

Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh

Factors Affecting the Work Motivation of Freight Forwarding Employees at Small and Medium-Sized Logistics Enterprises in Ho Chi Minh City

Huỳnh Chí Giới¹, Nguyễn Thị Kim Hằng², Nguyễn Thảo My², Phan Thị Ánh Ngọc², Phan Thị Hồng Nhung²

¹ Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh (HUTECH University)

² Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh

Tác giả liên hệ: Huỳnh Chí Giới. Email: hc.gioi@hutech.edu.vn

Tóm tắt: Dựa trên khảo sát 334 nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ ở TP. Hồ Chí Minh, nghiên cứu này áp dụng các lý thuyết nền tảng về động lực làm việc như Thuyết hai yếu tố (Herzberg), Thuyết X và Y (McGregor), Thuyết kỳ vọng (Vroom), Thuyết công bằng (Adams) và Học thuyết tăng cường tích cực (Skinner). Kết hợp với các nghiên cứu trước đây, nhóm tác giả sử dụng phương pháp định lượng như thống kê mô tả, kiểm định Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích tương quan và hồi quy tuyến tính đa biến bằng SPSS. Kết quả xác định bảy nhân tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc, trong đó "Đào tạo và phát triển" có tác động mạnh nhất, tiếp theo là "Điều kiện làm việc", "Đảm bảo công việc", "Bản chất công việc", "Chính sách khen thưởng và công nhận", "Tiền lương" và "Quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp".

Từ khóa: *Doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ; Động lực làm việc; Nhân viên giao nhận; Nhân tố ảnh hưởng; TP. Hồ Chí Minh; Xuất nhập khẩu*

Abstract: Based on a survey of 334 import-export freight forwarders at small and medium-sized logistics enterprises in Ho Chi Minh City, this study applies fundamental theories of work motivation such as the Two-Factor Theory (Herzberg), Theory X and Y (McGregor), Expectancy Theory (Vroom), Equity Theory (Adams) and Positive Reinforcement Theory (Skinner). Combined with previous studies, the author uses quantitative methods, including descriptive statistics, Cronbach's Alpha test, exploratory factor analysis (EFA), correlation analysis and multiple linear regression using SPSS. The results show seven main factors affecting employees' work motivation, of which "Training and development" has the strongest impact, followed by "Working conditions", "Job security", "Nature of work", "Rewards and recognition", "Salary" and finally "Relationships with superiors and colleagues."

Keywords: *Factors affecting; Freight forwarding employees; Ho Chi Minh city; Import and export; Labor motivation; Logistics small and medium – sized enterprises (SMEs)*

1. Đặt vấn đề

1.1. Thực trạng về nguồn nhân lực ngành logistics

Trong bối cảnh công nghiệp hoá, hiện đại hoá diễn ra mạnh mẽ như hiện nay, logistics được xem là “xương sống” của nền kinh tế toàn cầu, đóng vai trò kết nối

và tối ưu hoá toàn bộ chuỗi cung ứng từ sản xuất, phân phối, lưu thông cho đến tiêu thụ. Ngành logistics không chỉ đảm bảo sự vận hành liên tục và hiệu quả của chuỗi cung ứng mà còn là một ngành dịch vụ mũi nhọn góp phần nâng cao năng lực

cạnh tranh quốc gia và thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững.

Theo Báo cáo Logistics Việt Nam [1], năm 2024 thị trường logistics toàn cầu tăng trưởng mạnh mẽ theo hướng số hóa - tự động hóa, ứng dụng các phần mềm quản lý tích hợp dựa trên điện toán đám mây và sử dụng dịch vụ logistics bên thứ ba. Trong bối cảnh đó, Việt Nam nổi lên như một thị trường tiềm năng và đầy sức hút, được đánh giá cao nhờ những lợi thế cạnh tranh và triển vọng phát triển vượt trội. Với tốc độ tăng trưởng ấn tượng, thị trường logistics Việt Nam hiện nằm trong top 10 thị trường logistics mới nổi hàng đầu thế giới và đứng thứ 4 khu vực Đông Nam Á. Khẳng định vị thế ngày càng quan trọng trên bản đồ logistics toàn cầu (Báo Thanh niên) [2]. Đặc biệt, TP. Hồ Chí Minh – trung tâm kinh tế đầu tàu khu vực phía Nam với vị trí địa lý chiến lược thuận lợi. Hiện đang dẫn đầu về chỉ số tăng trưởng logistics, với hơn 70% số doanh nghiệp logistics của cả nước đang tập trung tại thành phố này. Đạt mức tăng trưởng từ 14 – 16%, đóng góp khoảng 9% cho GRDP của thành phố. Hiện nay,

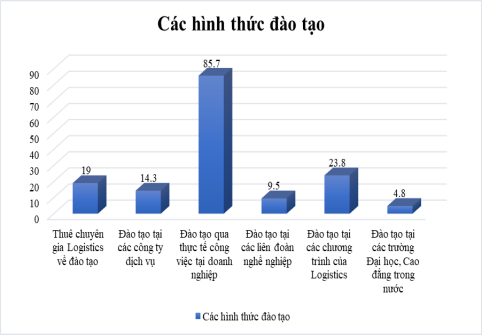
ngành logistics đang phải đối mặt với thách thức lớn về nguồn nhân lực, đặc biệt là tình trạng thiếu hụt lao động chất lượng cao. Theo thông tin từ kết quả khảo sát của Viện Nghiên cứu phát triển TP. Hồ Chí Minh được đăng trên tạp chí Tài chính cho thấy có đến 53,3% doanh nghiệp logistics thiếu lao động có trình độ chuyên môn cao và 30% doanh nghiệp phải đào tạo lại nhân viên, chỉ còn lại 6,7% doanh nghiệp thực sự hài lòng với chất lượng nhân sự hiện có [3]. Hay theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2024, tương tự cũng cho thấy tỷ lệ lao động được đào tạo bài bản trong lĩnh vực logistics chỉ chiếm khoảng 5 – 7% tổng số lao động đang làm việc trong ngành [1]. Theo Tạp chí Công thương [4] về việc nâng cao chất lượng nguồn nhân lực ngành logistics: quy mô đào tạo chính quy dài hạn và đào tạo ngắn hạn vẫn chưa đáp ứng được nhu cầu nhân lực hiện tại của các doanh nghiệp logistics do còn nhiều vấn đề tồn đọng. Ngoài ra, có tới 85,7% doanh nghiệp Việt Nam phải tự đào tạo, tuy nhiên hình thức này còn thiếu bài bản, hoàn toàn dựa vào những kinh nghiệm tự đúc kết từ thực tế.

Bảng 1. Thực trạng đào tạo nhân lực logistics tại Việt Nam

Hình thức đào tạo	Quy mô đào tạo (học viên/năm)	Các vấn đề tồn đọng
Đại học	3.000	Thiếu giảng viên. Thiếu giáo trình. Chuẩn đầu ra không đồng nhất. Hạn chế về cơ sở vật chất thực hành.
Cao đẳng	8.000 – 10.000	Mô phỏng. Kết nối doanh nghiệp trong hoạt động thực tập còn hạn chế.
Đào tạo nghề	30.000 – 40.000	Phạm vi chương trình hạn chế ở những hoạt động logistics truyền thống. Không có năng lực đào tạo nhân lực logistics chất lượng cao.
Trung tâm đào tạo tổ chức các khoá học ngắn hạn	Không thống kê	Số lượng cơ sở đào tạo uy tín còn ít. Xuất hiện nhiều cơ sở đào tạo tự phát, không đảm bảo chất lượng. Chưa cấp được nhiều chứng chỉ nghề tiêu chuẩn.
Tự đào tạo tại doanh nghiệp	86% số nhân lực của doanh nghiệp	Thiếu bài bản, hoàn toàn dựa vào kinh nghiệm tự đúc kết từ thực tế. Thời gian học tập bị hạn chế do yêu cầu của công việc.

Nguồn: Tổng hợp thống kê từ Tạp chí Khoa học và Công nghệ

Để khắc phục được phần nào về sự thiếu hụt nguồn lao động trình độ chuyên môn cao, đồng thời tạo động lực làm việc cho người lao động nói chung và nhân viên giao nhận nói riêng. Hiện nay công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực logistics đang được triển khai theo nhiều hình thức khác nhau. Tạp chí Khoa học và công nghệ [5] đã thống kê các hình thức đào tạo nhân lực logistics như sau:



Hình 1. Biểu đồ các hình thức đào tạo
Nguồn: Tổng hợp thống kê từ Tạp chí Khoa học và Công nghệ

Bên cạnh nhu cầu đào tạo để nâng cao năng lực, nhân viên còn phải đối mặt với áp lực công việc ngày càng gia tăng, nhân sự phải xử lý khối lượng công việc lớn, làm việc thủ công theo phương pháp truyền thống, “làm việc chay” kéo dài dẫn đến tình trạng quá tải, nhân viên tại vị trí giao nhận rơi vào trạng thái kiệt sức và có xu hướng bỏ nghề do mất động lực.

Trước thực trạng đó, ứng dụng công nghệ đã trở thành một giải pháp tất yếu. Theo Báo Công Thương 2024 [6], môi trường làm việc hiện đại, linh hoạt và ứng dụng số hóa là yếu tố then chốt giúp thu hút và giữ chân đội ngũ lao động trẻ chất lượng cao. Thống kê từ Hiệp hội Doanh nghiệp Dịch vụ Logistics Việt Nam (VLA) [7] cho thấy, các doanh nghiệp logistics đang từng bước đầu tư mạnh mẽ vào công nghệ để cải thiện điều kiện lao động của nhân viên nhưng tỷ lệ “Không có nhu cầu áp dụng” vẫn còn khá cao, cụ thể như bảng dưới:

STT	Ứng dụng CNTT	Thực hiện (%)	Kỳ vọng thực hiện (%)	Không có nhu cầu (%)
1	Logistics điện toán đám mây	10,8	23,6	65,5
2	Theo dõi và truy suất	38,5	14,9	46,6
3	Hệ thống quản lý giao nhận	41,9	14,9	43,2
4	Hệ thống quản lý kho hàng	34,5	20,3	45,3
5	Khai báo hải quan	75,2	54,0	19,5
6	Soi mã vạch	27	24,3	48,6
7	Hệ thống quản lý vận tải	37,6	22,1	40,3

Bảng 2. Tình hình áp dụng công nghệ thông tin ở các doanh nghiệp thuộc VLA

Điều này hoàn toàn trùng khớp với luận điểm mà Tạp chí Quản lý Nhà nước [8] chỉ ra: tâm lý e ngại của doanh nghiệp nói chung và nhân viên nói riêng do trình độ nhân lực vẫn chưa đáp ứng được yêu cầu chuyển đổi số, thiếu kỹ năng công nghệ vẫn là rào cản lớn trong việc ứng dụng công nghệ để cải thiện điều kiện làm việc.

Nguồn: Thống kê từ Báo VLR

sự gắn bó nhân sự, đặc biệt là trong lĩnh vực logistics.

Bên cạnh đó, các doanh nghiệp ở Việt Nam vẫn chưa thực sự chú trọng đến vai trò của đảm bảo công việc, dù đây là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến hiệu suất và

Theo Tạp chí Bảo hiểm Xã hội [9], việc nợ BHXH khiến người lao động mất quyền lợi như lương hưu, chế độ thai sản, ốm đau, bảo hiểm thất nghiệp, thậm chí không có thẻ BHYT để khám chữa bệnh. Đáng chú ý, không chỉ những doanh nghiệp có số nợ lớn mà ngay cả các doanh nghiệp nợ chỉ vài chục triệu đồng nhưng kéo dài trong nhiều tháng.

Tại Việt Nam, ngành logistics chủ yếu bao gồm các doanh nghiệp vừa và nhỏ,

với nguồn vốn hạn chế. Theo số liệu từ Báo cáo Logistics 2024 [1], trong 9 tháng đầu năm 2024, cả nước có gần 6.500 doanh nghiệp logistics đăng ký thành lập mới (chiếm 5,33% tổng số doanh nghiệp thành lập mới) với tổng số vốn đăng ký là 36,55 nghìn tỷ đồng và tổng số lao động đăng ký gần 28.900 người. Mặc dù số lượng doanh nghiệp tăng 13,5%, lao động tăng 18,3%, nhưng vốn đăng ký lại giảm 11,3% so với cùng kỳ năm 2023. Điều này

làm gia tăng tỷ lệ vi phạm các quy định về đóng BHXH và tổ chức khám sức khỏe định kỳ cho người lao động. (Báo cáo Logistics Việt Nam 2024) [1]

Dưới đây là một số doanh nghiệp logistics tại Long An nợ đọng BHXH, BHYT, BHTN, BHTNLD-BNN từ 06 tháng trở lên tháng 03/2022 (Bảo hiểm xã hội tỉnh Long An), ảnh hưởng trực tiếp đến người lao động:

Bảng 3. Một số doanh nghiệp logistics tại Long An nợ đọng BHXH, BHYT, BHTN, BHTNLD-BNN từ 06 tháng trở lên

Tên công ty	Số tháng nợ	Số tiền nợ (VND)
Công Ty TNHH Thương Mại Vận Tải Hoàng Kha	10	33,121,993
Công Ty TNHH Một Thành Viên Xuất Nhập Khẩu Thương Mại Dịch	17	25,891,603
Công Ty TNHH Thương Mại Và Xuất Nhập Khẩu Tân Đại Dương	29	48,497,927
Công ty TNHH MTV Thương Mại XNK Sơn Hà Long An	12	33,995,117
Công Ty TNHH XNK NIKEM-LAK VIET FASHIONS	9	60,447,245

Nguồn: Thống kê từ Bảo Hiểm Xã Hội Tỉnh Long An

Ngoài ra, do thiếu hụt nguồn nhân lực, nhiều doanh nghiệp buộc phải phân bổ công việc không hợp lý, dẫn đến tình trạng nhân viên phải làm việc với cường độ cao, đảm nhiệm nhiều nhiệm vụ cùng một lúc, từ khâu tiếp nhận đơn hàng, xử lý chứng từ, điều phối vận chuyển đến giám sát giao nhận. Khối lượng công việc lớn không chỉ gây quá tải mà còn khiến nhân viên thường xuyên phải làm thêm ngoài giờ, ảnh hưởng nghiêm trọng đến sức khỏe thể chất lẫn tinh thần. Việc không có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân dễ dẫn đến căng thẳng kéo dài, gia tăng nguy cơ kiệt sức, mất động lực làm việc và thậm chí là rời bỏ ngành. Nếu tình trạng này không được cải thiện, doanh nghiệp logistics sẽ đối mặt với vòng luẩn quẩn của việc thiếu hụt nhân sự và gia tăng tỷ lệ nghỉ việc, gây ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu suất hoạt động và sự phát triển bền vững của ngành.

Như vậy, tổng quan thực trạng cho thấy bên cạnh những yếu tố liên quan đến

thăng tiến, phúc lợi cho người lao động trong ngành này, thì các yếu tố Đào tạo và phát triển; Điều kiện làm việc; Đảm bảo công việc đang cũng là những mối quan tâm lớn, để người giao nhận có động lực làm việc lâu dài tại vị trí công việc của họ.

1.2. Tổng quan nghiên cứu

Trong giai đoạn 2020 - 2024, tại Việt Nam đã có khoảng 500 nghiên cứu được thực hiện nhằm tìm hiểu về các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động, con số này đã phản ánh được sự quan tâm ngày càng tăng đối với vấn đề này trong lĩnh vực quản trị nhân sự. Trong số đó phải kể đến các nghiên cứu của: Ngô Đức Chiến (2023), “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Đà Nẵng” [10]; Nguyễn Trường Sơn, Nguyễn Nhật Minh (2022), “Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên” [11]; Đặng Văn Phong và Đào Ngọc Phương Dung (2023)

“Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng: Khảo sát tại Intracom Group” [12]; Trịnh Lê Tấn và cộng sự (2021), “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các cơ sở lưu trú du lịch tại Đà Nẵng” [13]; Nguyễn Thị Thanh Loan (2023), “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội” [14]; Phạm Thị Hương (2021), “Nghiên cứu các nhân tố tạo động lực lao động tại các công ty đa và xuyên quốc gia tại Việt Nam” [15] và nhiều nghiên cứu trong và ngoài nước khác. Tuy nhiên, một nghịch lý đáng chú ý là số lượng nghiên cứu chuyên sâu về các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu vẫn còn rất hạn chế hoặc gần như không có. Sự thiếu hụt này không chỉ gây ra những khoảng trống trong lý thuyết nghiên cứu mà còn tạo ra những bất cập trong việc quản lý nhân sự tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ tại TP. Hồ Chí Minh nói riêng và Việt Nam nói chung.

Vì vậy, nhóm tác giả quyết định lựa chọn đề tài “Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh”. Nghiên cứu này nhằm xác định các nhân tố tác động tới động lực làm việc của nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Trên cơ sở đó, đề tài đề xuất các hàm ý quản trị phù hợp nhằm nâng cao động lực làm việc của đội ngũ nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu nói chung và trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh nói riêng.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Các khái niệm về động lực và động lực làm việc

Động lực là quá trình tâm lý và nhận thức thúc đẩy cá nhân nỗ lực đạt mục tiêu, chịu ảnh hưởng bởi nhu cầu, kỳ vọng, phần thưởng và môi trường (Herzberg, 1959;

Vroom, 1964; Latham và Pinder, 2005) [16-17-18]. Theo Kanfer (1990) và Kreitner (2001), động lực không phải là hành vi cụ thể mà là tập hợp các quá trình nội tại, ảnh hưởng đến hướng đi, cường độ và tính liên tục của hành vi [19-20]. Mitchell (1982) nhấn mạnh rằng động lực quyết định hiệu suất làm việc [21], trong khi Teck-Hong và Waheed (2011) cho rằng nó khơi dậy, duy trì và định hướng hành vi [22]. Từ góc độ nhu cầu, Luthan (1998) và Robbins (2001) cho rằng động lực bắt nguồn từ sự thiếu hụt nhu cầu sinh lý hoặc các yếu tố thúc đẩy hành vi [23-24]. Khi nhu cầu được đáp ứng, cá nhân sẽ có động lực để hoàn thành mục tiêu của tổ chức. Latham và Pinder (2005) bổ sung thêm rằng động lực là sự tương tác giữa cá nhân và môi trường, ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định và hành vi của con người trong công việc [18]. Tóm lại, động lực là một quá trình đa chiều và phức tạp, đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường hiệu suất và sự gắn kết giữa cá nhân với tổ chức.

Động lực làm việc là sự khao khát, tự nguyện và kiên trì của người lao động trong việc nỗ lực tối đa để đạt mục tiêu của tổ chức (Herzberg, 1959; Mitchell, 1982; Stee và Porter, 1983) [16-21-25]. Nó thể hiện sự bền bỉ, quyết tâm và sức mạnh trong hành động, giúp cá nhân hoàn thành công việc xuất sắc. Pinder (2008) mở rộng khái niệm này, xem động lực làm việc là tập hợp các lực lượng bên trong và bên ngoài, ảnh hưởng đến hướng đi, cường độ và thời gian duy trì hành vi [26]. Robbins (1998) bổ sung rằng mức độ nỗ lực của cá nhân còn phụ thuộc vào sự đáp ứng nhu cầu của tổ chức đối với nhân viên [27]. Ali và cộng sự (2012) nhấn mạnh mối liên hệ giữa động lực làm việc và sự phát triển của tổ chức, khi nhân viên có động lực cao, họ sẽ giúp tổ chức cạnh tranh và đạt mục tiêu hiệu quả hơn [28].

2.2. Các học thuyết cơ bản về tạo động lực làm việc

2.2.1. Thuyết hai yếu tố của Frederick Herzberg

Herzberg (1959) phát triển Lý thuyết hai yếu tố (Two-Factor Theory), giải thích động lực làm việc dựa trên hai nhóm yếu tố: yếu tố duy trì (lương thưởng, điều kiện làm việc) giúp tránh bất mãn nhưng không tạo động lực mạnh mẽ và yếu tố động lực (sự công nhận, cơ hội phát triển) thúc đẩy nhân viên nỗ lực và gắn kết với công việc [16]. Nếu thiếu một trong hai, nhân viên có thể mất động lực và giảm hiệu suất. McClelland (1976) mở rộng nghiên cứu, nhấn mạnh ba động lực cốt lõi: thành tích, quyền lực và liên kết [29]. Đặc biệt, trong lĩnh vực công, mối quan hệ đồng nghiệp và ý nghĩa xã hội của công việc đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy động lực (Moynihan và Pandey, 2007) [30]. Nhiều nghiên cứu hiện đại (Furnham và cộng sự, 2002; Ruthankoon và Ogunlana, 2003) tiếp tục chứng minh tính ứng dụng của lý thuyết Herzberg trong quản lý nhân sự [31-32]. Nếu các yếu tố duy trì không đạt tiêu chuẩn (lương thấp, môi trường kém) nhân viên dễ bất mãn và rời bỏ công ty. Ngược lại, nếu các yếu tố động lực không được đáp ứng (không có sự công nhận, cơ hội thăng tiến) nhân viên mất đi nhiệt huyết và giảm năng suất.

Do đó, quản lý hiệu quả động lực làm việc đòi hỏi một góc nhìn toàn diện, kết hợp cả yếu tố duy trì và yếu tố động lực nhằm đảm bảo chất lượng và hiệu suất làm việc của nhân viên.

2.2.2. Thuyết về bản chất con người của Douglas McGregor

Năm 1957, Douglas McGregor đề xuất Lý thuyết X và Y trong “The Human Side of Enterprise”, chia quản lý thành hai cách tiếp cận:

Thuyết X: Con người thụ động, lười biếng, né tránh trách nhiệm, cần bị kiểm soát và giám sát chặt chẽ để làm việc hiệu quả. Động lực chủ yếu đến từ lương thưởng và phúc lợi.

Thuyết Y: Con người chủ động, sáng tạo, sẵn sàng chịu trách nhiệm khi được tạo điều kiện phù hợp. Động lực xuất phát từ sự phát triển bản thân và ý nghĩa công việc.

McGregor (1960) nhấn mạnh thuyết Y tuy khó áp dụng ngay nhưng mang lại hiệu quả lâu dài, thúc đẩy sự tự chủ và sáng tạo [33]. Dù vậy, ông không phủ nhận thuyết X vẫn phù hợp trong một số môi trường nhất định (Drucker, 1988) [34]. Lý thuyết này ảnh hưởng mạnh đến quản lý nguồn nhân lực hiện đại, khuyến khích đầu tư vào phúc lợi nhân viên (Wren, 1994) [35]. Phong trào quản lý quan hệ con người tiếp tục phát triển, nhấn mạnh vai trò của sự tin cậy và hợp tác thay vì kiểm soát cứng nhắc (Carson, 2005; Schermerhorn và cộng sự, 2000) [36-37].

2.2.3. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom

Các lý thuyết về động lực đều nhấn mạnh ba yếu tố chính: khao khát hành động, năng lực thực hiện, và mục tiêu cụ thể (Ramlall, 2004) [38]. Theo Klitzner và Anderson (1977), có ba nhóm lý thuyết động lực: nội dung, quá trình, và củng cố [39]. Thuyết kỳ vọng của Victor Vroom (1964) thuộc nhóm quá trình, tập trung vào mối quan hệ giữa nỗ lực, kết quả, và phần thưởng [17].

Lý thuyết xác định động lực qua công thức $M = E \times I \times V$, trong đó:

E (Expectancy) – Kỳ vọng rằng nỗ lực dẫn đến hiệu suất.

I (Instrumentality) – Mức độ liên kết giữa hiệu suất và kết quả.

V (Valence) – Giá trị cá nhân gán cho kết quả.

Cá nhân chỉ có động lực khi họ tin rằng nỗ lực sẽ mang lại kết quả mong muốn và kết quả đó có giá trị với họ (Buchanan và Huczynski, 1985) [40]. Luthans (1998) chỉ ra rằng mô hình này không cung cấp giải pháp cụ thể để thúc đẩy động lực, khiến nó ít phổ biến hơn so với Maslow hay Herzberg [23]. Dù vậy, Vroom nhấn mạnh vai trò của phúc lợi và ghi nhận thành tích trong việc duy trì hiệu suất. Việc tối ưu hóa E, I, V giúp người lao động thấy rõ mối liên hệ giữa nỗ lực, thành tích và phần thưởng, từ đó gia tăng động lực làm việc (Robbins, 1998) [27].

2.2.4. Thuyết công bằng của J. Stacy Adam

Thuyết công bằng, do J. Stacy Adams (1963) đề xuất, nghiên cứu sự công bằng trong các mối quan hệ xã hội, đặc biệt là trong môi trường làm việc [41]. Học thuyết này dựa trên thuyết bất hòa nhận thức của Leon Festinger (1957) và cho rằng sự bất công xảy ra khi cá nhân cảm thấy sự đóng góp của mình không tương xứng với phần thưởng nhận được [42]. Động lực làm việc sẽ tăng lên khi công bằng được cảm nhận, nhưng giảm đi khi bất công xuất hiện. Adams chỉ ra rằng cảm giác bất công khiến người lao động giảm nỗ lực làm việc để cân bằng cảm giác này. Học thuyết cũng nhấn mạnh rằng mức độ công bằng không giống nhau đối với mọi cá nhân, và sự "nhảy cảm công bằng" có thể dự đoán hành vi và thái độ của người lao động (Huseman và cộng sự, 1987) [43].

Nghiên cứu của Sankey (1999) trong lĩnh vực giáo dục cho thấy người lao động thường dựa vào tự đánh giá và so sánh với đồng nghiệp để đánh giá công bằng trong phân phối phần thưởng [44]. Cảm nhận về sự công bằng có ảnh hưởng lớn đến động lực và hiệu suất làm việc. Vì vậy, các nhà quản lý cần thiết kế các cơ chế khuyến khích sự công bằng để gia tăng hiệu suất và gắn kết của nhân viên với công việc (David Gill và Rebecca Stone, 2010) [45].

2.2.5. Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner

Học thuyết tăng cường tích cực của B.F. Skinner (1953), dựa trên nguyên lý "hành vi được củng cố bởi kết quả của nó" [46-47] từ E.L. Thorndike (1898), cho rằng hành vi có kết quả tích cực (được thưởng) sẽ có xu hướng tái diễn, trong khi hành vi không được thưởng hoặc bị phạt sẽ giảm dần [48]. Skinner nhấn mạnh tính tức thời trong việc thay đổi hành vi, khoảng thời gian giữa hành vi và phần thưởng hoặc phạt càng ngắn, hiệu quả thay đổi hành vi càng cao. Skinner cho rằng phần thưởng (tăng cường tích cực) hiệu quả hơn hình phạt trong việc duy trì hành vi lâu dài và

tạo động lực bền vững, trong khi trừng phạt có thể dẫn đến sự sợ hãi và hành vi tiêu cực. Học thuyết của Skinner cũng khẳng định hành vi được củng cố bởi các hệ quả môi trường, không phải bởi các yếu tố nội tâm. Các nghiên cứu sau này, như của Mecca Chiesa (1992) và L.D. Smith (1996), chứng minh rằng phần thưởng có tác dụng mạnh mẽ hơn trong việc định hình hành vi lâu dài so với trừng phạt [49-50].

Ứng dụng vào thực tế, người quản lý cần chú trọng vào việc công nhận và thưởng cho những đóng góp tích cực để tạo động lực cho nhân viên, đồng thời cần nhắc nhở cẩn thận khi áp dụng hình phạt.

2.3. Lý thuyết về dịch vụ giao nhận hàng hóa và nhân viên giao nhận hàng hóa xuất nhập khẩu

Theo Luật Thương Mại 2005 “Dịch vụ giao nhận hàng hóa là hành vi thương mại, theo đó người làm dịch vụ giao nhận hàng hóa nhận hàng từ người gửi, tổ chức vận chuyển, lưu kho, lưu bãi, làm các thủ tục giấy tờ và các dịch vụ khác có liên quan để giao hàng cho người nhận theo sự ủy thác của chủ hàng, của người vận tải hoặc của người làm dịch vụ giao nhận khác (gọi chung là khách hàng).” [51]

Trước đây, khi thương mại quốc tế chưa phát triển, nhân viên giao nhận chỉ thực hiện các công việc như bốc dỡ, lưu kho và vận chuyển nội địa theo ủy quyền của khách hàng. Tuy nhiên, với sự mở rộng của thương mại quốc tế, phạm vi công việc của họ đã mở rộng, bao gồm lưu bãi tại cảng, thuê phương tiện vận chuyển quốc tế, phát hành chứng từ và khai báo hải quan và đảm bảo hàng hóa được vận chuyển đến điểm đích đúng hẹn đúng nơi. [52]

2.4. Mô hình nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc

2.4.1. Bản chất công việc

Yếu tố công việc bao gồm sự đa dạng, sáng tạo, tính thách thức và cơ hội để cá nhân sử dụng cũng như phát huy các kỹ năng của bản thân (Kovach, 1987) [53]. Một thiết kế công việc hợp lý, giàu tính

sáng tạo nó không chỉ thúc đẩy động lực làm việc nội tại mà còn mang lại sự thỏa mãn và nâng cao hiệu quả trong công việc (Kovach, 1987; Hackman và Oldham, 1974) [53-54]. Do đó, có thể khẳng định rằng bản chất công việc không chỉ tác động tích cực đến động lực làm việc mà còn góp phần làm tăng hiệu suất công việc của nhân viên.

Giả thuyết H1: Bản chất công việc có tác động cùng chiều đến động lực làm việc.

2.4.2. Điều kiện làm việc

Điều kiện làm việc thuộc nhóm nhân tố duy trì theo học thuyết hai nhân tố (Herzberg, 1959) [16]. Kovach (1987) điều kiện làm việc tốt sẽ bao gồm: được trang bị đầy đủ các công cụ hỗ trợ công việc, môi trường làm việc an toàn, vệ sinh, thoáng mát và không tiềm ẩn các rủi ro [53]. Điều kiện làm việc tốt sẽ tạo ra động lực và thúc đẩy tinh thần làm việc, nâng cao năng suất và hiệu quả công việc của từng cá nhân (Brimal, 2014) [55]. Do đó, điều kiện làm việc là một trong những yếu tố quan trọng, có ý nghĩa đặc biệt trong việc ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp (Beebe và Frisch, 2009); (Barzoki và cộng sự, 2012); (Teck-Hong và Waheed, 2011) [56-57-22].

Giả thuyết H2: Điều kiện làm việc có tác động cùng chiều đến động lực làm việc.

2.4.3. Đào tạo và phát triển

Đào tạo là quá trình cung cấp kiến thức nhằm nâng cao trình độ chuyên môn và kỹ năng làm việc, trong khi phát triển tập trung vào hiện thực hóa tiềm năng cá nhân thông qua trải nghiệm học tập dài hạn, hướng đến sự trưởng thành nghề nghiệp (Armstrong, M. 2014) [58]. Cơ hội thăng tiến và chương trình đào tạo không chỉ tác động trực tiếp mà còn thúc đẩy mạnh mẽ động lực của nhân viên (Annabelle Doerr và Rafael Novella, 2024) và (Wildes, 2008) [59-60]. Do đó, doanh nghiệp với chính sách đào tạo và thăng tiến hiệu quả, công bằng giúp nhân viên không ngừng gia tăng động lực của họ.

Giả thuyết H3: Đào tạo và phát triển có tác động cùng chiều đến động lực làm việc.

2.4.4. Tiền lương

Tiền lương đáp ứng nhu cầu sinh lý và an toàn, hai yếu tố cơ bản để duy trì sự tồn tại của con người (Maslow, 1943) [61], hơn nữa nhân tố này thuộc nhóm yếu tố duy trì, giúp nhân viên tránh cảm giác bất mãn trong công việc (Herzberg, 1959) [16]. Mức lương cần phải phản ánh đúng kết quả công việc và đảm bảo cuộc sống cho nhân viên; việc tăng lương và thưởng sau hiệu suất tốt sẽ thúc đẩy động lực và nâng cao năng suất lao động (Kovach, 1987) [53]. Do đó, tiền lương có mức độ tác động mạnh mẽ nhất trong mô hình 12 nhân tố tạo động lực cho người lao động (Dimitris Karaferis và cộng sự, 2022) [62]. Đặc biệt, đối với nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu, tiền lương không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn góp phần gia tăng đáng kể động lực làm việc.

Giả thuyết H4: Tiền lương có tác động cùng chiều đến động lực làm việc.

2.4.5. Chính sách khen thưởng và công nhận

Khen thưởng và công nhận là những chính sách, thủ tục và hành động của công ty đền bù cho người lao động, phù hợp với sự đóng góp, khả năng, năng lực và giá trị mà họ mang lại cho tổ chức (Armstrong, 2002) [63]. Việc xây dựng những chính sách khen thưởng và công nhận người lao động minh bạch và công bằng rất quan trọng trong việc nâng cao động lực của nhân viên (Varnita Kerketta và Dr. Shika Chauhan, 2023). [64] Phần thưởng và sự công nhận là nhân tố quan trọng tác động tích cực đến động lực làm việc và cải thiện hiệu suất của nhân viên (Lawler, 2003); (Vera Akafo, 2015) [65-66].

Giả thuyết H5: Chính sách khen thưởng và công nhận có tác động cùng chiều đến động lực làm việc.

2.4.6. Quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp

Mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp là những mối quan hệ giữa hai hoặc nhiều

người, trong đó các bên phụ thuộc lẫn nhau và duy trì một kiểu tương tác ổn định (Fung, 2012) [67]. Khi cá nhân có mối quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp tốt sẽ dẫn đến sự hiểu biết lẫn nhau và thoải mái trong công việc (Wahyuni và cộng sự, 2016) [68]. Môi trường làm việc tích cực được tạo nên khi các nhân viên sẵn sàng nhiệt tình, hợp tác và hỗ trợ lẫn nhau. Sự góp ý xây dựng không chỉ khuyến khích tinh thần làm việc tích cực mà còn thúc đẩy động lực làm việc. Nhiều nghiên cứu như (Muhammad Ramaditya và cộng sự, 2020); (Azani Zkriati Luky và cộng sự, 2021) đã khẳng định mối quan hệ với các thành viên trong công ty có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc [69-70].

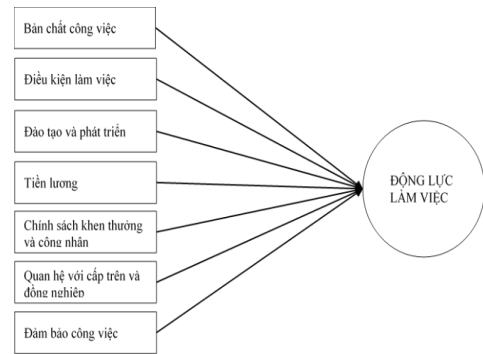
Giả thuyết H6: Quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp có tác động cùng chiều đến động lực làm việc

2.4.7. Đảm bảo công việc

Đảm bảo công việc được hiểu là niềm tin vào tính ổn định lâu dài của công việc, điều này không chỉ phản ánh sự lo lắng về vấn đề mất việc mà còn liên quan đến việc mất quyền lợi hấp dẫn trong công việc (Ogunbanjo, 2021) [71]. Khi người lao động có sự an tâm về công việc ổn định, họ có xu hướng gắn bó lâu dài và cống hiến nhiều hơn, từ đó thúc đẩy động lực làm việc (Herzberg, 1959) [16]. Đảm bảo công việc được xác định là nhân tố then chốt không chỉ trực tiếp nâng cao động lực làm việc mà còn có mối quan hệ tích cực và ý nghĩa với các công cụ tạo động lực bên ngoài (Fazil Senol 2011) [72]. Đây là yếu tố bên ngoài quan trọng, có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của nhân viên điều này được khẳng định qua nhiều nghiên cứu (K. M. Anwarul Islam và cộng sự, 2024); (Dimitris Karaferis và cộng sự, 2022); (Ashiqur Rahman và cộng sự, 2018) và (Olubusayo, 2014) [73-62-74-75].

Giả thuyết H7: Đảm bảo công việc tác động cùng chiều đến động lực làm việc.

Mô hình nghiên cứu:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu nhóm tác giả đề xuất

Trên cơ sở tham khảo và tổng hợp kết quả các nghiên cứu trong và ngoài nước về các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động, đồng thời kế thừa mô hình nghiên cứu của Ashiqur Rahman và cộng sự (2018) và Dimitris Karaferis và cộng sự (2022) [74-62], nhóm tác giả xây dựng mô hình nghiên cứu gồm 7 nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên giao nhận xuất – nhập khẩu tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh.

3. Thiết kế nghiên cứu

3.1. Dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu tập trung vào nhóm đối tượng là nhân viên giao nhận xuất – nhập khẩu đang làm việc tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, do hạn chế trong việc thiết lập mối quan hệ với các doanh nghiệp, nhóm tác giả đã gặp khó khăn trong quá trình tiếp cận và thu thập dữ liệu khảo sát. Nên nhóm tác giả đã áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện kết hợp với phương pháp chọn mẫu quả cầu tuyết. Quá trình khảo sát được triển khai ban đầu với những đối tượng có sẵn và dễ tiếp cận, sau đó mở rộng phạm vi nhờ vào sự giới thiệu của họ đến các nhân viên khác đang làm việc trong cùng lĩnh vực tại TP. Hồ Chí Minh.

3.2. Phương pháp nghiên cứu

Đối với đề tài nghiên cứu này nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nhóm tác giả đã đọc và tham khảo các bài nghiên cứu, luận văn,

báo khoa học,... nghiên cứu về chủ đề các nhân tố tác động đến động lực làm việc của người lao động, lập nên thang đo sơ bộ cho bài nghiên cứu. Tiếp đến, nhóm tác giả đã tiến hành khảo sát 05 chuyên gia có kinh nghiệm trong lĩnh vực giao nhận xuất nhập khẩu, nhằm mục đích là từ kết quả khảo sát các chuyên gia nhóm tác giả tiến hành hiệu chỉnh bảng thang đo sao cho phù hợp với đối tượng khảo sát là các nhân viên giao nhận xuất nhập đang làm việc tại các doanh nghiệp logistics vừa nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh, để khảo sát có thể đi đúng hướng và thu được dữ liệu một cách khách quan nhất. Từ dữ liệu nghiên cứu mà tác giả thu thập được từ phiếu khảo sát dạng câu hỏi trắc nghiệm với 5 mức độ trong thang đo Likert được gửi đi dưới dạng Google Form và được tổng hợp bằng Excel, dữ liệu sẽ được phân tích để kiểm tra độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, theo Hair và cộng sự (1998) hệ số Cronbach's Alpha đạt từ 0,6 trở lên được xem là chấp nhận được [76]. Tiếp đến, tiến hành phân tích nhân tố khám phá (EFA): kiểm tra hệ số KMO nhằm kiểm tra sự phù hợp của phân tích nhân tố,... Kiểm định tương quan thông qua hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa. Sau đó, kiểm định mức độ phù hợp của mô hình bằng bảng phân tích ANOVA (Sig. < 0,05 là phù hợp). Cuối cùng là kiểm tra hiện tượng đa cộng tuyến bằng hệ số VIF.

3.3. Mẫu nghiên cứu

Để xác định kích thước mẫu phù hợp cho bài nghiên cứu, nhóm tác giả đã tham khảo các công trình nghiên cứu kinh điển trước đó nhằm đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy cho việc phân tích dữ liệu. Theo Green (1991), Tabachnick và Fidell (2012) kích thước mẫu được xác định theo công thức $n=50+8*m$, với n là kích thước mẫu tối thiểu, m là số biến độc lập của mô hình nghiên cứu [77-78]. Nghiên cứu có mô hình nghiên cứu gồm 7 biến độc lập nên theo Green (2001) và Tabachnick và Fidell (2012) cỡ mẫu tối thiểu phải đạt là $50+8*7 = 106$ mẫu. Do đó, nghiên cứu

này yêu cầu ít nhất 106 mẫu để đảm bảo tính chính xác của phân tích hồi quy [77-78]. Số lượng mẫu thu được từ quá trình khảo sát là 355 mẫu, thông qua bước sàng lọc các phiếu không hợp lệ, số lượng mẫu thu được là 334 phiếu khảo sát, số lượng mẫu này là hợp lệ để sử dụng làm dữ liệu cho quá trình nghiên cứu và đảm bảo được độ tin cậy.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Kết quả thống kê mô tả

Kết quả khảo sát cho thấy về giới tính, tỷ lệ phân bố khá cân bằng với 49,4% là nhân viên giao nhận nam và 50,6% là nhân viên nữ. Với độ tuổi chủ yếu tập trung ở nhóm dưới 25 tuổi (49,1%) và nhóm từ 25 – 35 tuổi (45,2%), cho thấy lực lượng lao động trong ngành còn khá trẻ; trong khi đó, nhóm từ 36 – 45 tuổi chỉ chiếm 2,4% và trên 45 tuổi là 3,3%. Xét về trình độ học vấn, phần lớn nhân viên giao nhận có trình độ đại học (68,9%), sau đại học (21,9%), cao đẳng 7,8%, trong khi trung cấp và nhóm khác chiếm tỷ lệ rất nhỏ, lần lượt là 0,3% và 1,2%. Về tình trạng hôn nhân, đa số nhân viên còn độc thân (58,7%), 21% đã kết hôn và 20,4% thuộc nhóm khác.

Về chức danh công việc, nhân viên kinh doanh chiếm tỷ lệ cao nhất (44,9%), tiếp theo là các vị trí khác (21,9%), nhân viên chứng từ (14,7%), nhân viên khai báo hải quan (8,4%), nhân viên giao nhận hiện trường (7,8%) và nhân viên điều độ vận tải (2,4%). Xét theo số năm kinh nghiệm, nhóm có dưới 1 năm làm việc chiếm tỷ lệ cao nhất (36,5%), tiếp đến là nhóm có 1–3 năm (32%), nhóm trên 6 năm (21,9%) và nhóm 4–6 năm (9,6%). Thời gian làm việc trung bình mỗi ngày phần lớn nằm trong khoảng 8–10 giờ (72,5%), ngoài ra có 16,2% làm dưới 8 giờ và 11,4% làm trên 10 giờ.

Về thu nhập hàng tháng, phần lớn nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu có mức lương từ 10–15 triệu đồng (38,6%), tiếp theo là nhóm thu nhập từ 5–10 triệu đồng (26,9%), trên 15 triệu đồng (21,6%) và dưới 5 triệu đồng (12,9%).

Bảng 4. Kết quả thống kê mô tả

Chỉ tiêu		Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	165	49,4%
	Nữ	169	50,6%
	Khác	0	0%
Độ tuổi	Dưới 25	164	49,1%
	25- 35	151	45,2%
	36 - 45	8	2,4%
	Trên 45	11	3,3%
Trình độ học vấn	Trung cấp	1	0,3%
	Cao đẳng	26	7,8%
	Đại học	230	68,9%
	Sau đại học	73	21,9%
	Khác	4	1,2%
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	196	58,7%
	Đã kết hôn	70	21%
	Khác	68	20,4%
Chức danh công việc	Nhân viên giao nhận hiện trường	26	7,8%
	Nhân viên chứng từ	49	14,7%
	Nhân viên điều độ vận tải	8	2,4%
	Nhân viên khai báo hải quan	28	8,4%
	Nhân viên kinh doanh	150	44,9%
	Vị trí khác	73	21,9%
Kinh nghiệm	Dưới 1 năm	122	36,5%
	1 - 3 năm	107	32%
	4 - 6 năm	32	9,6%
	Trên 6 năm	73	21,9%
Thời gian làm việc	Dưới 8 giờ	54	16,2%
	8 - 10 giờ	242	72,5%

Các nhân tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh

	Trên 10 giờ	38	11,4%
Thu nhập trung bình hàng tháng	Dưới 5 triệu	43	12,9%
	5 - 10 triệu	90	26,9%
	10 - 15 triệu	129	38,6%
	Trên 15 triệu	72	21,6%

Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha của các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên được thể hiện ở bảng 5 sau:

Bảng 5. Độ tin cậy của thang đo

Biến quan sát đã được mã hoá	Số lượng biến quan sát	Giá trị Cronbach's Alpha
BCCV	7	0,878
ĐKLV	5	0,811
ĐTPT	5	0,748
TL	4	0,715
KTCN	4	0,811
QH	6	0,814
ĐBCV	3	0,744
ĐLLV	5	0,842

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

Kết quả đánh giá cho thấy tất cả các thang đo, bao gồm 7 thang đo dành cho các nhân tố độc lập và 1 thang đo cho nhân tố phụ

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả thuộc, đều đạt tiêu chuẩn để tiến hành phân tích EFA.

4.2. Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA

Kết quả phân tích EFA trên bảng 6 cho thấy hệ số KMO của biến độc lập bằng 0,896 lớn hơn 0,5 và kiểm định Bartlett's có mức ý nghĩa sig bằng 0,000 nhỏ hơn 0,05. Chỉ số Eigenvalues = 3,070 > 1; Tổng phương sai trích = 61,4% > 50%. Như vậy, các chỉ số đã thỏa mãn điều kiện để tiến hành phân tích nhân tố đối với các biến.

Bảng 6. Kiểm định KMO và Bartlett's Test

Các kiểm định	Giá trị
Giá trị KMO	0,896
Giá trị Sig (Bartlett's Test of Sphericity)	0,000
Tổng phương sai trích	61,4

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

Bảng 7. Ma trận nhân tố xoay

	Nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
BCCV2	0,780						
BCCV4	0,736						
BCCV5	0,724						
BCCV3	0,711						
BCCV1	0,702						
BCCV6	0,667						
BCCV7	0,606						
QH6		0,704					
QH5		0,676					
QH3		0,673					
QH2		0,667					
QH1		0,660					
QH4		0,634					
ĐKLV5			0,739				
ĐKLV3			0,727				

ĐKL V2			0,681				
ĐKL V1			0,657				
ĐKL V4			0,639				
ĐTPT1				0,736			
ĐTPT4				0,732			
ĐTPT3				0,665			
ĐTPT5				0,642			
ĐTPT2				0,611			
KTCN2					0,772		
KTCN1					0,750		
KTCN3					0,661		
KTCN4					0,562		
TL4						0,714	
TL2						0,656	
TL3						0,621	
TL1						0,613	
ĐBCV3							0,796
ĐBCV1							0,754
ĐBCV2							0,622

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu của nhóm tác giả

Từ kết quả của bảng 7 ta thấy được có tất cả 7 biến độc lập với 34 biến quan sát đều có hệ số tải đều lớn hơn 0,5 và không có biến quan sát nào cùng lúc tải lên cả hai nhân tố và không có hệ tải giống nhau. Vì vậy, các nhân tố thỏa mãn được giá trị phân biệt và giá trị hội tụ khi phân tích EFA. Ngoài ra, các nhân tố cũng không bị thay đổi vị trí, không bị giảm hay tăng số lượng nhân tố.

4.3. Phân tích hồi quy đa biến

Kết quả từ bảng 8 chỉ ra rằng VIF < 2 chứng tỏ không có hiện tượng đa cộng tuyến giữa các biến độc lập trong mô hình.

Bên cạnh đó hệ số Durbin-Watson (DW), giá trị DW trong bảng Model Summary là 1,818. Với cỡ mẫu là 334, giá trị này nằm trong vùng chưa quyết định, do đó cần áp dụng kiểm định cải biên. Kết quả cho thấy $1 < DW < 3$, dẫn đến kết luận không có hiện tượng tự tương quan giữa các sai số trong mô hình. Như vậy mô hình hồi quy và các biến đưa vào mô hình hồi quy để phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên giao nhận trong các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh là hoàn toàn phù hợp.

Bảng 8. Kết quả ước lượng mô hình hồi quy

Chỉ tiêu	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Sig.	Thống kê cộng tuyến	
	Hệ số	Sai số chuẩn	Beta			Dung sai	VIF
(Hằng số)	-6,731	0,419		-16,054	0,000		
BCCV	0,364	0,102	0,154	3,569	0,000	0,580	1,725
ĐKL V	0,483	0,096	0,206	5,028	0,000	0,639	1,564
ĐTPT	0,800	0,091	0,326	8,756	0,000	0,779	1,284
TL	0,277	0,094	0,120	2,931	0,004	0,648	1,544
KTCN	0,309	0,099	0,135	3,114	0,002	0,570	1,753
QH	0,290	0,103	0,116	2,812	0,005	0,633	1,579

ĐBCV	0,362	0,090	0,160	4,035	0,000	0,689	1,451
R= 0,805a		R2=0,649		R hiệu chỉnh=0,641			
Hệ số Durbin-Watson	1,818	F=85,982		Sig.=0,000			
Số quan sát				334			

Mô hình ước lượng cụ thể như sau: $DLLV = 0,154 BCCV + 0,206 ĐKLV + 0,326 ĐTPT + 0,120 TL + 0,135 KTCN + 0,116 QH + 0,160 ĐBCV$

Trong trường hợp này, giá trị R^2 đạt 0,649, cho thấy 7 biến độc lập được đưa vào mô hình giải thích 64,9% sự biến động của biến phụ thuộc, trong khi 35,1% còn lại chịu tác động của các yếu tố khác. Giá trị F đạt 85,928 với mức ý nghĩa (sig.) là 0,000, nhỏ hơn 5%, khẳng định rằng R^2 của tổng thể khác 0 và mô hình hồi quy phù hợp với dữ liệu. Tất cả giá trị trong cột Sig, đều nhỏ hơn 5%, cho thấy cả bảy biến độc lập đều có ảnh hưởng đáng kể đến biến phụ thuộc, đồng thời các giả thuyết đặt ra đều được chấp nhận. Đáng chú ý, biến "Đào tạo và phát triển" có hệ số β cao nhất (0,326), nghĩa là khi yếu tố này tăng 1 đơn vị, "Động lực làm việc" sẽ tăng 0,326 đơn vị. Điều này cho thấy "Đào tạo và phát triển" có tác động mạnh mẽ nhất đến biến phụ thuộc trong mô hình nghiên cứu. Do đó, doanh nghiệp cần ưu tiên đầu tư vào hoạt động đào tạo và phát triển cho nhân viên, chính sách này không chỉ để nâng cao năng lực cá nhân của nhân viên mà còn thể hiện sự quan tâm từ ban lãnh đạo, qua đó tăng cường sự gắn kết và động lực làm việc. Đồng thời, doanh nghiệp cũng cần chú trọng đến các yếu tố khác như "Điều kiện làm việc", "Đảm bảo công việc", "Bản chất công việc", "Chính sách khen thưởng và công nhận", "Tiền lương" và "Quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp" nhằm đảm bảo sự phát triển toàn diện, không chỉ cho tổ chức mà còn cho từng cá nhân trong doanh nghiệp.

5. Hàm ý quản trị

Trong mô hình nghiên cứu, hệ số β của biến "Đào tạo và phát triển" đạt giá trị cao nhất, cho thấy nhân tố này có tác động

mạnh mẽ đến động lực làm việc của nhân viên logistics, đặc biệt là nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu. Nguyên nhân chính xuất phát từ sự chênh lệch giữa kỳ vọng đào tạo của người lao động và thực tế triển khai từ doanh nghiệp. Như thực trạng đã nêu trên (1.1), khoảng cách đáng kể giữa yêu cầu của doanh nghiệp và năng lực thực tế của người lao động khiến nhu cầu đào tạo càng trở nên bức thiết. Do đó, nhân viên đặt kỳ vọng rất lớn vào các chương trình đào tạo nội bộ để nâng cao năng lực, thích nghi với công việc và tạo cơ hội thăng tiến. Trước thực trạng này, nhiều doanh nghiệp logistics đã chủ động triển khai các chính sách đào tạo chuyên môn và kỹ năng thực tiễn nhằm thu hẹp khoảng trống về trình độ nhân lực. Theo Báo cáo Logistics Việt Nam 2024, có đến 85,7% doanh nghiệp trong ngành phải tự tổ chức đào tạo lại để đáp ứng yêu cầu công việc. Nhờ có những chương trình đào tạo đa dạng và liên tục này, nhân viên không chỉ được nâng cao tay nghề mà còn khơi dậy tinh thần làm việc hăng say, giúp nhân viên có thêm động lực cống hiến [1]. Nhờ đó, họ không chỉ đánh giá cao mà còn hài lòng hơn với chính sách đào tạo của doanh nghiệp, sẵn sàng gắn bó lâu dài và cống hiến hết mình cho sự phát triển của công ty.

Ngoài ra, cách đo lường biến số trong nghiên cứu cũng đóng vai trò quan trọng. Biến "Đào tạo và phát triển" không chỉ được tiếp cận dưới góc độ đào tạo chuyên môn mà còn tích hợp yếu tố cơ hội thăng tiến. Trong khảo sát, ba câu hỏi liên quan đến lộ trình thăng tiến và hai câu hỏi về chính sách đào tạo của doanh nghiệp đã giúp phản ánh toàn diện hơn mức độ tác động của biến số này. Nhờ đó, nhân viên đánh giá cao không chỉ các chương trình

đào tạo mà còn cả cơ hội phát triển nghề nghiệp mà doanh nghiệp mang lại.

Dựa vào kết quả khảo sát và nghiên cứu định tính được nêu trên, nhóm tác giả đã đưa ra một số đề xuất cho các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ tại khu vực TP. Hồ Chí Minh, nhằm nâng cao động lực làm việc cho nhân viên giao nhận như sau:

Thứ nhất, doanh nghiệp cần xây dựng chương trình đào tạo nội bộ bài bản với lộ trình rõ ràng, kết hợp với đào tạo tại chỗ và tổ chức các buổi chia sẻ nhằm nâng cao chuyên môn cho nhân viên. Bên cạnh đó, việc đánh giá hiệu quả đào tạo và cập nhật nội dung thường xuyên sẽ đảm bảo chương trình đáp ứng nhu cầu thực tế, từ đó tăng động lực làm việc và nâng cao chất lượng dịch vụ logistics. Cùng với đó, doanh nghiệp nên xây dựng một chính sách thăng tiến rõ ràng và công bằng giữa các nhân viên với nhau. Điều này không chỉ giúp giữ chân người lao động mà còn tạo động lực để họ cống hiến lâu dài, nâng cao hiệu suất làm việc, góp phần xây dựng đội ngũ nhân sự chất lượng.

Thứ hai, nâng cấp trang thiết bị như đồng phục, thiết bị hỗ trợ giao nhận và bảo trì phương tiện định kỳ giúp nhân viên làm việc hiệu quả, an toàn hơn. Tiếp đến, cần cải thiện không gian làm việc bằng cách bố trí khu vực nghỉ ngơi thoải mái, đảm bảo vệ sinh, thông gió tốt để nâng cao tinh thần nhân viên. Bên cạnh đó, thời gian làm việc linh hoạt sẽ làm tăng sự hài lòng, giảm áp lực và tạo động lực gắn bó lâu dài với công ty.

Thứ ba, cần tạo môi trường làm việc ổn định bằng cách thiết lập chính sách nhân sự dài hạn, hạn chế hợp đồng ngắn hạn và đảm bảo cơ chế tuyển dụng, sa thải minh bạch. Bên cạnh đó, việc kết hợp đảm bảo công việc với các công cụ tạo động lực như lương, thưởng, đào tạo và lộ trình thăng tiến rõ ràng sẽ giúp nhân viên yên tâm làm việc và gắn bó lâu dài. Chính sách đãi ngộ công bằng và cơ hội phát triển rõ ràng không chỉ tăng sự hài lòng

mà còn thúc đẩy động lực làm việc hiệu quả hơn.

Thứ tư, phân công công việc phù hợp với năng lực, tạo cơ hội khám phá các khía cạnh mới và thúc đẩy tinh thần hợp tác sẽ giúp nhân viên hứng thú, nâng cao kỹ năng và hiệu suất làm việc. Đồng thời, lên kế hoạch giao hàng hợp lý và cung cấp công cụ hỗ trợ sẽ giảm áp lực thời gian, tạo môi trường làm việc hiệu quả và gắn kết hơn.

Thứ năm, khi thực hiện việc khen thưởng, doanh nghiệp cần đảm bảo sự minh bạch, công bằng để tạo sự tin tưởng và tăng động lực làm việc cho nhân viên. Việc điều chỉnh lương định kỳ theo hiệu suất giúp nhân viên cảm thấy được ghi nhận và gắn bó lâu dài với công ty. Chính sách lương theo số lượng đơn hàng hoàn thành, khuyến khích nhân viên làm việc năng suất hơn. Ngoài ra, doanh nghiệp nên hỗ trợ phụ cấp xăng xe, bảo trì phương tiện để giảm bớt gánh nặng tài chính và đảm bảo công việc diễn ra suôn sẻ.

Cuối cùng, doanh nghiệp phải xây dựng văn hóa giao tiếp cởi mở, khuyến khích nhân viên làm việc nhóm và tổ chức các hoạt động nội bộ để tăng sự gắn kết giữa nhân viên và lãnh đạo, giúp cải thiện tinh thần làm việc. Ngoài ra, khi nhân viên cảm thấy mình được lắng nghe, hỗ trợ và làm việc trong môi trường thân thiện, họ sẽ có động lực làm việc tốt hơn và gắn bó lâu dài với công ty,

6. Kết luận

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích xác định các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên giao nhận xuất nhập khẩu đang làm việc tại các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ trên địa bàn TP. Hồ Chí Minh. Qua kết quả kiểm định hồi quy, có 07 nhân tố tác động đến động lực làm việc của đối tượng khảo sát. Các nhân tố này được sắp xếp theo mức độ tác động từ lớn đến nhỏ như sau: (1) Đào tạo và phát triển; (2) Điều kiện làm việc; (3) Đảm bảo công việc; (4) Bản chất công việc; (5) Chính sách khen thưởng và

công nhận; (6) Tiền lương; (7) Quan hệ với cấp trên và đồng nghiệp.

Mặc dù nhóm tác giả đã đạt được mục tiêu nghiên cứu đề ra. Tuy nhiên, đối tượng khảo sát còn bị hạn chế, do gặp khó khăn trong việc thiết lập mối quan hệ với các doanh nghiệp logistics vừa và nhỏ, nên khi khảo sát được triển khai ban đầu với những đối tượng có sẵn và dễ tiếp cận,

Tài liệu tham khảo

- [1] Bộ Công Thương, Báo cáo logistics Việt Nam 2024 – Khu thương mại tự do. Hà Nội: NXB Công thương, 2024.
- [2] Báo Thanh Niên, “Việt Nam vào Top 10 thị trường logistics mới nổi thế giới,” Thanh Niên. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://thanhnien.vn/viet-nam-vao-top-10-thi-truong-logistics-moi-noi-the-gioi-185231028211506724.htm>. [Truy cập 14/12/2024].
- [3] Tạp chí Tài chính, “Quản trị nguồn nhân lực ngành logistics tại Việt Nam: Thực trạng và giải pháp.” [Online]. Available: <https://tapchitaichinh.vn/quan-tri-nguon-nhan-luc-nganh-logistics-tai-viet-nam-thuc-trang-va-giai-phap.html>. [Truy cập 15/3/2025].
- [4] H. L. Ngọc, "Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong ngành Logistics tại Việt Nam," Tạp chí Công Thương, ngày 3 tháng 2 năm 2025. [Trực tuyến]. Có sẵn: <https://tapchicongthuong.vn/nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-trong-nganh-logistics-tai-viet-nam-132867.htm>. [Truy cập 15/ 3/ 2025].
- [5] Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam, "Giải pháp phát triển nguồn nhân lực Logistics cho Việt Nam," *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Việt Nam*, ngày 21 tháng 6 năm 2019. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://vjst.vn/vn/tin-tuc/4649/giai-phap-phat-trien-nguon-nhan-luc-logistics-cho-viet-nam.aspx>. [Truy cập 15/ 3/2025].
- [6] Tạp chí Công Thương, “Nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong ngành logistics tại Việt Nam,” [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://tapchicongthuong.vn/nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-trong-nganh-logistics-tai-viet-nam-132867.htm>. [Truy cập ngày 15/03/2025].
- [7] VLR, “Các doanh nghiệp logistics Việt Nam và việc ứng dụng công nghệ,” [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://vlr.vn/cac-doanh-nghiep-logistics-viet-nam-va-viec-ung-dung-cong-nghe-14725.html>. [Truy cập ngày 15/03/2025].
- [8] T. K. Anh, L. M. Trang, V. N. Tú, N. T. Q. Hương, và N. T. Y. Hạnh, "Chuyển đổi số trong lĩnh vực logistics ở Việt Nam," *Tạp chí Quản lý nhà nước*, ngày 14 tháng 5 năm 2024. [Trực tuyến]. Có sẵn: <https://www.quanlynhanuoc.vn/2024/05/14/chuyen-doi-so-trong-linh-vuc-logistics-o-viet-nam/>. [Truy cập 15/3/2025].
- [9] Tạp chí Bảo hiểm Xã hội, “Mạnh tay xử lý doanh nghiệp nợ BHXH,” 13/02/2025. [Trực tuyến]. Địa chỉ: <https://tapchibaohiemxahoi.gov.vn/manh-tay-xu-ly-doanh-nghiep-no-bhxh-133841.html>. [Truy cập 14/03/2025].
- [10] N. Đ. Chiến, “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các ngân hàng thương mại trên địa bàn thành phố Đà Nẵng,” *Tạp chí Kinh tế & Quản trị kinh doanh*, số 24, 2023.
- [11] N. T. Sơn và N. N. Minh, “Các nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên tại VNPT các tỉnh vùng Tây Nguyên,” *Tạp chí Kinh tế và quản lý*, số 166 2022.
- [12] Đ. V. Phong và Đ. N. P. Dung, “Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên văn phòng: Khảo sát tại Intracom Group,” *RGSA – Revista de*

- Gestão Social e Ambiental*, Tập 18, số 5, trang 1-27, 2023.
- [13] T. L. Tấn và cộng sự, “Nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại các cơ sở lưu trú du lịch tại Đà Nẵng,” *International Journal of Marketing & Human Resource Research*, vol. 2, no. 4, 2021.
- [14] N. T. T. Loan, “Các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của đội ngũ công chức hành chính nhà nước trên địa bàn thành phố Hà Nội,” Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Lao động và Xã hội, Hà Nội 2023.
- [15] P. T. Hường, “Nghiên cứu các nhân tố tạo động lực lao động tại các công ty đa và xuyên quốc gia tại Việt Nam,” Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế quốc dân, Hà Nội, 2021.
- [16] F. Herzberg, B. Mausner and B. B. Snyderman, *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1959.
- [17] V. H. Vroom, *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons, Inc, 1964.
- [18] G. P. Latham and C. C. Pinder, "Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century," *Annual Review of Psychology*, vol. 56, pp. 485–516, 2005, doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142105.
- [19] R. Kanfer, "Motivation theory and industrial and organizational psychology," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 1, M. D. Dunnette and L. M. Hough, Eds. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990, pp. 75–130.
- [20] R. Kreitner, A. Kinicki, and M. Buelens, *Organizational Behavior*. Irwin/McGraw-Hill, 2001.
- [21] T. R. Mitchell, "Motivation: New directions for theory, research, and practice," *Academy of Management Review*, vol. 7, no. 1, pp. 80–88, 1982.
- [22] T. Teck-Hong and W. Waheed, “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, pp. 73-94, 2011.
- [23] F. Luthans, *Organizational Behavior*, 8th ed. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill, 1998.
- [24] S. P. Robbins, *Organizational Behavior*, 9th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2001.
- [25] R. M. Steers and L. W. Porter, *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill, 1983.
- [26] C. C. Pinder, *Work Motivation in Organizational Behavior*, 2nd ed. New York, NY: Psychology Press, 2008.
- [27] S. P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. London: Prentice Hall, 1998.
- [28] S. B. Ali, A. Mahdi and M. J. Malihe, “The effect of employees' performance appraisal procedure on their intrinsic motivation,” *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol. 2, no. 12, p. 161, 2012.
- [29] D. C. McClelland, *The Achieving Society*. New York: John Wiley & Sons, 1976.
- [30] D. P. Moynihan và S. K. Pandey, “The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation,” *Administration Review*, vol. 67, no. 1, pp. 44–53, 2007.
- [31] A. Furnham, et al., “Do personality factors predict job satisfaction?,” *Personality and Individual Differences*, vol. 33, pp. 1325–1342, 2002.
- [32] R. Ruthankoon and S. O. Ogunlana, “Testing Herzberg’s two-factor theory in the Thai construction industry,” *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 10, no. 5, pp. 333–341, 2003. DOI: 10.1108/09699980310502946.
- [33] D. McGregor, “The Human Side of Enterprise,” *Administrative Science Quarterly*, vol. 5, no. 3, p. 465, 1960.

- [34] P. F. Drucker, "The coming of the new organization," *Harvard Business Review*, vol. 66, no. 1, pp. 45-53, 1988.
- [35] D. A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, 4th ed. New York, NY: Wiley, 1994.
- [36] C. M. Carson, "A historical view of Douglas McGregor's Theory Y," *Management Decision*, vol. 43, no. 3, pp. 450-460, 2005.
- [37] J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt and R. N. Osborn, *Organizational Behavior*, 4th ed. New York, NY: Wiley, 2000.
- [38] S. Ramlall, "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations," *Journal of American Academy of Business*, vol. 5, no. 1/2, pp. 52-63, 2004.
- [39] M. D. Klitzner and N. H. Anderson, "Motivation $\times$ expectancy $\times$ value: A functional measurement approach," *Motivation and Emotion*, vol. 1, no. 4, pp. 347-365, 1977.
- [40] D. A. Buchanan and A. A. Huczynski, *Organizational Behavior: An Introductory Text*. London: Prentice-Hall, 1985.
- [41] J. S. Adams, "Toward an understanding of inequity," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, vol. 67, no. 5, pp. 422-436, 1963.
- [42] L. Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1957.
- [43] R. C. Huseman, J. D. Hatfield, and E. W. Miles, "A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct," *The Academy of Management Review*, vol. 12, no. 2, pp. 222-234, Apr. 1987.
- [44] C. D. Sankey, *Assessing the Employment Exchanges of Business Education Teachers in Arizona*. Arizona State University, 1999.
- [45] D. Gill and R. Stone, "Fairness and desert in tournaments," *Games and Economic Behavior*, vol. 69, no. 2, pp. 346-364, 2010.
- [46] B. F. Skinner, "Some contributions of an experimental analysis of behavior to psychology as a whole," *The American Psychologist*, vol. 8, no. 2, pp. 69-78, 1953.
- [47] B. F. Skinner, *Science and Human Behavior*. New York, NY: Macmillan, 1953.
- [48] E. L. Thorndike, "Animal Intelligence: An Experimental Study of the Associative Processes in Animals." *The Psychological Review: Monograph Supplements*, vol. II, no. 4, The Macmillan Company, 1898.
- [49] M. Chiesa, "Radical behaviorism and scientific frameworks: From mechanistic to relational accounts," *American Psychologist*, vol. 47, no. 11, pp. 1287-1299, Nov. 1992.
- [50] L. D. Smith and W. R. Woodward, B. F. Skinner and *Behaviorism in American Culture*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield, 1996.
- [51] Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam, Luật Thương mại năm 2005 (Luật số 36/2005/QH11), 2005.
- [52] P. M. Hường, *Nghiệp vụ giao nhận vận tải và bảo hiểm trong ngoại thương*. Việt Nam: NXB Thống Kê, 2005.
- [53] K. A. Kovach, "What motivates employees? Workers and supervisors give different answers," *Business Horizons*, vol. 30, no. 5, pp. 58-65, 1987.
- [54] J. R. Hackman, "The Job Diagnostic Survey: An instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects," *Tech. Rep.* 4, 1974.
- [55] B. Rimal, "The impact of changing nature of jobs on workers," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 81, p. 21-34, 2014.
- [56] R. Beebe and N. Frisch, "Development of the Differentiation of Self and Role Inventory for Nurses (DSRI-RN): A tool to measure internal dimensions of workplace stress," *Nursing Outlook*, vol. 57, no. 5, pp. 240-245, 2009.
- [57] A. A. Barzoki, A. Attafar and A. R. Jannati, "An analysis of factors affecting

- the employees motivation based on Herzberg's hygiene factors theory," *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 6, no. 8, pp. 115-123, 2012.
- [58] M. Armstrong, *Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed. London: British Library Cataloguing-in-Publication Data, 2014.
- [59] A. Doerr and R. Novella, "The long-term effects of job training on labor market and skills outcomes in Chile," *Labour Economics*, vol. 91, 2024.
- [60] V. J. Wildes, "Should I Stay or Should I Go? Motivation to Work in Foodservice," *Journal of Foodservice Business Research*, vol. 11, no. 3, pp. 286–294, 2008.
- [61] A. H. Maslow, "A theory of human motivation," *Psychological Review*, vol. 2, pp. 21–28, 1943.
- [62] D. Karaferis, V. Aletras, M. Raikou and D. Niakas, "Factors Influencing Motivation and Work Engagement of Healthcare Professionals," *Mater Sociomed*, vol. 34, no. 3, pp. 216–224, 2022.
- [63] M. Armstrong, *Employee Reward*. CIPD Publishing, 2002.
- [64] V. Kerketta and D. R. S. Chauhan, "Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation," *Iconic Research and Engineering Journals*, vol. 6, p. 12, 2023.
- [65] E. E. Lawler, "Reward practices and performance management system effectiveness," *Organizational Dynamics*, vol. 32, no. 4, pp. 396–404, 2003.
- [66] V. Akafo and P. A. Boateng, "Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation," *European Journal of Business and Management*, vol. 7, no. 24, pp. 112–124, 2015.
- [67] S. H. Fung, Influences of interpersonal relatedness on work motivation: an examination of goal-setting theory among Chinese factory workers, Doctoral dissertation, Curtin University, 2012
- [68] S. Wahyuni, S. E. Widodo, and R. Retnowati, "The relationship of interpersonal communication, working motivation and transformational leadership to teachers' job satisfaction," *International Journal of Managerial Studies and Research*, vol. 4, no. 8, pp. 89–93, 2016.
- [69] M. Ramaditya, L. R. Liana, and R. Maronrong, "Does interpersonal relations and work incentives affect work motivation and organizational commitments?," *Jurnal Analisis Bisnis Ekonomi*, vol. 18, no. 2, pp. 70–82, 2020.
- [70] A. Z. Luky, T. Kurniawati, và E. Cerya, "The effect of interpersonal communication and work motivation on employee performance in Padang city regional company offices (PDAM)," in *Seventh Padang International Conference on Economics Education, Economics, Business and Management, Accounting and Entrepreneurship (PICEEBA 2021)*, Padang, Indonesia, Nov 11, 2021. Atlantis Press, 2021, pp. 367–375.
- [71] B. Ogunbanjo, "Effect of job security and job satisfaction on the commitment of library personnel in academic libraries in Ogun State, Nigeria," *Library Philosophy and Practice (e-journal)*, no. 5188, Feb. 2021. [Online]. Available: <https://digitalcommons.unl.edu/libphilprac/5188>.
- [72] F. Senol, "The effect of job security on the perception of external motivational tools: A study in hotel businesses," *Journal of Economic and Social Studies*, vol. 1, no. 2, pp. 33–60, July 2011.
- [73] K. M. A. Islam, F. Islam, and S. Yasmin, "Contextual determinants of employee motivation," *Problems and Perspectives in Management*, vol. 22, no. 3, pp. 96–105, July 2024, doi: 10.21511/ppm.22(3).2024.08.
- [74] A. Rahman, N. S. Z. Abidin, and M. M. Hasan, "Factors affecting employees' motivation at infrastructure university kuala lumpur," *South East Asia Journal*

- of *Contemporary Business, Economics and Law*, vol. 17, no. 2, pp. 2289–1560, 2018.
- [75] F. H. Olubusayo, I. A. Stephen, and O. Maxwell, "Incentives packages and employees' attitudes to work: A study of selected government parastatals in Ogun State, South-West, Nigeria," *International Journal of Research in Business and Social Science (IJRBS)*, vol. 3, no. 1, pp. 63–74, 2014.
- [76] J. F. Hair, R. L. Tatham, R. E. Anderson và W. Black, *Multivariate Data Analysis*, 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.
- [77] S. B. Green, "How many subjects does it take to do a regression analysis," *Multivariate Behavioral Research*, vol. 26, no. 3, pp. 499–510, 1991.
- [78] B. G. Tabachnick and L. S. Fidell, *Using Multivariate Statistics*, 6th ed. Boston, MA, USA: Pearson Education, 2012.

Ngày nhận bài: 25/02/2025

Ngày hoàn thành sửa bài: 17/3/2025

Ngày chấp nhận đăng: 19/3/2025