

CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA GIẢNG VIÊN TRƯỜNG ĐẠI HỌC NGUYỄN TẮT THÀNH

Phan Thị Thúy Phương

Trường Đại học Nguyễn Tất Thành
Email: phanthuyphuong99@gmail.com

Article History

Received: 25/3/2020

Accepted: 07/4/2020

Published: 08/5/2020

Keywords

working motivation, lecturer, Nguyen Tat Thanh University, research.

ABSTRACT

Human resource is one of the important factors affecting the existence and development of enterprises. When the employee is motivated, the productivity will be higher, and the rate of leave will be lower. Therefore, research on working motivation of faculty members is an important premise, creating uniformity in management and personnel stability at universities. With the desire to offer a different perspective on motivating lecturers based on testing the model of Kennett S. Kovach (1987), derived from the distinctive characteristics of lecturers of Nguyen University Tat Thanh, the paper examines the factors affecting the working motivation of lecturers at Nguyen Tat Thanh University.

1. Mở đầu

Nguồn nhân lực là một trong những nhân tố quan trọng, tác động đến sự tồn tại và phát triển của xã hội. Khi con người có động lực làm việc thì hiệu suất làm việc sẽ đạt kết quả cao hơn, đồng thời tỉ lệ nghỉ việc, bỏ việc sẽ thấp hơn (Arman, 2009). Ở các trường đại học, đội ngũ giảng viên (GV) là nhân tố quan trọng, quyết định đến hiệu quả dạy học. Do đó, nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của đội ngũ GV là tiền đề quan trọng, tạo ra sự đồng nhất trong cách thức quản lý và ổn định nhân sự ở các trường đại học.

Tại Việt Nam, hiện đã có một số công trình nghiên cứu về động lực làm việc của GV, tuy nhiên các nghiên cứu thường mới dừng lại ở mức kiểm định mô hình. Trong bài viết này, chúng tôi sẽ nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của GV dựa trên mô hình của Kennett S. Kovach (1987) ở Trường Đại học Nguyễn Tất Thành.

2. Kết quả nghiên cứu

2.1. Một số khái niệm

Carr (2005) mô tả động lực làm việc là một sự thúc đẩy từ bên trong một cách có ý thức hoặc vô thức dựa trên nền tảng các nhu cầu cơ bản của một cá nhân, đây chính là yếu tố thúc đẩy người lao động tích cực làm việc để đạt được mục tiêu. Martina Laskova (2007) cho rằng, động lực là sự sẵn sàng chịu đựng những khó khăn để đạt được mục tiêu của tổ chức; sự sẵn sàng này được giải định bằng cách thỏa mãn đồng thời những nhu cầu cá nhân. Arnold và Kol (2007) đã xác định động lực theo cách sau: Động lực liên quan đến những vấn đề ảnh hưởng và thúc đẩy con người đưa ra quyết định về việc phải làm gì, làm thế nào và có khả năng duy trì trong thời gian bao lâu. Theo Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012): Động lực là sự khát khao và tự nguyện của con người nhằm tăng cường sự nỗ lực để đạt được mục đích hay một kết quả cụ thể (nói cách khác, động lực gồm tất cả những lí do khiến con người hành động). Động lực cũng chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố: 1) Yếu tố thuộc về chính bản thân con người; 2) Yếu tố thuộc môi trường bên ngoài; 3) Yếu tố thuộc về nội dung, bản chất của công việc (Nguyễn Thị Phương Thảo và Nguyễn Văn Dũng, 2018).

Từ các quan điểm trên, theo chúng tôi, “động lực” chính là những yếu tố bên trong và bên ngoài, có tác động thúc đẩy con người hành động nhằm đạt được mục tiêu xác định. Động lực làm việc là sự nỗ lực cao nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức trong điều kiện cá nhân đó được thỏa mãn những nhu cầu của họ (Nguyễn Thị Phương Thảo và Nguyễn Văn Dũng, 2018). Do vậy, hoạt động tạo động lực làm việc cho nhân viên là hoạt động của đơn vị sử dụng người lao động nhằm tác động đến khả năng và thái độ làm việc của họ, từ đó mang lại hiệu quả cao.

2.2. Mô hình các yếu tố tác động đến động lực làm việc

Có nhiều lí thuyết tạo động lực làm việc cho nhân viên như lí thuyết về tháp nhu cầu của Maslow, lí thuyết hai nhân tố của F.Herzberg, lí thuyết công bằng của J.Stacy Adams, lí thuyết kì vọng của Victor Vroom,... Trong bài viết này, chúng tôi sẽ vận dụng lí thuyết và mô hình nghiên cứu của Kennett S.Kovach (1987). Kennett S. Kovach (1987) đã đưa ra mô hình 10 yếu tố động viên nhân viên làm việc, gồm: 1) Công việc thú vị; 2) Được công nhận đầy đủ những công việc đã làm; 3) Sự tự chủ trong công việc; 4) Công việc ổn định; 5) Lương cao; 6) Sự thăng tiến và

phát triển nghề nghiệp; 7) Điều kiện làm việc tốt; 8) Sự gắn bó của cấp trên với nhân viên; 9) Xử lý kỉ luật khéo léo, tế nhị; 10) Sự giúp đỡ của cấp trên để giải quyết những vấn đề cá nhân.

2.3. Nghiên cứu các yếu tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Nguyễn Tất Thành

2.3.1. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành thông qua hai phương pháp chính: 1) Nghiên cứu định tính nhằm điều chỉnh và bổ sung vào thang đo các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của GV Trường Đại học Nguyễn Tất Thành. Đối tượng khảo sát là 7 cán bộ quản lí và 50 GV tại các khoa thuộc khối Kinh tế và sức khỏe của Trường Đại học Nguyễn Tất Thành; 2) Nghiên cứu định lượng nhằm thu thập, phân tích dữ liệu khảo sát cũng như kiểm định thang đo, các giả thuyết và mô hình nghiên cứu. Đối tượng khảo sát là 320 GV Trường Đại học Nguyễn Tất Thành. Thời gian khảo sát: tháng 11-12/2019.

2.3.2. Các yếu tố tác động đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Nguyễn Tất Thành

2.3.2.1. Các biến điều chỉnh

Từ lí thuyết và mô hình nghiên cứu động lực làm việc của Kennett S.Kovach (1987), chúng tôi đã tiến hành nghiên cứu bằng phương pháp thảo luận nhóm với 7 cán bộ quản lí và 50 GV tại các khoa thuộc khối Kinh tế và sức khỏe của Trường Đại học Nguyễn Tất Thành. Thông qua thảo luận đã xác định mô hình nghiên cứu động lực làm việc của GV có nội dung tương đồng với mô hình 10 yếu tố của Kennett S. Kovach. Tuy nhiên, do đặc thù của đối tượng nghiên cứu là GV, đặc biệt là GV các khoa thuộc khối Kinh tế và sức khỏe nên mô hình có sự điều chỉnh một số tên gọi của các biến cho phù hợp với đặc điểm của Trường Đại học Nguyễn Tất Thành. Cụ thể: Biến “ôn định trong công việc” bị loại bỏ do phần lớn GV được khảo sát là đều là chủ các doanh nghiệp, nên biến này không có nhiều tác động đối với GV; biến “Sự công bằng và tự chủ trong công việc” được đổi thành “Sự công bằng trong công việc”. Sau khi điều chỉnh, chúng tôi đưa ra các biến như sau: 1) Lương và chế độ phúc lợi; 2) Sự công bằng trong công việc; 3) Đào tạo và phát triển; 4) Quan hệ với đồng nghiệp; 5) Phong cách lãnh đạo có đạo đức; 6) Điều kiện làm việc tốt.

2.3.2.2. Giả thuyết nghiên cứu và mô hình đề xuất

Giả thuyết: H1: Lương và chế độ phúc lợi có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của GV; H2: Sự công bằng trong công việc có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của GV; H3: Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của GV; H4: Quan hệ với đồng nghiệp có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của GV; H5: Phong cách lãnh đạo có đạo đức có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của GV; H6: Điều kiện làm việc tốt có ảnh hưởng cùng chiều đến động lực làm việc của GV.

Biến phụ thuộc Động lực làm việc (MO): Được đo lường qua các biến quan sát sau: - MO1: GV cảm thấy hứng thú với công việc hiện tại; - MO2: GV làm việc với tâm trạng tốt, phấn khởi; - MO3: GV đồng thuận các chính sách động viên của nhà trường; - MO4: GV sẵn sàng hi sinh lợi ích bản thân vì mục tiêu chung.

Mô hình đề xuất: Trên cơ sở phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc và xây dựng thang đo như trên, chúng tôi đề xuất mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của GV, với giả thuyết các biến quan sát đều ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ. Từ mô hình nghiên cứu gồm 6 yếu tố, chúng tôi xây dựng bảng câu hỏi chính thức phù hợp với tình hình thực tế của Trường Đại học Nguyễn Tất Thành với 31 biến quan sát. Tất cả các biến quan sát trong các thành phần đều sử dụng thang đo Likert 5 điểm với mức độ tương ứng: - Mức 1: Hoàn toàn không đồng ý với nội dung khảo sát; - Mức 2: Không đồng ý; - Mức 3: Bình thường; - Mức 4: Đồng ý; - Mức 5: Hoàn toàn đồng ý với nội dung khảo sát. Kết quả của phần này là bảng câu hỏi chính thức để sử dụng khảo sát.

Lương và chế độ phúc lợi kí hiệu là LP, gồm 7 biến quan sát: LP1: Tiền lương được trả xứng đáng cho GV; Lương đảm bảo được cuộc sống của GV và gia đình; LP3: Chính sách khen thưởng kịp thời, rõ ràng, công khai và minh bạch; LP4: Chế độ phúc lợi đa dạng, đầy đủ và đúng đối tượng lao động được hưởng; LP5: GV hài lòng với chính sách phúc lợi của nhà trường; LP6: Chế độ phúc lợi, lương, thưởng trả đúng thời hạn và thỏa đáng; LP7: Chính sách lương, thưởng, chế độ phúc lợi đã thực sự thỏa đáng cho GV.

Sự công bằng trong công việc kí hiệu là CB, gồm 5 biến quan sát: CB1: Chấp nhận rủi ro bởi sự sáng tạo và cải tiến; CB2: Được quyền quyết định một số công việc phù hợp với năng lực của GV; CB3: Được tham gia vào việc lập kế hoạch đào tạo; CB4: GV được phân chia công việc hợp lí; CB5: GV được tham gia vào các quyết định có ảnh hưởng đến công việc của mình.

Đào tạo và phát triển kí hiệu là ĐT, gồm 4 biến quan sát: DT1: Nhà trường có chương trình đào tạo, phát triển thường xuyên và phù hợp; DT2: Nhà trường luôn tạo điều kiện cho GV phát triển tay nghề và nâng cao kĩ năng làm việc; DT3: Nhà trường luôn tạo cơ hội cho GV thăng tiến và phát triển; DT4: GV nắm được những điều kiện cần để phát triển.

Quan hệ đồng nghiệp kí hiệu là DN, gồm 5 biến quan sát: DN1: Đồng nghiệp đáng tin cậy và trung thực; DN2: Đồng nghiệp phối hợp làm việc tốt với nhau; DN3: Đồng nghiệp thường chia sẻ kinh nghiệm và giúp đỡ nhau trong công việc, cuộc sống; DN4: Đồng nghiệp thoải mái, vui vẻ, hòa đồng; DN 5: Đồng nghiệp biết hợp tác làm việc nhóm.

Phong cách lãnh đạo có đạo đức kí hiệu là LD, gồm 7 biến quan sát: LD1: Lãnh đạo đánh giá thành tích GV công bằng và có ghi nhận; LD2: Lãnh đạo có giúp đỡ và hỗ trợ GV hoàn thành tốt công việc được giao; LD3: Lãnh đạo cung cấp thông tin phản hồi giúp GV nâng cao hiệu quả công việc; LD4: Lãnh đạo luôn bảo vệ quyền lợi cho GV; LD5: Lãnh đạo tin tưởng vào khả năng của GV; LD6: Lãnh đạo khéo léo, tế nhị khi phê bình; LD7: Lãnh đạo luôn rõ ràng trong các quyết định quản lí.

Điều kiện làm việc kí hiệu là MT, với 3 biến quan sát: MT1: Nhà trường có đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ giảng dạy; MT2: Điều kiện làm việc an toàn, gọn gàng, vệ sinh; MT3: Điều kiện làm việc đảm bảo sức khỏe cho GV.

2.3.2.3. Kiểm định mô hình và thang đo

Tổng hợp kết quả 320 phiếu khảo sát thu được, sau khi tiến hành xử lí và làm sạch dữ liệu, phương pháp lấy mẫu với hình thức gián tiếp qua email và bảng khảo sát qua Google Forms.

Kiểm định độ tin cậy của thang đo: Kết quả phân tích hệ số Cronbach's alpha cho thấy, các hệ số đều có giá trị lớn hơn 0,6, đạt độ tin cậy tốt và các biến quan sát có hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,3. Ngoại trừ các biến quan sát LP6 và LP7 trong biến lương và chế độ phúc lợi (LP), biến quan sát LD6, LD7 trong biến lãnh đạo có đạo đức (LD) có hệ số tương quan biến - tổng hiệu chỉnh nhỏ < 0,3 nên bị loại khỏi mô hình để tăng độ tin cậy. Như vậy, các biến độc lập giữ nguyên số lượng biến quan sát ban đầu (trừ biến LP6, LP7 và LD6, LD7 bị loại), các biến này được tiếp tục sử dụng để phân tích EFA (xem *bảng 1*).

Bảng 1. Kiểm định thang đo chi tiết của các biến trong mô hình

Biến	Số biến quan sát	Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến - tổng nhỏ nhất
Sự công bằng trong công việc (CB)	5	0,890	0,711
Lương và chế độ phúc lợi (LP)	5	0,847	0,570
Quan hệ đồng nghiệp (DN)	5	0,868	0,604
Điều kiện làm việc (MT)	3	0,810	0,595
Phong cách lãnh đạo có đạo đức (LD)	5	0,750	0,327
Đào tạo và phát triển (DT)	4	0,814	0,589
Động lực làm việc (MO)	4	0,816	0,624

Kết quả phân tích nhân tố khám phá EFA với các biến độc lập lần 1, hệ số KMO (Kaiser - Meyer - Olkin) là 0,853, thỏa mãn điều kiện $0,5 \leq KMO \leq 1$. Kiểm định Bartlett có mức ý nghĩa $0,000 < 0,05$ cho thấy, các biến quan sát có tương quan tổng thể. Như vậy, các biến quan sát đưa vào phân tích EFA là phù hợp, 27 biến quan sát độc lập được đưa vào phân tích nhân tố EFA với phương pháp trích Principle component và phép quay Varimax, kết quả 6 nhân tố trích được 64,3%, phương sai và trọng số nhân tố các biến quan sát đều > 0,4 (do mẫu khảo sát trên 200) là đạt yêu cầu. Các biến quan sát đạt được giá trị phân biệt giữa các nhân tố và giá trị hội tụ.

Phân tích nhân tố khám phá EFA biến phụ thuộc: Phân tích nhân tố cho 4 biến quan sát thang đo Động lực làm việc của GV, hệ số Eigenvalue là 2,579 > 1 và phương sai trích là 64,4% (tỉ lệ đạt yêu cầu > 50%). Hệ số KMO là 0,789 (> 0,5) và kiểm định Bartlett đạt ý nghĩa thống kê $\text{sig} = 0,000$ ($\text{sig} < 0,05$). Các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5. Do đó, các biến đo lường thành phần này đều được sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

Phân tích hồi quy: Theo số liệu phân tích tại bảng 3, trong các nhóm biến độc lập: CB, LP, LD, DN, DT, MT, có 04 biến có tương quan với biến phụ thuộc MO (động lực làm việc) với mức ý nghĩa $\leq 0,05$, 04 biến này có tác động đến động lực làm việc của GV như sau (xem *bảng 2*):

Bảng 2. Hệ số hồi quy

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
(Constant)	0,290	0,297		0,976	0,330	
1 CB	0,195	0,061	0,177	3,217	0,001	0,789
LP	0,130	0,069	0,102	1,878	0,061	0,816

DN	0,153	0,059	0,146	2,604	0,010	0,762
MT	0,120	0,060	0,115	2,005	0,046	0,732
LD	0,235	0,067	0,191	3,516	0,001	0,814
DT	0,032	0,058	0,031	0,550	0,583	0,737

- LD (phong cách lãnh đạo có đạo đức) có sự tác động cao nhất, với hệ số Beta là 0,191 và Sig = 0,01. Brow (2006) cho rằng, phong cách lãnh đạo có đạo đức cũng tác động đến động lực làm việc của nhân viên thông qua các đặc điểm của người lãnh đạo như: trung thực, chu đáo và đưa ra các quyết định công bằng, thường xuyên trao đổi với nhân viên về đạo đức, thiết lập các tiêu chuẩn, tiêu chí rõ ràng trong việc đánh giá GV.

- CB (Sự công bằng trong công việc) là yếu tố có mức tác động xếp thứ hai theo kết quả phân tích, với hệ số Beta là 0,177 và mức ý nghĩa Sig = 0,01. Thuyết cơ sở công việc của Hackman và Oldham (1976) đã xây dựng cách thức sao cho người lao động có động lực làm việc, cũng như tạo được sự thỏa mãn cho người lao động,...; đồng thời, công việc cần có tính phản hồi từ cấp trên, ghi nhận thành tựu của nhân viên cũng như những góp ý, phê bình nhằm giúp nhân viên làm việc tốt hơn ở lần sau. Với đặc thù nghề nghiệp của GV, khi đạt được trình độ nhất định và sự ổn định trong công việc thì yếu tố công bằng đóng vai trò quan trọng, bởi đảm bảo công bằng trong công việc cũng chính là cách thức thể hiện sự tôn trọng và ghi nhận sự đóng góp của GV.

- DN (Quan hệ đồng nghiệp) có chỉ số tác động xếp thứ ba, với hệ số Beta là 0,146 và mức ý nghĩa 0,10. Do đó, biến này cũng có tác động đáng kể đến động lực làm việc của GV. Hill (2008) cho rằng, nhân viên cần có được sự hỗ trợ, giúp đỡ của đồng nghiệp khi cần thiết, tìm thấy sự thoải mái, thân thiện khi làm việc với đồng nghiệp sẽ tạo điều kiện thuận lợi, tăng năng suất lao động. Chami & Fullenkamp (2002) cho rằng, đồng nghiệp đáng tin cậy cũng tác động đến động lực làm việc của nhân viên. Nếu quan hệ đồng nghiệp thân thiện sẽ góp phần tạo nên một hiệu ứng lan tỏa, làm gia tăng sự gắn kết của tập thể, từ đó sẽ thúc đẩy sự nỗ lực làm việc của mỗi cá nhân.

- MT (Điều kiện làm việc) cũng có tác động dương đến động lực làm việc. Tuy nhiên, sự tác động là không cao với hệ số Beta là 0,115 và mức ý nghĩa Sig là 0,046. Như vậy, số liệu phân tích cho thấy, điều kiện làm việc không ảnh hưởng nhiều đến động lực làm việc của GV Trường Đại học Nguyễn Tất Thành.

Hai biến còn lại là: LP (Lương và phúc lợi) và DT (Đào tạo và phát triển) đều có tác động dương (+) lên động lực làm việc của GV. Cụ thể, từ kết quả phân tích hồi quy cho thấy, hệ số Beta của biến Lương và phúc lợi (LP) là 0,10, tuy nhiên mức ý nghĩa Sig. là 0,06 > 0,05. Về mặt thống kê, biến Lương và phúc lợi (LP) không phải là yếu tố chính yếu tác động đến động lực làm việc của GV. Một trong những lí do có thể là bởi GV Trường Đại học Nguyễn Tất Thành phần lớn có doanh nghiệp riêng hoặc đang nắm giữ vị trí quan trọng tại các doanh nghiệp và có thu nhập tăng thêm. Do đó, biến lương và phúc lợi không phải là yếu tố cơ bản, tác động đến động lực làm việc của GV. Biến Đào tạo và phát triển (DT) cũng có tác động dương (+) đến động lực làm việc của GV, với hệ số Beta là 0,031, mức ý nghĩa Sig. là 0,583 > 0,050, nhưng không phải là yếu tố đóng vai trò chính yếu, tác động đến động lực làm việc của GV. Về phía Trường Đại học Nguyễn Tất Thành, mặc dù có nhiều chính sách, chế độ đãi ngộ về công tác đào tạo, phát triển đội ngũ GV, tuy nhiên vẫn có nhiều GV đã chủ động lựa chọn phương án tự phát triển, tự trau dồi và nâng cao trình độ chuyên môn. Do đó, biến Đào tạo và phát triển không phải là yếu tố cơ bản, tác động đến động lực của GV ở Trường Đại học Nguyễn Tất Thành (xem bảng 3).

Bảng 3. Hệ số hồi quy

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics
	B	Std. Error	Beta			Tolerance
(Constant)	0,290	0,297		0,976	0,330	
CB	0,195	0,061	0,177	3,217	0,001	0,789
LP	0,130	0,069	0,102	1,878	0,061	0,816
1 DN	0,153	0,059	0,146	2,604	0,010	0,762
MT	0,120	0,060	0,115	2,005	0,046	0,732
LD	0,235	0,067	0,191	3,516	0,001	0,814
DT	0,032	0,058	0,031	0,550	0,583	0,737

3. Kết luận

Thông qua kết quả kiểm định mô hình và phân tích kết quả ở trên cho thấy, các yếu tố tác động đến động lực làm việc của GV (theo trình tự từ cao xuống thấp) gồm: 1) Phong cách lãnh đạo có đạo đức; 2) Sự công bằng trong công việc; 3) Quan hệ đồng nghiệp; 4) Điều kiện làm việc. Hi vọng rằng, kết quả nghiên cứu có thể là tài liệu tham khảo cho nhà trường trong việc nắm bắt những tâm tư, nguyện vọng của GV, từ đó có những điều chỉnh phù hợp nhằm nâng cao hiệu quả dạy học, thúc đẩy động lực làm việc của GV bởi GV là một nguồn lực quan trọng, là một trong những yếu tố quyết định đến chất lượng đào tạo của một trường đại học.

Tài liệu tham khảo

- Andrew J. Elliot, Carol S. Dweck, David S. Yeager (2017). *Handbook of competence and motivation: theory and application*. Newyork, London: The Guilford Press, p 738.
- Arman, F. (2009). *Employees motivation at Areco India manufacturing private Limited*. The M.B.A. Degree Course of Bangalore University.
- Arnold - J.a Kol. (2007). *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno. Computer Press.
- Bùi Thị Minh Thu, Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014). *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất ở Tổng công ty lắp máy Việt Nam Lilama*. Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Cần Thơ, số 35, tr 66-78.
- Carr, G. (2005). *Investigating the motivation of Retail Managers at a Retail Organization in the Western Cape*. Mini - thesis submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Magister Commercii, University of the Western Cape.
- Kovach, K.S. (1987). *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers*. Bussiness Horizons, 30, 58-65.
- Martina Laskova (2007). *Motivation of human potential: theory and practice (monograph)*. Vilnius.
- Nguyễn Thị Phương Thảo, Nguyễn Văn Dũng (2018). *Tạo động lực làm việc thông qua biện pháp đào tạo, bồi dưỡng cho viên chức Trường Cao đẳng Sư phạm Nghệ An*. Tạp chí Giáo dục, số đặc biệt tháng 6, tr 68-71.
- Nguyễn Thị Thúy Dung (2019). *Tạo động lực lao động cho giảng viên đại học trong bối cảnh đổi mới giáo dục đại học*. Tạp chí Giáo dục, số 452, tr 10-14.
- Nguyễn Văn Điềm, Nguyễn Ngọc Quân (2012). *Giáo trình Quản trị nguồn nhân lực*. NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
- Robbins, S.P. (2013). *Organizational Behavior*. NewYork: Prentice Hall.