được đưa ra dựa trên những quan điểm khác nhau. Chẳng hạn, Robbins (2001) cho rằng, động lực là một quá trình thỏa mãn nhu cầu, nghĩa là khi nhu cầu của một cá nhân được thỏa mãn hoặc được thúc đẩy bởi các yếu tố nhất định, cá nhân đó sẽ nỗ lực vượt trội để đạt được mục tiêu của tổ chức. Theo Bùi Anh Tuấn và Phạm Thúy Hương (2013), động lực làm việc là những nhân tố bên trong kích thích con người nỗ lực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Động lực làm việc thể hiện qua sự sẵn sàng, nỗ lực và say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức và của bản thân người lao động. Schulze và Steyn (2003) khẳng định rằng, để hiểu được hành vi của người lao động tại nơi làm việc, người quản lý hoặc người giám sát phải nhận thức được khái niệm về nhu cầu hoặc động cơ, điều này sẽ giúp thúc đẩy nhân viên của họ hành động. Nói cách khác, để tạo động lực làm việc cho nhân viên, cấp quản lý cần nắm bắt được nhu cầu và mục tiêu, động cơ làm việc của nhân viên, từ đó có biện pháp thúc đẩy họ phát triển.

b) Tổng quan các học thuyết về tạo động lực làm việc cho người lao động

Học thuyết nhu cầu của Maslow (1943)

Maslow phân chia các nhu cầu cơ bản của con người thành 5 cấp độ từ thấp đến cao gồm: (1) Nhu cầu vật chất (sinh lý): là những nhu cầu cơ bản để duy trì cuộc sống con người (nhu cầu về ăn, mặc, ở...). Maslow cho rằng, nếu những nhu cầu này chưa được đáp ứng tới mức độ cần thiết để có thể duy trì cuộc sống thì những nhu cầu khác sẽ không thúc đẩy được mọi người; (2) Nhu cầu an toàn: là nhu cầu được an toàn về thân thể, tài sản, công việc (như điều kiện làm việc an toàn, tính ổn định của tổ chức...); (3) Nhu cầu xã hội: là các nhu cầu về liên kết xã hội, nhu cầu tình cảm, hợp tác trong công việc; (4) Nhu cầu được tôn trọng: là các nhu cầu về quyền lực, sự công nhận, uy tín, địa vị, lòng tự tin; (5) Nhu cầu tự thể hiện: là nhu cầu đạt đến vị trí mà một con người có thể đạt được, là mong muốn phát huy hết tiềm năng để tự khẳng định mình. Đây là nhu cầu cao nhất theo cách phân cấp của Maslow.

Học thuyết này cho rằng hành vi của một cá nhân tại một thời điểm nhất định nào đó thường được quyết định và chi phối bởi một nhu cầu mạnh nhất của họ. Khi con người đã được thỏa mãn nhu cầu ở bậc thấp, họ sẽ mong muốn được thỏa mãn nhu cầu ở bậc cao hơn, điều này trở thành động lực thúc đẩy họ hành động.

Học thuyết nhu cầu thông thái của McClelland (1961)

Học thuyết nhu cầu thông thái của McClelland chia nhu cầu của những người trong tổ chức thành 3

loại cơ bản: nhu cầu liên kết, nhu cầu quyền lực và nhu cầu thành công (nhu cầu thành tích). Học thuyết này giả định rằng khi một trong ba nhu cầu trên trở nên mạnh mẽ hơn, nó sẽ thúc đẩy cá nhân hành động theo hướng đáp ứng nhu cầu. Theo đó, người có nhu cầu liên kết mạnh sẽ hướng hành vi tới các mối quan hệ xã hội thân thiết, muốn xây dựng tình bạn hơn là ganh đua, trong khi những người có nhu cầu quyền lực mạnh sẽ quan tâm nhiều đến việc tạo ra sự ảnh hưởng, kiểm soát người khác và muốn đạt đến những vị trí cao trong tổ chức, và người có nhu cầu cao về thành tích có mong muốn mạnh mẽ về sự thành công, muốn được thử thách, chủ động trong công việc và quan tâm đến kết quả công việc mà mình đang làm.

Học thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg (1966)

Herzberg (1966) cho rằng các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn và hài lòng của người lao động trong công việc được phân thành hai nhóm riêng biệt: một là nhóm các yếu tố động lực có vai trò then chốt trong việc tạo động lực làm việc và sự thỏa mãn trong công việc, hai là nhóm các yếu tố duy trì động lực (hay gọi là yếu tố vệ sinh) có vai trò ngăn chặn sự bất mãn nhưng không tạo ra sự hài lòng trong công việc cũng như động lực làm việc. Nhóm yếu tố tạo động lực xuất hiện từ các yếu tố được xây dựng trong chính công việc, bao gồm thành tích, sự công nhận, trách nhiệm và sự thăng tiến. Trong khi đó, nhóm yếu tố duy trì động lực liên quan đến bối cảnh công việc và môi trường tổ chức, bao gồm mối quan hệ giữa các cá nhân, tiền lương, sự giám sát công việc và chính sách của công ty.

2.2. Phát triển lý luận về tạo động lực làm việc dựa trên các học thuyết

Trên cơ sở phân tích nội dung các học thuyết, có thể phát triển lý luận về các loại yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên gồm:

- Các yếu tố từ bản thân người lao động (các yếu tố cấu thành gồm: trình độ, mục tiêu cá nhân, nhu cầu cá nhân): như đã đề cập trong phần định nghĩa, động lực xuất phát từ bên trong mỗi con người và phụ thuộc rất lớn vào bản thân người lao động, do đó các yếu tố từ bản thân người lao động như trình độ, mục tiêu, nhu cầu cá nhân... có vai trò quyết định động lực làm việc của cá nhân đó. Đồng thời, mục tiêu, trình độ, nhu cầu, hoàn cảnh của mỗi người là khác nhau nên mỗi cá nhân sẽ có các yếu tố tạo động lực khác nhau. Theo thuyết nhu cầu thông thái của McClelland (1961), cá nhân có nhu cầu mạnh mẽ sẽ hành động và cư xử theo hướng giúp họ thỏa mãn nhu cầu đó, điều này có thể

ngụ ý rằng, nhu cầu càng lớn thì động lực làm việc càng lớn, vì con người luôn có xu hướng tìm cách đáp ứng và thỏa mãn các mong muốn, nhu cầu của bản thân, do đó họ sẽ có động lực mạnh mẽ để phấn đấu trong công việc. Tương tự, khi một người có mục tiêu cá nhân rõ ràng, họ biết rõ bản thân muốn gì nên sẽ tăng cường các hành vi, hoạt động giúp họ thực hiện được mục tiêu đó, đồng thời có động lực để kiên trì theo đuổi mục tiêu đã đặt ra. So với những người có trình độ thấp hơn, người có trình độ cao cũng có thể có động lực làm việc tốt hơn nhờ vào việc vận dụng các kiến thức, kỹ năng tích lũy được để điều chỉnh kịp thời công việc, trạng thái tinh thần, sức mạnh ý chí theo hướng tích cực khi bị mất động lực (N. B. Bahsri and A. B. Zakaria, 2023). Trình độ cao cũng cho phép người lao động dễ dàng chọn được các công việc phù hợp với nhu cầu, mục tiêu, khả năng và sở thích cá nhân, nhờ đó người lao động luôn cảm thấy hứng thú, đam mê với công việc mình làm, và có động lực để hoàn thành công việc đó một cách tốt nhất.

- Các yếu tố từ phần thưởng (các yếu tố cấu thành gồm: lương, thưởng, phúc lợi): trong học thuyết hai yếu tố của Herzberg (1966), yếu tố tiền lương là phần còn gây tranh cãi khi vừa có thể là yếu tố tạo động lực làm việc, vừa có thể là yếu tố duy trì động lực tùy theo từng hoàn cảnh và đối tượng nghiên cứu cụ thể. Tuy nhiên, không thể phủ nhận rằng các nhà quản lý luôn sử dụng mức lương cao để thu hút, giữ chân và động viên người lao động. Theo Lawler (1973), sự hài lòng về tiền lương của nhân viên thường ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của họ. Tang và cộng sự (2004) cũng cho rằng, sự hài lòng về lương là một phần của sự hài lòng trong công việc, điều này có thể khiến cho năng suất của người lao động cao hơn. Người lao động được truyền cảm hứng để đạt được nhiều thành tựu hơn và do đó chỉ nỗ lực hết mình nếu họ hài lòng với mức lương của mình. Lương, thưởng và các chế độ phúc lợi đáp ứng được hai nhu cầu cơ bản nhất của con người trong tháp nhu cầu Maslow (nhu cầu vật chất và nhu cầu an toàn), vì vậy, yếu tố lương, thưởng có thể được xem là động lực làm việc quan trọng đối với những người chưa được thỏa mãn các nhu cầu này. Mặt khác, về khía cạnh tâm lý, tiền lương, thưởng và các chế độ phúc lợi thể hiện sự quan tâm, khuyến khích của doanh nghiệp đối với người lao động, do đó có thể tạo ra sự khích lệ, giúp người lao động cảm thấy phấn chấn và gắn bó hơn với doanh nghiệp, từ đó gia tăng động lực làm việc và lòng trung thành với doanh nghiệp.

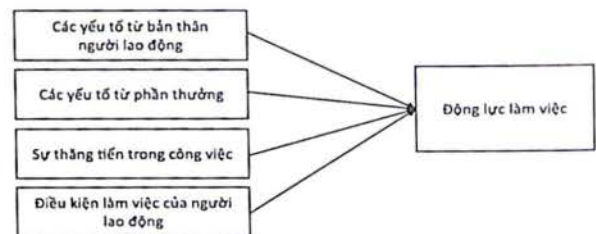
- Sự thăng tiến trong công việc (các yếu tố cấu thành gồm: cơ hội thăng tiến, chương trình đào tạo, hỗ trợ từ lãnh đạo, môi trường và công việc): theo thuyết

hai yếu tố của Herzberg (1966), sự thăng tiến là một trong các yếu tố tạo động lực làm việc cho nhân viên, khi nhân viên có nhiều cơ hội thăng tiến trong công việc, họ có thể đạt được các mục tiêu và nhu cầu cá nhân, kể cả các nhu cầu bậc cao, điều này kích thích họ nỗ lực làm việc, từ đó nâng cao hiệu suất và kết quả công việc, vừa thỏa mãn được nhu cầu, mục tiêu cá nhân vừa đáp ứng được mục tiêu của doanh nghiệp. Bên cạnh đó, nếu doanh nghiệp cung cấp các chương trình đào tạo phù hợp giúp người lao động nâng cao tay nghề, kỹ năng, trình độ chuyên môn, hoặc khi cấp quản lý biết quan tâm, hỗ trợ nhân viên trong công việc, hay doanh nghiệp tạo dựng được môi trường làm việc an toàn, thuận tiện, sẽ góp phần giúp người lao động nâng cao hiệu quả công việc của mình và mở ra cơ hội thăng tiến lên các vị trí cao hơn, điều này có thể làm thỏa mãn nhu cầu thành tích, nhu cầu liên kết hay thậm chí là nhu cầu quyền lực của người lao động, do đó có thể thúc đẩy họ hăng say và nỗ lực làm việc nhiều hơn (Zenat Mohamed và cộng sự, 2023). Mặt khác, nếu nội dung công việc mà người lao động đang đảm nhận phù hợp với nhu cầu, mục tiêu, sở thích cá nhân, đồng thời cho phép người lao động được tự chủ, tự chịu trách nhiệm và được khuyến khích đưa ra sáng kiến sẽ tạo ra sự phấn khởi, hăng say và hứng thú trong công việc, nhờ đó người lao động có động lực làm việc tốt hơn, đạt được hiệu quả cao hơn. Do đó, có thể nói, sự thăng tiến trong công việc càng cao, động lực làm việc của nhân viên càng gia tăng (N. B. Bahsri and A. B. Zakaria, 2023).

- Điều kiện làm việc của người lao động (các yếu tố cấu thành gồm: môi trường cạnh tranh, văn hóa tổ chức, cơ sở vật chất kỹ thuật, phong cách lãnh đạo, chính sách rõ ràng): theo thuyết hai yếu tố của Herzberg (1966), các yếu tố về điều kiện làm việc tuy không phải là yếu tố trực tiếp tạo động lực làm việc cho người lao động, nhưng nếu người lao động không cảm thấy hài lòng về điều kiện làm việc cũng như các hoạt động của công ty, họ sẽ dễ dàng mất đi động lực và lựa chọn từ bỏ công việc. Điều kiện làm việc thể hiện sự hỗ trợ, giúp đỡ, chia sẻ kinh nghiệm và phối hợp trong công việc giữa các đồng nghiệp với nhau và giữa cấp trên với cấp dưới. Môi trường công ty mà ở đó các đồng nghiệp và cấp trên luôn cởi mở, trung thực, đáng tin cậy, tận tâm, sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ khi cần thiết, biết chia sẻ và phối hợp trong công việc, sẽ tạo ra tâm lý thoải mái khi làm việc và thúc đẩy nhân viên đóng góp nhiều hơn. Bên cạnh đó, các chính sách, quy định của công ty cũng ảnh hưởng đến tính công bằng, khả năng thăng tiến trong công việc, tính ổn định và khả năng gắn bó lâu dài với công việc, vì

vậy cũng có tác động đáng kể đến động lực làm việc của người lao động. Chính sách càng rõ ràng, càng đảm bảo sự công bằng, khả năng thăng tiến của người lao động, càng chú trọng, đề cao cam kết gắn bó của người lao động thì càng làm gia tăng động lực làm việc của nhân viên. Ngoài ra, điều kiện làm việc về cơ sở vật chất kỹ thuật cũng có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên, vì yếu tố này ảnh hưởng đến hiệu suất công việc và tiện nghi của môi trường làm việc, qua đó ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên về công việc, thành tích cũng như hoạt động chung của công ty, do đó, cơ sở vật chất kỹ thuật càng tốt thì sự hài lòng của nhân viên càng cao và càng có động lực để gắn bó với công việc, với công ty.

Từ những lý luận trên, mô hình nghiên cứu được xây dựng như sau:



Nguồn: Mô hình đề xuất của tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

Để tìm hiểu mối quan hệ của các yếu tố tạo động lực làm việc trong các doanh nghiệp dịch vụ logistics Việt Nam, tác giả tiến hành nghiên cứu và phân tích các tài liệu như sách, báo, tạp chí, các báo cáo và công trình nghiên cứu khoa học của các tác giả đi trước nhằm xây dựng cơ sở lý luận và phát triển các giả thuyết, làm cơ sở thiết kế bảng hỏi và bộ thang đo. Trên cơ sở đó, tác giả tiến hành thu thập dữ liệu thông qua bảng hỏi điều tra doanh nghiệp dịch vụ logistics trong thời gian qua tại Việt Nam, kết hợp sử dụng phương pháp phân tích kết quả hồi quy để đảm bảo tính chắc chắn của các kết quả.

Từ cơ sở lý luận nêu trên, mô hình hồi quy được xây dựng với 4 biến độc lập nhằm kiểm định tác động của các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại các doanh nghiệp logistics của Việt Nam. Cụ thể như sau:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + \dots + \varepsilon$$

Với:

Y: Đánh giá động lực làm việc của các doanh nghiệp logistics tại VN;

$a_0, a_1, \dots, a_8$: các hệ số cần tìm;

$X_1, X_2, \dots, X_4$: các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các doanh nghiệp logistics tại VN;

ε: sai số chuẩn.

Sau khi thu thập các bảng hỏi điều tra, tác giả tiến hành sàng lọc, loại bỏ khỏi mẫu phân tích các bảng điều tra bị khuyết thiếu câu trả lời hoặc trả lời sai nội dung câu hỏi, kết quả 336 phiếu còn lại được nhập vào phần mềm SPSS để thực hiện phân tích hồi quy tuyến tính nhằm xác định ảnh hưởng của các biến độc lập đến biến phụ thuộc. Kết quả đo lường và kiểm định thang đo các biến độc lập và phụ thuộc được thể hiện trong Bảng 1 bên dưới. Kết quả cho thấy các biến gộp hình thành từ các câu hỏi trong bảng hỏi khảo sát điều tra đều có các hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 đạt ngưỡng thống kê; các hệ số Sig. cũng đạt ngưỡng thống kê 95% và các giá trị KMO đều lớn hơn 0,7. Điều này cho phép khẳng định độ tin cậy của các thang đo sử dụng cho các biến độc lập và biến phụ thuộc trong nghiên cứu này.

Bảng 1: Kiểm định các biến độc lập và phụ thuộc

STT	Tên biến tiếng Việt	Kí hiệu	Trung bình	Độ lệch chuẩn	Cronbach's Alpha	Kaiser - Meyer - Olkin	Sig.	Giá trị cột trụ đầu (%)
1	Các yếu tố từ bản thân người lao động	NLD	0,000	1,000	0,852	0,714	0,000	77,360
2	Các yếu tố từ phần thưởng	PT	0,000	1,000	0,839	0,714	0,000	75,733
3	Sự thăng tiến trong công việc	TT	0,000	1,000	0,853	0,726	0,000	69,700
4	Điều kiện làm việc của người lao động	DKLV	0,000	1,000	0,863	0,813	0,000	65,908
5	Động lực làm việc	DLLV	0,000	1,000	0,869	0,743	0,000	64,056

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả hồi quy và các phép kiểm tra đa cộng tuyến được trình bày trong Bảng 2 dưới đây. Mô hình có biến phụ thuộc là động lực làm việc của các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam và 4 biến độc lập là các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của các doanh nghiệp logistics tại Việt Nam. Thống kê F của mô hình là 69,118 với giá trị p (Sig.) = 0,000 chứng tỏ mô hình phù hợp với dữ liệu thu thập được và tồn tại các biến giải thích có ý nghĩa.

Bảng 2: Kết quả hồi quy

	Hệ số chưa chuẩn hóa		t	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn			Tolerance	VIF
(hệ số)	1,698E-16	0,040	0,000	1,000		
NLD	0,414***	0,046	8,932	0,000	0,751	1,332
PT	0,171***	0,042	4,082	0,000	0,923	1,084
TT	0,173***	0,047	3,702	0,000	0,741	1,350
DKLV	0,215***	0,042	5,115	0,000	0,915	1,093

R = 0,668; R Square = 0,446; Adjusted R Square = 0,440; Std. Error of the Estimate = 0,748; F = 69,118; Sig. = 0,000.

* có ý nghĩa thống kê với $p < 0,05$;

** có ý nghĩa thống kê với $p < 0,01$;

*** có ý nghĩa thống kê với $p < 0,001$.

Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả

Kết quả phân tích đa cộng tuyến của mô hình cho giá trị VIF đều nhỏ hơn 4, đảm bảo không tồn tại hiện tượng này trong mô hình hồi quy. Các kết quả này cho phép khẳng định mô hình hồi quy đạt mức tin cậy.

Kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập NLD - Các yếu tố từ bản thân người lao động có tác động tích cực đến tạo động lực cho người lao động các doanh nghiệp logistics Việt Nam ở ngưỡng thống kê 95% ($B = 0,414$; Sig. = 0,000). Điều này tương đồng với các kết quả nghiên cứu đã có về động lực làm việc, chẳng hạn như nghiên cứu của Vroom (1964), theo đó, Vroom cho rằng động lực là nội lực, phụ thuộc vào nhu cầu của mỗi cá nhân, thúc đẩy họ đạt được thành tựu, nghĩa là nhu cầu càng cao thì động lực càng lớn. Kết quả này cũng phù hợp với các học thuyết nhu cầu của Maslow (1943), thuyết nhu cầu thông thái của McClelland (1961) và thuyết hai yếu tố của Herzberg (1966), các học thuyết này đều thống nhất cho rằng người lao động có những nhu cầu cá nhân có thể điều hướng hành vi của họ và tạo động lực thúc đẩy họ làm việc để thỏa mãn nhu cầu đó. Tương tự, người lao động có trình độ càng cao hoặc có mục tiêu càng rõ ràng, họ càng biết rõ mong muốn và nhu cầu của bản thân, cũng như cách thức để thực hiện, từ đó có động lực để phấn đấu làm việc nhằm đạt được mong muốn và mục tiêu đó. Trình độ cao cũng cung cấp phương tiện cần thiết để người lao động tìm thấy hứng thú, sự thú vị trong công việc thông qua các sáng kiến, cách làm mới, nhờ vậy người lao động luôn hăng say, yêu thích công việc và có động lực làm việc tốt hơn. Vì vậy, có thể kết luận rằng, các yếu tố từ bản thân người lao động có tác động tích cực trong việc tạo động lực cho người lao động, nói cách khác, nhu cầu, mục tiêu và trình độ càng cao thì động lực làm việc càng mạnh mẽ.

Kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập PT - Các yếu tố từ phần thưởng có tác động tích cực đến tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp logistics Việt Nam ở ngưỡng thống kê 95% ($B = 0,171$; Sig. = 0,000). Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu của Lawler (1973) và Tang (2004), theo đó, các tác giả cho rằng các yếu tố phần thưởng ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc, qua đó tạo động lực để nhân viên nâng cao năng suất lao động. Ngoài ra, rất nhiều mô hình nghiên cứu hiện có cũng đều xem phần thưởng là yếu tố tạo động lực làm việc, chẳng hạn như mô hình nghiên cứu của Teck-Hong và Waheed (2011), Marko Kukanja (2012), Shaemi Barzoki và các cộng sự (2012). Kết quả trên cũng phù hợp với thuyết nhu cầu của Maslow (1943) và có thể được lý giải rằng, yếu tố phần thưởng (gồm lương, thưởng và các chế độ phúc lợi) làm thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của người lao

động như nhu cầu vật chất và nhu cầu an toàn, vì vậy có tác động thúc đẩy người lao động nỗ lực làm việc nhiều hơn. Trong bối cảnh điều kiện kinh tế - xã hội của Việt Nam kém phát triển, đời sống người lao động còn nhiều khó khăn thì yếu tố phần thưởng càng là động lực quan trọng thúc đẩy con người làm việc hăng say, chăm chỉ hơn nhằm đáp ứng được các nhu cầu cơ bản và thiết yếu của cuộc sống. Mặt khác, doanh nghiệp có chính sách lương, thưởng và phúc lợi tốt, phù hợp với năng lực và đóng góp của nhân viên cũng thể hiện rằng doanh nghiệp quan tâm và muốn gắn bó với nhân viên, điều này làm gia tăng sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và doanh nghiệp, từ đó này sinh động lực để làm việc và cống hiến nhiều hơn cho doanh nghiệp. Do đó, trong phạm vi của nghiên cứu này, phần thưởng là yếu tố có tác động tích cực và đáng kể trong việc tạo động lực làm việc cho nhân viên các doanh nghiệp logistics Việt Nam.

Kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập TT - Các yếu tố từ Sự thăng tiến trong công việc có tác động tích cực đến tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp logistics Việt Nam ở ngưỡng thống kê 95% ($B = 0,173$; $\text{Sig.} = 0,000$). Kết quả này phù hợp với học thuyết hai yếu tố của Herzberg (1966), cả hai đều cho thấy Sự thăng tiến là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và công ty, vì vậy có vai trò thúc đẩy động lực làm việc của nhân viên. Kết quả này cũng có thể được lý giải theo thuyết nhu cầu thông thái của McClelland (1961) bởi, các cơ hội thăng tiến trong công việc thể hiện sự công nhận của doanh nghiệp đối với thành tựu công việc của nhân viên, qua đó làm thỏa mãn nhu cầu thành tích của họ, đây là nhu cầu cơ bản quan trọng của lực lượng lao động, nhất là lao động trẻ chưa có nhiều kinh nghiệm và thành tích công việc. Khi người lao động cảm thấy được đánh giá cao và được hỗ trợ, họ có nhiều khả năng cống hiến hết mình trong công việc, từ đó thúc đẩy sản lượng, tinh thần và khả năng giữ chân người lao động (Zenat Mohamed và cộng sự, 2023). Đối với quốc gia có lượng lao động trẻ đông đảo như Việt Nam thăng tiến trong công việc là yếu tố có thể tạo động lực làm việc mạnh mẽ cho người lao động, hơn nữa, ngành logistics ở Việt Nam là ngành kinh tế phát triển muộn hơn các ngành khác, sử dụng lượng lớn lao động trẻ, vì vậy trong điều kiện ngành logistics còn nhiều tiềm năng phát triển như hiện nay thì cơ hội thăng tiến trong các doanh nghiệp logistics cũng rất lớn, điều này tạo ra sức hút và động lực không nhỏ đối với người lao động. Bên cạnh đó, yếu tố cơ hội thăng tiến cũng cho phép người lao động thỏa mãn nhu cầu quyền lực khi được đề bạt lên vị trí cao hơn,

vì vậy có thể làm gia tăng động lực làm việc của nhân viên, nhất là những cá nhân có nhu cầu quyền lực cao. Ngoài ra, các yếu tố cấu thành của Sự thăng tiến như chương trình đào tạo, hỗ trợ của cấp trên và môi trường làm việc cũng thể hiện sự quan tâm của doanh nghiệp dành cho nhân viên và của cấp trên dành cho cấp dưới, tạo ra mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và cấp lãnh đạo, do đó có thể đáp ứng được nhu cầu hòa nhập và liên kết của người lao động, đồng thời nâng cao sự hài lòng của nhân viên về công ty. Như vậy, các yếu tố từ Sự thăng tiến trong công việc có thể thỏa mãn cả ba nhu cầu cơ bản của người lao động, do đó có tác động tích cực và đáng kể đối với động lực làm việc của nhân viên các doanh nghiệp logistic.

Kết quả hồi quy cho thấy biến độc lập ĐKLV - Các yếu tố từ Điều kiện làm việc của người lao động trong công việc có tác động tích cực đến tạo động lực cho người lao động tại các doanh nghiệp logistics Việt Nam ở ngưỡng thống kê 95% ($B = 0,173$; $\text{Sig.} = 0,000$). Trái với học thuyết hai yếu tố của Herzberg (1966), kết quả nghiên cứu này cho thấy các yếu tố về Điều kiện làm việc không phải là yếu tố duy trì động lực mà chính là yếu tố tạo động lực. Kết quả này có thể được lý giải theo học thuyết nhu cầu của McClelland (1961) bởi, các yếu tố từ Điều kiện làm việc như môi trường cạnh tranh, văn hóa tổ chức, phong cách lãnh đạo và chính sách công ty thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ của cấp trên đối với cấp dưới, sự giúp đỡ, phối hợp và chia sẻ giữa các đồng nghiệp với nhau, cũng như sự quan tâm và mong muốn gắn bó của công ty đối với người lao động, qua đó có thể thỏa mãn nhu cầu liên kết của người lao động (liên kết với công ty, cấp trên và đồng nghiệp) và ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên đối với công ty, điều này thúc đẩy nhân viên làm việc tốt hơn và gắn bó hơn với công việc, với doanh nghiệp. Mặt khác, khi được làm việc với những người quản lý và đồng nghiệp thân thiện, trung thực, tận tâm, người lao động cũng có tâm lý thoải mái hơn, yêu thích công việc hơn và được truyền cảm hứng để làm việc tận tâm, hiệu quả như cấp trên và đồng nghiệp. Ngoài ra, điều kiện làm việc về cơ sở vật chất kỹ thuật cũng có tác động tích cực đến động lực làm việc của nhân viên. Doanh nghiệp logistics ứng dụng công nghệ số hiện đại và xây dựng các trung tâm logistics lớn được tăng cường tự động hóa trong vận hành sẽ tạo ra môi trường tiện nghi, an toàn, giúp quá trình làm việc của người lao động trở nên dễ dàng hơn, mang lại hiệu quả và thành tích cao hơn, qua đó gia tăng sự hài lòng của nhân viên đối với công việc và doanh nghiệp, vì vậy nhân viên càng có động lực để làm việc và gắn bó với doanh nghiệp. Ngược lại, cơ sở

vật chất nghèo nàn, thiết bị kỹ thuật lạc hậu sẽ gây ra nhiều khó khăn cho quá trình làm việc, làm giảm năng suất và hiệu quả công việc của người lao động, do đó nhu cầu thành tích khó được thỏa mãn, thậm chí còn ảnh hưởng đến khả năng thỏa mãn nhu cầu vật chất và nhu cầu an toàn vì kết quả kinh doanh của công ty không đảm bảo, điều này dễ gây ra sự bất mãn, nản lòng với công việc, từ đó người lao động mất đi động lực làm việc và có thể rời bỏ công ty. Vì vậy, có thể nói, yếu tố Điều kiện làm việc càng tốt, động lực làm việc của nhân viên doanh nghiệp logistics càng cao.

5. Hàm ý giải pháp và khuyến nghị

Thứ nhất, doanh nghiệp cần quan tâm, đầu tư đúng mức cho các hoạt động và chương trình đào tạo nhân viên để đáp ứng được nhu cầu thực tiễn của doanh nghiệp mình, đồng thời giúp nhân viên phát triển bản thân, phát huy hết khả năng và đóng góp nhiều hơn cho doanh nghiệp. Trong đó, cần tăng cường và đẩy mạnh hợp tác giữa doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và Hiệp hội Phát triển nhân lực Logistics Việt Nam để nghiên cứu, xây dựng và chuẩn hóa chương trình đào tạo theo hướng đáp ứng được nhu cầu thực tiễn của ngành, đảm bảo nâng cao nhận thức và năng lực người lao động, đáp ứng được yêu cầu của các vị trí công việc. Đồng thời, các bên cần phối hợp và chia sẻ với nhau các nguồn lực vật chất, giáo trình tài liệu, chuyên gia, dựa trên sự hiểu biết lẫn nhau và nguyên tắc hài hòa lợi ích của các bên, nhằm nâng cao chất lượng đội ngũ giảng viên và cơ sở vật chất phục vụ thực hành, đảm bảo việc đào tạo lý thuyết được gắn liền với thực hành, thực tập. Tuy nhiên, việc đào tạo cần lên kế hoạch, danh sách cụ thể, ưu tiên những nhân viên giỏi và trung thành, hình thức đào tạo cần đa dạng và phù hợp với từng đối tượng khác nhau để đảm bảo nguồn lực và hiệu quả thực hiện.

Thứ hai, doanh nghiệp logistics cần nâng cao hiệu quả hoạt động quản trị nhân lực, có biện pháp giám sát, đánh giá nhân viên phù hợp với đặc thù từng doanh nghiệp, từ đó xây dựng chính sách đãi ngộ và phúc lợi phù hợp với năng lực và đóng góp của nhân viên, đồng thời thể hiện được sự quan tâm của doanh nghiệp đối với đời sống người lao động, đảm bảo đáp ứng được hai nhu cầu cơ bản ở bậc thấp nhất trong tháp nhu cầu Maslow để nhân viên yên tâm làm việc và cống hiến. Ngoài ra, cần chú ý xây dựng các chính sách đãi ngộ thâm niên phù hợp để đảm bảo cho nhân viên có công việc ổn định, tăng cường sự gắn bó của nhân viên, nhất là giữ chân các nhân viên giỏi đã gắn bó nhiều năm với doanh nghiệp.

Thứ ba, xây dựng chính sách, quy định công ty rõ ràng, minh bạch, thưởng phạt công minh, kịp thời; xây

dựng môi trường làm việc cũng như văn hóa doanh nghiệp công bằng, văn minh, cởi mở, thân thiện, đề cao sự trung thực, hợp tác và hỗ trợ trong công việc. Bên cạnh đó, cấp quản lý cần biết quan tâm và hỗ trợ nhân viên khi cần thiết, tránh việc lạm quyền, chuyên quyền và áp đặt, gây ảnh hưởng tiêu cực đến mối quan hệ cấp trên cấp dưới, từ đó làm giảm tinh thần và động lực làm việc của nhân viên. Cấp lãnh đạo cũng cần phân công, trao quyền cho người có năng lực và tính cách, nhu cầu cá nhân phù hợp nhằm đặt để nhân viên đúng vị trí, đảm bảo nhân viên được làm công việc phù hợp với năng lực và tính cách, từ đó gia tăng hứng thú và động lực làm việc cho nhân viên.

Thứ tư, doanh nghiệp cần tăng cường liên kết, hợp tác với hiệp hội và đội ngũ chuyên gia, nhà khoa học nhằm nắm bắt thông tin về những tiến bộ khoa học, kỹ thuật, công nghệ mới và chú trọng thực hiện chuyển giao công nghệ kịp thời, đẩy mạnh ứng dụng công nghệ số trong cung cấp dịch vụ logistics, nâng cao năng lực quản trị chuỗi cung ứng xanh, tiến tới xây dựng trung tâm logistics quy mô và hiện đại, vừa cung cấp điều kiện làm việc tiện nghi, an toàn cho người lao động, thúc đẩy họ nâng cao năng suất công việc, vừa tạo ra giá trị gia tăng cho dịch vụ và tăng cường khả năng cạnh tranh với các nhà vận chuyển nước ngoài.

Thứ năm, doanh nghiệp logistics cần cho nhân viên có quyền tự chủ thích hợp đối với công việc mình làm, cho phép nhân viên tự kiểm soát và chịu trách nhiệm về kết quả công việc, đồng thời khuyến khích nhân viên chủ động đề xuất sáng kiến, nêu quan điểm, ý tưởng đổi mới nhằm cải thiện hiệu quả công việc và chất lượng dịch vụ. Việc này có tác động nâng cao tinh thần trách nhiệm của nhân viên, đồng thời tạo động lực thúc đẩy nhân viên nỗ lực làm việc để hoàn thành tốt nhiệm vụ và chứng minh năng lực.

Thứ sáu, cấp lãnh đạo và doanh nghiệp logistics cần ghi nhận những thành tựu và đóng góp của nhân viên bằng các hình thức khen ngợi, tuyên dương mang tính xây dựng, vì khen ngợi thể hiện sự quan tâm, công nhận và đánh giá cao của doanh nghiệp đối với những thành tích và kết quả mà nhân viên mang lại cho doanh nghiệp. Việc khen ngợi và tuyên dương làm thỏa mãn nhu cầu thành tích của nhân viên, do đó có thể làm hưng phấn tinh thần và nâng cao động lực làm việc. Khen ngợi cũng có thể kết hợp với khen thưởng vật chất để khích lệ nhân viên tiếp tục cống hiến cho công ty.

Thứ bảy, doanh nghiệp logistics nên tạo điều kiện cho nhân viên phát huy năng lực, đồng thời cung cấp

nhiều cơ hội thăng tiến để trọng dụng nhân viên giỏi phục vụ cho doanh nghiệp. Thăng tiến tạo cơ hội cho sự phát triển cá nhân, làm tăng uy tín, địa vị cũng như quyền lực của người lao động, do đó làm thỏa mãn nhu cầu thành tích, thậm chí là nhu cầu quyền lực của họ, điều này thúc đẩy họ làm việc hết mình nhằm nắm bắt cơ hội và thỏa mãn nhu cầu cá nhân. Sự thăng tiến của nhân viên cần được xem xét dựa trên những đánh giá chính xác về năng lực và thành tích của nhân viên, điều này đòi hỏi doanh nghiệp phải có bộ tiêu chuẩn, tiêu chí đánh giá rõ ràng và chi tiết cho từng vị trí công việc cụ thể. Việc thăng tiến cũng cần đi kèm với yếu tố phần thưởng (lương, thưởng và phúc lợi) để làm thỏa mãn nhu cầu vật chất của nhân viên và góp phần nâng cao động lực làm việc của nhân viên. Chính sách thăng tiến của công ty cần đảm bảo được tính công bằng, minh bạch, kịp thời, theo lộ trình rõ ràng để tránh các tình huống tiêu cực và thiên vị xảy ra, gây bất mãn và thất vọng cho nhân viên.

Thứ tám, không gian và môi trường làm việc ảnh hưởng rất lớn đến tinh thần làm việc của nhân viên, vì vậy, các nhà lãnh đạo nên cho phép nhân viên được quyền tự do bố trí khu vực làm việc của mình theo sở thích cá nhân nhằm tăng thêm sự hứng thú và tinh thần phấn khởi, thoải mái khi làm việc, miễn là việc sắp xếp, trang trí tuân theo các nguyên tắc nhất định của doanh nghiệp để tránh làm ảnh hưởng đến đồng nghiệp và công việc. Đồng thời, các doanh nghiệp dịch vụ logistics có thể xem xét và cân nhắc việc tổ chức nhiều hoạt động tập thể, giao lưu như cuộc thi trang trí nơi làm việc, chương trình văn nghệ vào các dịp đặc biệt, các hoạt động team building trong chuyến du lịch hàng năm của công ty... để tăng cường sự liên kết, hợp tác và xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp, cấp trên - cấp dưới tốt đẹp, góp phần nâng cao tinh thần hăng say, hứng thú của nhân viên cũng như sự hài lòng của nhân viên, từ đó thúc đẩy nhân viên yêu thích và gắn bó hơn với công việc và doanh nghiệp.

Kết luận

Qua việc tìm hiểu, phân tích, đánh giá mối quan hệ của các yếu tố tạo động lực làm việc trong các doanh nghiệp dịch vụ logistics Việt Nam, tác giả chỉ ra 4 nhóm yếu tố chính có ảnh hưởng đến động lực làm việc cho người lao động bao gồm: (i) Các yếu tố từ bản thân người lao động như mục tiêu, nhu cầu, trình độ; (ii) Các yếu tố về phần thưởng như tiền lương, thưởng và các chế độ phúc lợi; (iii) Các yếu tố về sự thăng tiến trong công việc như cơ hội thăng tiến, chương trình đào tạo, hỗ trợ từ lãnh đạo, môi trường không gian và công việc và (iv) Các yếu tố về điều kiện làm việc như môi trường cạnh tranh, văn hóa tổ chức, phong cách

lãnh đạo, cơ sở vật chất kỹ thuật và chính sách công ty. Cả 4 nhóm yếu tố này đều có tác động trực tiếp và tích cực đến việc nâng cao tinh thần và tạo động lực làm việc cho người lao động.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu thu được, tác giả đề xuất một số khuyến nghị giúp các nhà lãnh đạo doanh nghiệp logistics gia tăng động lực làm việc cho nhân viên của mình, cụ thể như đầu tư xây dựng các chương trình đào tạo, bồi dưỡng năng lực cho người lao động; xây dựng chính sách đãi ngộ phù hợp với năng lực và đóng góp của người lao động, đảm bảo thỏa mãn các nhu cầu cơ bản của đời sống; công nhận, khen thưởng và tuyên dương kịp thời, đúng người đối với các cá nhân có đóng góp quan trọng cho doanh nghiệp; chú trọng đầu tư, xây dựng cơ sở vật chất kỹ thuật, tăng cường ứng dụng công nghệ số nhằm tạo ra môi trường làm việc tiện nghi, hiện đại, an toàn cho người lao động; xây dựng các chính sách và quy định công ty một cách rõ ràng, minh bạch, tạo dựng văn hóa doanh nghiệp văn minh, công bằng, dân chủ, tinh thần hợp tác cao, xây dựng mối quan hệ đồng nghiệp và quan hệ cấp trên - cấp dưới tốt đẹp; phân công công việc đúng người, phù hợp với năng lực, tính cách, nhu cầu và mục tiêu cá nhân, cho phép nhân viên tự chủ, tự kiểm soát và tự chịu trách nhiệm đối với công việc của mình, khuyến khích nhân viên sáng tạo trong công việc; tạo nhiều cơ hội cho nhân viên phát triển bản thân và thăng tiến trong công việc; tăng cường các hoạt động giao lưu, kết nối nhằm nâng cao tinh thần tập thể, đoàn kết.

Tài liệu tham khảo:

- Bent, R., và Freathy, P. (1997), "Motivating the employee in the independent retail sector", *Journal of Retailing and Consumer Services*, 4 (3), 201-208.
- Bùi Anh Tuấn và Phạm Thủy Hương (2013), *Giáo trình Hành vi tổ chức, tài bản lần thứ 2*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Herzberg, F. (1966), *Work and the nature of man*, World Publishing Company: Cleveland.
- Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2005), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Thống kê Hà Nội.
- Maja Rožman, Sonja Treven, Vesna Čančer (2017), "Motivation and Satisfaction of Employees in the Workplace", *Business Systems Research*, Vol. 8, No. 2, 14-25.
- Marko Kukanja (2012), *Influence of demographic characteristics on employee motivation in catering companies*, *Tourism and Hospitality Management*, Vol. 19, No. 1, pp. 97-107, 2013.
- Maslow, A. H. (1943), *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review*, 50, pp 370-396.
- McClelland, D.C. (1961). *The achieving society*. Van Nostrand.
- N. B. Bahsri and A. B. Zakaria (2023), "Systematic literature review on the job satisfaction on the employees in the logistics industry" *Int. J. Ind. Manag.*, vol. 17, no. 1, pp. 1-6.
- Robbins, S. P. (2001), *Organizational Behavior*, tài bản lần thứ 9, Prentice Hall: New Jersey.
- Schulze, S. và Steyn, T. (2003), "Educators' motivation: Differences related to gender, age and experience", *Acta Academica*, 35 (3), 138-160.
- ShamirBarzoki, Attafar, RezaJannati (2012), *An Analysis of Factors Affecting the Employees Motivation based on Herzberg's Hygiene Factors Theory*, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*.
- Teck Hong Tan và Amna Waheed (2011), "Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: the mediating effect of love of money", *Asian Academy of Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 73-94.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.
- Zenat Mohamed I, Mahmoud M.Ismail 2 and AmalF.Abd El-Gawad (2023), *Analysis Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivation on Job Satisfaction in Logistics Service Sector: An Intelligent Neutrosophic Model*, *Neutrosophic Systems with Applications*, Vol. 4, 2023.