

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI TRUNG TÂM HUẤN LUYỆN VÀ THI ĐẤU THỂ DỤC THỂ THAO TỈNH THANH HÓA

FACTORS INFLUENCING WORKING MOTIVATION OF EMPLOYEES AT THANH HOA SPORTS TRAINING AND COMPETITION CENTER

Cao Thị Thanh^{1*}, Trần Quang Hưng²

TÓM TẮT

Nghiên cứu này kiểm định mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm Huấn luyện và Thi đấu thể dục thể thao tỉnh Thanh Hóa. Áp dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, tác giả đã phân tích dữ liệu từ một mẫu 370 người lao động của Trung tâm. Kết quả nghiên cứu cho thấy, động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm chịu ảnh hưởng bởi 04 yếu tố, bao gồm: (1) Công việc, (2) Sự phù hợp mục tiêu, (3) Cơ hội đào tạo và thăng tiến và (4) Lãnh đạo; trong đó, yếu tố Công việc có mức độ ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp đến là Sự phù hợp mục tiêu, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, cuối cùng là yếu tố Lãnh đạo. Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, tác giả đề xuất một số giải pháp nhằm tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm trong thời gian tới.

Từ khóa: động lực làm việc; công việc; sự phù hợp mục tiêu; cơ hội đào tạo và thăng tiến; lãnh đạo

ABSTRACTS

This study examines the model of factors influencing the motivation of employees at Thanh Hoa Sports Training and Competition Center. Using quantitative methods, the author analyzed data from a sample of 370 employees at the Center. The results show that the motivation of the employees at the center is influenced by 04 factors, including: (1) Work, (2) Target Relevance, (3) Opportunity for training and promotion and (4) Leadership; In particular, Work have the highest impact, followed by Target Relevance, Opportunity for Training and Promotion, and Leadership. Based on the research results, the author proposes some solutions to motivate employees at the center in the coming time.

Keywords: working motivation; work; target relevance; opportunity for training and promotion; leadership

¹Khoa Quản lý kinh doanh, Đại học Công nghiệp Hà Nội

²Trung tâm Huấn luyện và Thi đấu Thể dục thể thao tỉnh Thanh Hóa

*E-mail: caothanhdcn@gmail.com

Ngày nhận bài: 20/01/2018

Ngày nhận bài sửa sau phản biện: 17/05/2018

Ngày chấp nhận đăng: 15/06/2018

1. GIỚI THIỆU

Nguồn nhân lực của tổ chức đóng vai trò hết sức quan trọng, đó là yếu tố quyết định nên sự thành bại trong hoạt động của tổ chức. Vấn đề tạo động lực trong lao động là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân sự của tổ chức, thúc đẩy năng suất lao động khi các

điều kiện khác không thay đổi. Ngoài trình độ chuyên môn, đạo đức, vấn đề động lực làm việc là một trong những yếu tố quyết định đến năng suất và hiệu quả làm việc của người lao động. Động lực làm việc như một sức mạnh vô hình từ bên trong con người thúc đẩy họ lao động hăng say hơn. Thực hiện công tác tạo động lực tốt sẽ làm dịu đi những căng thẳng không cần thiết, tạo sự gắn kết giữa người lao động với tổ chức, giữ chân nhân tài, giảm tỷ lệ nghỉ việc, đồng thời tăng mức độ hài lòng, niềm tin, sự gắn bó và sẵn sàng cống hiến hết mình.

Vấn đề kích thích hiệu quả và năng suất lao động luôn là mối quan tâm của nhiều nhà lãnh đạo và quản lý. Để có thể đưa ra một quyết định đúng đắn về vấn đề này, nhà quản lý cần phải có những căn cứ khoa học và thực tiễn về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động, qua đó áp dụng những biện pháp kích thích người lao động làm việc bằng cách tạo cho họ cơ hội thực hiện được những mục tiêu của mình.

Trong hoạt động huấn luyện và thi đấu thể dục thể thao, vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động càng trở nên cấp thiết, là yếu tố quan trọng để đạt được hiệu suất và thành tích vượt trội.

Trung tâm Huấn luyện và thi đấu thể dục thể thao tỉnh Thanh Hóa với chức năng nhiệm vụ chính là tuyển chọn, đào tạo, huấn luyện, quản lý, nuôi dưỡng, giáo dục đạo đức, lý tưởng cho các vận động viên, đồng thời tổ chức thi đấu các giải thể thao cấp Tỉnh, quốc gia, khu vực và quốc tế. Cho đến thời điểm hiện tại, chưa có nghiên cứu nào riêng biệt, chuyên sâu về vấn đề tạo động lực làm việc cho người lao động tại Trung tâm. Chính vì vậy, nghiên cứu này được thực hiện nhằm giải đáp câu hỏi: hiện tại động lực làm việc của đội ngũ lao động của Trung tâm ở mức nào và những yếu tố nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ?

2. CƠ SỞ LÝ LUẬN

Động lực làm việc

Theo Bedeian (1993), Mathis và cộng sự (2002), La Motta (1995), động lực làm việc là việc tự nguyện, khát khao, cố gắng làm việc mà công việc đó giúp người lao động đạt mục tiêu cá nhân, từ đó góp phần đạt mục tiêu của tổ chức. Động lực làm việc là một trong những vấn đề được nhiều nhà nghiên cứu quan tâm. Freud (1915-1963), là người đầu

tiên đã đưa ra khái niệm con người tính dục và khẳng định rằng con người bị thúc đẩy bởi sự hấp dẫn về tính dục và sự giải trí. Dewey (1916), Harlow (1953), Wegener (1956), White (1959), đều tập trung vào khía cạnh sinh học của các đối tượng nghiên cứu, đã chỉ ra rằng các yếu tố nội sinh và ngoại sinh ảnh hưởng đến động lực làm việc của con người. Do chú ý nhiều đến khía cạnh sinh học nên các nghiên cứu này hiện không còn được chú ý nhiều khi mà vấn đề động lực làm việc ngày nay phần lớn được nghiên cứu dưới góc độ tâm lý. Viện Tâm lý Harvard (1934), nghiên cứu sâu 51 tình nguyện viên là nam giới và đã đưa ra hơn 20 nhu cầu của con người có ảnh hưởng đến động lực của họ, như: thành tích, sự giúp đỡ... Nghiên cứu này đã khẳng định, các yếu tố tạo nên động lực chính của con người đều là các nhu cầu mang khía cạnh tâm lý, không đơn thuần chỉ là sinh lý. Mc Clelland (1953), đã tóm gọn từ hơn 20 nhu cầu của nhóm Viện Tâm lý Harvard thành 03 nhóm yếu tố ảnh hưởng đến động lực của con người là: thành tích, sự liên kết và quyền lực. Tuy vậy, nghiên cứu của nhóm Viện Tâm lý Harvard vẫn được sử dụng làm nền tảng lý thuyết trong các nghiên cứu về động lực làm việc, như: Jackson (1987), Fowler (1986), Seifert (1977), Stricker (1974). Maslow (1943), đã công bố một nghiên cứu có ảnh hưởng mạnh mẽ đến các nghiên cứu về động lực làm việc sau này. Nghiên cứu đã chỉ ra các yếu tố nhu cầu của bản thân người lao động ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ. Năm nhóm nhu cầu này được xếp thành năm bậc thang, gồm: Nhu cầu sinh lý (ăn, mặc, ở, đi lại); Nhu cầu an toàn; Nhu cầu xã hội; Nhu cầu địa vị; Nhu cầu tự hoàn thiện. Theo V.Vroom (1964), động lực làm việc phụ thuộc vào 03 yếu tố: mức độ chặt chẽ của mối quan hệ giữa các cố gắng và thành tích; mức độ chặt chẽ của mối quan hệ giữa thành tích và giá trị của phần thưởng; khả năng thỏa mãn các nhu cầu thông qua các phần thưởng đó. Wright (2003), đã khẳng định động lực làm việc chịu ảnh hưởng trực tiếp bởi đặc trưng mục tiêu của tổ chức, độ khó của mục tiêu công việc và khả năng bản thân. Các yếu tố còn lại tuy không ảnh hưởng trực tiếp đến yếu tố động lực làm việc nhưng lại ảnh hưởng qua lại lẫn nhau và ảnh hưởng đến yếu tố đặc trưng mục tiêu của tổ chức. Theo đó, ngoài các yếu tố ảnh hưởng trực tiếp đến động lực làm việc, các yếu tố gián tiếp như: áp lực công việc, đặc trưng công việc và thái độ với công việc, môi trường làm việc, sự phản hồi... cũng làm cho tổ chức hiểu rõ hơn động lực làm việc của nhân viên. Buelens và Broeck (2007), tập trung nghiên cứu sự khác biệt về động lực làm việc của nhân viên giữa các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực công và tư. Kết quả nghiên cứu trên 3.314 nhân viên làm việc trong lĩnh vực tư nhân và 409 nhân viên trong lĩnh vực công, đã kết luận, yếu tố phần thưởng ít ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong lĩnh vực công hơn là lĩnh vực tư; yếu tố thuộc về bên trong như tinh thần trách nhiệm hay sự phát triển của bản thân ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trong lĩnh vực công là không đáng kể; yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất tới động lực làm việc của nhân viên trong lĩnh vực công là những kỳ vọng về công việc và môi trường làm việc có sự quan tâm, chia sẻ. Adams (2007), đã nghiên cứu về động lực làm việc

của các viên chức chính phủ trong chính quyền tỉnh Western Cape, kết quả nghiên cứu cho rằng, (i) không có sự liên quan giữa các yếu tố như: nội dung công việc, điều kiện làm việc, cá nhân và các yếu tố chung với động lực làm việc; (ii) các yếu tố: hệ thống lương thưởng, thăng tiến, ghi nhận, phúc lợi và lãnh đạo đều có ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của các nhân viên này; (iii) các yếu tố được sử dụng trong nghiên cứu mới chỉ giải thích được 14,176% biến phụ thuộc là Động lực làm việc, còn 85,824% sự biến đổi của động lực làm việc chưa được giải thích bởi mô hình; (iv) yếu tố giới tính có ảnh hưởng đến sự ảnh hưởng của hệ thống lương thưởng, thăng tiến, ghi nhận và phúc lợi đến động lực làm việc.

Trương Minh Đức (2011), dựa trên nền tảng lý thuyết của Maslow, đã nghiên cứu về động lực làm việc của nhân viên Công ty TNHH Ericsson Việt Nam, kết quả, nghiên cứu đã chỉ ra rằng, có 03 yếu tố (03 nhu cầu) ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên (03 nhu cầu này không giống với 05 nhu cầu của Maslow), đó là: Nhu cầu đòi hỏi phải đảm bảo nhu cầu cơ bản vật chất để tồn tại; Nhu cầu đòi hỏi phải có sự hỗ trợ, giúp đỡ của lãnh đạo với sự an toàn và áp lực trong công việc; Nhu cầu giao tiếp xã hội của nhân viên và mong muốn thể hiện bản thân. Nghiên cứu đã không chỉ ra được sự thỏa mãn theo các bậc thang nhu cầu như nghiên cứu của Maslow. Nguyễn Khắc Hoàn (2009), đã nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên Ngân hàng Thương mại cổ phần Á Châu, Chi nhánh Huế, đó là: Môi trường làm việc (Môi trường làm việc và Môi trường nhân sự), Lương bổng và phúc lợi, Cách thức bố trí công việc, Sự hứng thú trong công việc, Triển vọng phát triển. Kết quả đã cho thấy, tất cả các yếu tố trên đều có ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên. Nguyễn Thị Phương Dung (2011), đã đưa ra các yếu tố động viên nhân viên, tạo động lực cho nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ, đó là: Các quy định chung, Thương hiệu tổ chức, Điều kiện làm việc, Quan hệ làm việc, Lương thưởng, Công việc, Phúc lợi xã hội.

Như vậy, tổng quan nghiên cứu trình bày ở trên cho thấy, động lực làm việc của người lao động chịu ảnh hưởng bởi các nhóm yếu tố, bao gồm: yếu tố tính dục, giải trí, yếu tố nội sinh, ngoại sinh, thành tích, liên kết, quyền lực, năm nhu cầu của Maslow (1943), thành tích, lương, thưởng, phúc lợi, mục tiêu, công việc, khả năng của bản thân, thăng tiến, ghi nhận, lãnh đạo, quan hệ đồng nghiệp, môi trường làm việc, điều kiện làm việc, cách bố trí công việc, quy định chung, thương hiệu tổ chức.

Bối cảnh nghiên cứu

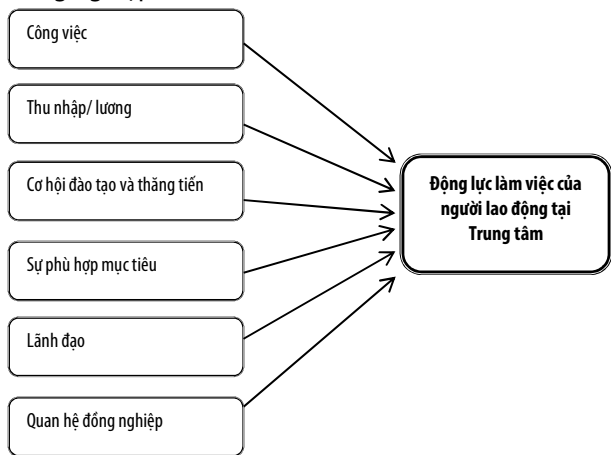
Trung tâm Huấn luyện và Thi đấu thể dục thể thao tỉnh Thanh Hóa được thành lập theo Quyết định số 1305/QĐ-UBND của Chủ tịch UBND tỉnh Thanh Hóa ngày 04/5/2009. Trung tâm hiện có 04 phòng: Tổ chức hành chính, Quản lý huấn luyện, Quản lý công trình, Tổ chức thi đấu; 137 cán bộ, huấn luyện viên, nhân viên; 450 vận động viên các bộ môn khác nhau. Tuy nhiên, tỷ lệ biên chế thấp, không tương xứng với khối lượng công việc đồ sộ mà nhân viên của Trung tâm phải đảm nhiệm, vì vậy phải giải quyết bằng

phương thức tự hợp đồng (khoảng 40-50%); một số bộ phận còn thiếu cán bộ, huấn luyện viên làm nông cốt.

Đội ngũ lao động của Trung tâm hiện được đánh giá là vững vàng về chuyên môn, năng động trong công việc, nhiệt tình, trách nhiệm cao, đoàn kết giúp đỡ nhau trong công tác và cuộc sống. Tuổi đời của đa số nhân viên còn trẻ, trình độ đạt chuẩn và trên chuẩn chiếm tỷ lệ cao. Hầu hết cán bộ, huấn luyện viên, người lao động có tinh thần trách nhiệm và tâm huyết với công việc, luôn cố gắng rèn luyện trong mọi hoạt động để có kết quả tốt. Tập thể người lao động có lối sống lành mạnh, có quan hệ đồng nghiệp tốt. Tuy nhiên, thực tế đã cho thấy, một số bộ phận cán bộ, huấn luyện viên, người lao động còn non tay nghề, số cán bộ, huấn luyện viên, người lao động trẻ có kiến thức, có lòng nhiệt tình nhưng còn hạn chế về kinh nghiệm thực tế. Số cán bộ, huấn luyện viên, người lao động có kinh nghiệm trong công tác nhưng lại hạn chế về sức khỏe, làm việc chủ yếu dựa vào kinh nghiệm. Đặc biệt, còn có những cán bộ, huấn luyện viên, người lao động chưa thực sự nhiệt tình, thiếu ý thức xây dựng tập thể, có biểu hiện tư tưởng thực dụng, vụ lợi gây ảnh hưởng tiêu cực đến tư tưởng một số cán bộ, huấn luyện viên, người lao động khác.

Mô hình nghiên cứu đề xuất và giả thuyết nghiên cứu

Dựa vào kết quả tổng quan các nghiên cứu trước đây và bối cảnh nghiên cứu, tác giả đã xây dựng mô hình nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm Huấn luyện và Thi đấu thể dục thể thao tỉnh Thanh Hóa, gồm: Công việc, Thu nhập, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, Sự phù hợp mục tiêu, Lãnh đạo, Quan hệ đồng nghiệp (hình 1).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ mô hình nghiên cứu, các giả thuyết được đặt ra như sau:

Công việc: Trong nghiên cứu này, yếu tố Công việc là mức độ thách thức và quan trọng của công tác huấn luyện, thi đấu đối với cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên. Giả thuyết H1 được đặt ra như sau: Công việc quan trọng và thách thức làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên.

Thu nhập/ lương: Việc làm và chất lượng công việc thường được đánh giá, đo lường bằng thu nhập mà công việc đó mang lại. Do đó, thu nhập được xem như thước đo

cho công việc cũng như sự thành đạt của nhân viên trong công việc. Thu nhập cao làm cho nhân viên thấy thỏa mãn hơn về mặt vật chất, từ đó an tâm cống hiến, chú trọng đến công việc nhiều hơn và cố gắng chứng minh giá trị của mình nhiều hơn. Trong nghiên cứu này, Thu nhập/ lương được hiểu là số tiền mà người lao động (cán bộ, nhân viên, huấn luyện viên, vận động viên) nhận được từ công tác của mình tại Trung tâm. Giả thuyết nghiên cứu H2: Thu nhập/ lương cao làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên.

Cơ hội đào tạo và thăng tiến: Theo Stanton và Crossley (2000), cơ hội đào tạo và thăng tiến là những gì liên quan đến nhận thức của nhân viên về cơ hội đào tạo, phát triển các năng lực cá nhân và cơ hội thăng tiến trong tổ chức. Nhân viên mong muốn được biết những thông tin về điều kiện, chính sách thăng tiến của tổ chức, cơ hội được phát triển. Theo Jiang và Klein (2000), người lao động sẽ gắn bó với tổ chức khuyến khích các cơ hội nghề nghiệp thông qua học hỏi và khả năng có thể áp dụng những kỹ năng mới đó vào công việc. Cùng quan điểm, Chang (1999), cho rằng khi người lao động tin rằng tổ chức sẵn sàng cung cấp những khóa đào tạo thích hợp, họ sẽ cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức trong việc nâng cao khả năng và kỹ năng của họ, cảm thấy được nhìn nhận đúng mức, đánh giá cao năng lực và nhận thức được vấn đề này sẽ làm họ gắn bó hơn với tổ chức. Giả thuyết nghiên cứu H3: Cơ hội đào tạo và thăng tiến làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên.

Sự phù hợp mục tiêu cá nhân với mục tiêu tổ chức: Hart (1994), Vancouver và Schmitt (1991), cho rằng khi nhân viên nhận thấy các mục tiêu và giá trị của họ phù hợp với tổ chức và họ cam kết với các mục tiêu, giá trị của công ty, do đó các nhân viên này thường lao động có động lực hơn. Sự phù hợp mục tiêu cũng tương đương với khái niệm về sự phù hợp cá nhân - tổ chức, được định nghĩa là sự phù hợp của những giá trị và niềm tin cá nhân với các quy tắc và giá trị của tổ chức (Netemeyer và cộng sự, 1997; O'Reilly, 1991). Giả thuyết nghiên cứu H4: Sự phù hợp mục tiêu ảnh hưởng tỷ lệ thuận với động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên.

Lãnh đạo là một trong những yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, được thể hiện ở ba khía cạnh: sự ghi nhận, ủy quyền và sự hỗ trợ của lãnh đạo. Do vậy, giả thuyết nghiên cứu H5: Sự hỗ trợ, ghi nhận và ủy quyền của lãnh đạo làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên.

Quan hệ đồng nghiệp: Con người là một thực thể mang tính xã hội cao, luôn coi trọng sự tương tác xã hội và phát triển những quan hệ cá nhân tích cực. Trong bối cảnh công việc, các mối quan hệ này thường được hình thành giữa nhân viên và lãnh đạo cũng như giữa các nhân viên với nhau, đó chính là quan hệ đồng nghiệp. Do đó, mối quan hệ xã hội của nhân viên trong công việc chịu ảnh hưởng từ hai thành phần chính là hành vi của lãnh đạo và quan hệ đồng nghiệp (Katzell và Thompson, 1990). Trong lý thuyết về hành vi tổ chức của Katzell và Thompson (1990), đã

khẳng định, những yếu tố thuộc mối quan hệ xã hội của nhân viên ảnh hưởng lớn đến động lực làm việc của họ. Những mối quan hệ tốt với người giám sát (lãnh đạo) và với đồng nghiệp (quan hệ đồng nghiệp) đều là những yếu tố quan trọng ảnh hưởng mạnh đến động lực làm việc của nhân viên (Deckop và cộng sự, 2003; Organ và cộng sự, 2006). Giả thuyết nghiên cứu đặt ra cho mối quan hệ giữa động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên và mối quan hệ với đồng nghiệp, *H6*: Quan hệ đồng nghiệp tốt làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên.

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Phương pháp nghiên cứu định lượng được sử dụng nhằm kiểm định thang đo và mô hình nghiên cứu thông qua hệ số tin cậy Cronbach Alpha, phân tích yếu tố khám phá (EFA), thống kê mô tả và phân tích hồi quy với quy mô mẫu là 370 đơn vị. Đối tượng khảo sát là người lao động đang làm việc và tập luyện tại Trung tâm Huấn luyện và Thi đấu thể dục thể thao tỉnh Thanh Hoá. Tổng số lao động hiện nay của Trung tâm là 587 người, để đảm bảo tính đại diện trong nghiên cứu định lượng, tác giả đã thực hiện khảo sát toàn bộ 587 người lao động tại Trung tâm thông qua phiếu điều tra bằng bảng hỏi. Nghiên cứu đã phát ra 587 phiếu được gửi trực tiếp đến đối tượng khảo sát, thu về 383 phiếu, sau khi loại bỏ số phiếu không hợp lệ, số phiếu chính thức được sử dụng để phân tích là 370 phiếu. Thời gian thực hiện thu thập dữ liệu trong vòng 40 ngày.

4. KẾT QUẢ

Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Kết quả thống kê cho thấy, trong số 370 người trả lời, có 197 người là nam, chiếm tỷ lệ 57,3% còn lại 153 người là nữ, chiếm tỷ lệ 42,7%. Như vậy, mẫu nghiên cứu có đặc điểm là tỷ lệ nam cao hơn nữ, điều này cũng phù hợp với đặc điểm của người lao động tại Trung tâm. Độ tuổi của người lao động từ 12 đến dưới 18 chiếm tỷ lệ cao nhất trong tổng thể mẫu nghiên cứu (47,5%); độ tuổi từ 19 đến 22 chiếm tỷ lệ 29,9%; từ 23 đến 29 tuổi chiếm tỷ lệ 11,7%; từ 30 đến 35 tuổi chiếm tỷ lệ 8,4%; từ 35 tuổi trở lên chiếm tỷ lệ thấp nhất (2,5%). Như vậy, độ tuổi trung bình của người lao động tại Trung tâm là rất trẻ (khoảng 20 tuổi), điều này có thể do phần lớn người lao động tại Trung tâm là vận động viên trẻ. Thống kê về tình trạng hôn nhân cho thấy, người lao động của Trung tâm chủ yếu là chưa kết hôn (chiếm tỷ lệ cao nhất 88,9%), trong khi số người đã kết hôn chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ (11,1%). Đặc điểm này phù hợp với tình hình thực tiễn hiện nay của Trung tâm và phù hợp với đặc điểm về độ tuổi của mẫu nghiên cứu. Thống kê về trình độ học vấn cho thấy, người lao động tại Trung tâm có trình độ học vấn tương đối cao, hầu hết đều từ trung cấp, sơ cấp trở lên (241 người có trình độ trung cấp, sơ cấp, chiếm 64,6%; 45 người có trình độ cao đẳng, chiếm 12%; 64 người người có trình độ đại học, chiếm 18% và 20 người có trình độ sau đại học, chiếm 5,4%). Số năm công tác của người lao động tại Trung tâm phổ biến từ 02 đến dưới 05 năm (166 người, chiếm 44,4%). Về chức danh công việc, có 15 người là cán bộ, chiếm 4,1%; 11 người là nhân viên chiếm 3%; 49 người là

huấn luyện viên, chiếm 13,3% và chiếm tỷ lệ cao nhất là vận động viên (79,6% tương ứng với 295 người). Về chế độ làm việc, 198 người làm việc theo biên chế, chiếm 53,7%; 172 người làm việc theo hợp đồng, chiếm 46,3%. Về hình thức thi đấu, đa số vận động viên của Trung tâm thi đấu chuyên nghiệp (263 người, chiếm 71%), còn lại 29% (107 người) thi đấu bán chuyên nghiệp. Về đối tượng huấn luyện, đa số là vận động viên thành tích cao (222 người, chiếm 60%), còn lại 40% (148 người) là vận động viên năng khiếu. Về nội dung huấn luyện, đa số vận động viên luyện tập môn vật/võ (274 người, chiếm 74,1%); số vận động viên luyện tập môn điền kinh là 42 người (chiếm 11,1%) và các môn có ít vận động viên luyện tập nhất là: bắn súng (4,1%), bơi lội (6,4%), cử tạ (4,4%).

Như vậy, kết quả thống kê mô tả cho thấy, đặc điểm của mẫu nghiên cứu là hoàn toàn phù hợp với đặc điểm thực tiễn của người lao động tại Trung tâm hiện nay.

Đánh giá thang đo

Bảng 1. Độ tin cậy của thang đo

TT	Yếu tố	Số biến quan sát	Cronbach Alpha
1	Công việc	8	0,756
2	Thu nhập, lương	3	0,607
3	Cơ hội đào tạo và thăng tiến	3	0,623
4	Sự phù hợp mục tiêu	3	0,646
5	Lãnh đạo	3	0,677
6	Động lực làm việc	3	0,694
	Tổng	23	

Kết quả EFA thu được 21 biến quan sát đo lường 06 biến độc lập đã trích được 05 yếu tố với giá trị Initial Eigenvalues lớn hơn 1. Tổng phương sai giải thích được khi nhóm yếu tố được rút ra là 58,88% (> 50%). Các biến độc lập đều có các biến quan sát cùng tải về một yếu tố độc lập tương ứng với giá trị Factor Loading đảm bảo yêu cầu (> 0,3). Năm yếu tố thu được là Thu nhập/ lương, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, biến Quan hệ đồng nghiệp đã gộp vào cùng biến Công việc, Sự phù hợp mục tiêu, Lãnh đạo. Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo cho thấy hầu hết giá trị Cronbach alpha đều lớn hơn giá trị yêu cầu là 0,65. Các giá trị tương quan biến-tổng đều lớn hơn 0,3 do đó, các thang đo được sử dụng đều đảm bảo độ tin cậy (bảng 1).

Thống kê mô tả các biến trong mô hình nghiên cứu

Bảng 2. Thống kê mô tả các biến trong mô hình

TT	Các biến	N	Thấp nhất	Cao nhất	Trung bình	Độ lệch chuẩn
1	Công việc	370	1,00	5,00	3,4938	0,77485
2	Thu nhập, lương	370	1,00	5,00	3,4108	0,82063
3	Cơ hội đào tạo và thăng tiến	370	1,00	5,00	3,5041	0,78353
4	Sự phù hợp mục tiêu	370	1,25	5,00	3,5007	0,67395
5	Lãnh đạo	370	1,00	5,00	3,4665	0,77827
6	Động lực làm việc	370	1,00	5,00	3,6628	0,76951

Giá trị trung bình của các biến trong mô hình đều lớn hơn 3,4 điểm (trên thang Likert 5 điểm) cho thấy, các biến trong mô hình nghiên cứu lớn hơn mức trung bình, trong

đó, biến Động lực làm việc có giá trị trung bình lớn nhất là 3,66 điểm (bảng 2).

Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả phân tích định lượng cho thấy, giá trị hệ số xác định R² điều chỉnh bằng 0,554 có nghĩa là các biến độc lập trong mô hình giải thích 55,4% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Ngoài ra, kết quả phân tích phương sai ANOVA cho giá trị F bằng 77,049, giá trị Sig. bằng 0,000 (< 0,05) thể hiện mối liên hệ tương quan giữa các biến độc lập và biến phụ thuộc đảm bảo độ tin cậy 95%. Như vậy, mô hình nghiên cứu phù hợp với tập dữ liệu và có thể sử dụng được.

Bảng 3. Kết quả hồi quy

Biến	Beta
Công việc	0,451***
Cơ hội đào tạo thăng tiến	0,152**
Sự phù hợp mục tiêu	0,198**
Lãnh đạo	0,048**
R ² điều chỉnh	0,554
F	77,049***

*N = 370; p ≤ 0,1; *p ≤ 0,05; **p ≤ 0,01; ***p ≤ 0,001; Tất cả hệ số tương quan đã được chuẩn hóa*

Kết quả hệ số hồi quy (bảng 3) cho thấy, giá trị Sig. của biến Công việc, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, Sự phù hợp mục tiêu, Lãnh đạo lần lượt là 0,000; 0,007; 0,000 và 0,008 (đều nhỏ hơn 0,05). Điều này thể hiện các biến Công việc, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, Sự phù hợp mục tiêu, Lãnh đạo có ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm. Tuy nhiên, chưa đủ cơ sở để khẳng định biến Thu nhập/ lương ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm. Hệ số Beta lần lượt nhận các giá trị dương là 0,451; 0,152; 0,198 và 0,048 cho thấy các biến Công việc, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, Sự phù hợp mục tiêu, Lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm. Trong đó, mức độ ảnh hưởng của Công việc đến động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm là lớn nhất (Beta bằng 0,451), sau đó là Sự phù hợp mục tiêu, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, cuối cùng là Lãnh đạo.

Thảo luận

Kết quả nghiên cứu trên đã cho thấy: **(i) Công việc quan trọng và thách thức làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên tại Trung tâm.** Mức độ ảnh hưởng của công việc đến động lực làm việc của người lao động tại Trung tâm là lớn nhất (beta bằng 0,451). Công việc quan trọng và thách thức trong luyện tập và thi đấu, chinh phục thành tích đỉnh cao chính là yếu tố ảnh hưởng, làm gia tăng động lực làm việc cho cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên. Huấn luyện và thi đấu thể thao là công việc đầy thách thức, đòi hỏi nhiều nỗ lực để duy trì phong độ và vươn tới chinh phục thành tích cao hơn. Thông thường, một công việc thách thức, đòi hỏi sự sáng tạo cao sẽ hấp dẫn hơn, tạo động lực làm việc cho người lao động tốt hơn một công việc nhàm chán và dễ thực hiện. Công việc khó khăn đòi hỏi người huấn luyện và người luyện tập các bộ môn thể thao phải nỗ lực, sử dụng nhiều kỹ năng hơn và từ đó làm tăng sự thỏa mãn

(dự kiến) của họ khi họ hoàn thành công việc. Đây chính là một trong những nguyên nhân thúc đẩy động lực làm việc. Nói cách khác, khó khăn trong việc thực hiện các công việc có liên quan nhiều đến sự nỗ lực và kích thích động lực làm việc của huấn luyện viên và vận động viên.

(ii) Sự phù hợp mục tiêu ảnh hưởng tỷ lệ thuận với động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên. Đối với Trung tâm, ngoài công tác tuyển chọn, đào tạo, chăm sóc, nuôi dưỡng, giáo dục văn hóa, chính trị, tư tưởng, đạo đức cho huấn luyện viên, vận động viên, chuẩn bị lực lượng và tham dự các đại hội thể dục thể thao, các sự kiện thể dục thể thao, các giải thể thao quốc gia, quốc tế... thì phát triển thể thao thành tích cao, thể thao chuyên nghiệp là mục tiêu hướng tới của Trung tâm. Đối với cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên, công tác huấn luyện và thi đấu thể thao đạt thành tích, chinh phục đỉnh cao là công việc thú vị và thách thức. Bất cứ vận động viên theo đuổi bộ môn thể thao nào đó đều xuất phát từ niềm đam mê. Họ chủ động, tích cực tham gia huấn luyện, luyện tập và có mục tiêu thành tích rõ ràng. Chính mục tiêu công việc rõ ràng sẽ làm cho huấn luyện viên, vận động viên hiểu chính xác những gì họ sẽ làm và phải làm, đồng thời một mục tiêu được thiết lập rõ ràng sẽ làm cho họ hiểu hơn mối quan hệ giữa nỗ lực và kết quả hoạt động hoặc giữa hiệu quả và phần thưởng, thành tích, từ đó ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ. Như vậy, nếu mục tiêu của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên với mục tiêu của Trung tâm càng gần nhau thì động lực làm việc của họ càng cao. Khi mục tiêu của nhân viên đạt được, qua đó mục tiêu của Trung tâm cũng đạt được ở mức cao, chúng tỏ sự phù hợp về mục tiêu giữa người lao động (cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên) và Trung tâm cho thấy, cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên có vị trí quan trọng với Trung Tâm. Khi cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên thấy mục tiêu cá nhân phù hợp với mục tiêu của Trung tâm, những giá trị và niềm tin cá nhân của họ phù hợp với các quy tắc và giá trị của tổ chức, khi đó động lực làm việc của họ càng được củng cố. **(iii) Cơ hội được đào tạo và thăng tiến làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên.** Phát triển sự nghiệp là vấn đề quan trọng đối với cả Trung tâm và cá nhân cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên trong Trung tâm. Đó là quá trình hai bên cùng hưởng lợi bởi nó mang lại kết quả quan trọng cho cả hai bên. Được đào tạo để phát triển nghề nghiệp sẽ làm gia tăng động lực làm việc cho cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên trong huấn luyện và thi đấu thể thao. Việc các cá nhân nhận thức được về cơ hội được đào tạo, phát triển năng lực, sở trường cá nhân trong sự nghiệp và cơ hội thăng tiến ở Trung tâm, được tiếp cận các thông tin về điều kiện chính sách thăng tiến, cơ hội được phát triển trong lộ trình nghề nghiệp, tham gia thi đấu sẽ tạo động lực quan trọng cho họ trong công việc. Huấn luyện viên, vận động viên được Trung tâm cung cấp những khóa đào tạo thích hợp, sẽ cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức trong việc nâng cao khả năng và kỹ năng của mình, cảm nhận bản thân được

Trung tâm nhìn nhận đúng mức, năng lực của họ được đánh giá cao, nhận thức được điều này làm họ có động lực huấn luyện và thi đấu để đạt thành tích. Cơ hội được đào tạo còn bao gồm cơ hội được đào tạo nghề, định hướng chuẩn bị cho "hậu thể thao", cơ hội tiếp cận thị trường việc làm và tìm kiếm việc làm phù hợp sau khi kết thúc sự nghiệp thi đấu cống hiến cho thể thao. Cơ hội thăng tiến trong huấn luyện và thi đấu thể thao chính là có cơ hội để tiến xa hơn trong nghề nghiệp, đạt thành tích cao hơn, cơ hội được ghi nhận thành tích, được cọ xát, tham gia thi đấu các giải lớn, cơ hội trở thành hướng dẫn viên, huấn luyện viên chính, huấn luyện viên cao cấp, nâng hạng huấn luyện viên. **(iv) Sự hỗ trợ, ghi nhận và ủy quyền của lãnh đạo làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên.** Việc được cấp trên góp ý cho công việc với sự tôn trọng, khích lệ tìm tòi sáng tạo trong công việc đồng thời ghi nhận những nỗ lực để thành công hơn là bị chỉ trích những hạn chế, yếu kém của cá nhân là yếu tố làm gia tăng động lực làm việc cho cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên. Đặc biệt với nhóm vận động viên, có tuổi đời còn khá trẻ (trung bình 20 tuổi) và phần lớn có số năm công tác tại Trung tâm trung bình từ 2 đến 5 năm (giai đoạn đầu học tập và huấn luyện) thì việc được huấn luyện viên hỗ trợ, ghi nhận và động viên là yếu tố quan trọng, giúp họ gia tăng động lực làm việc. Mỗi khi vận động viên mắc sai lầm trong thực hiện động tác, huấn luyện viên sẽ như một "bác sĩ" chữa bệnh, biết được căn nguyên gây "bệnh" để tìm bài thuốc có hiệu quả cho vận động viên. **(v) Chưa đủ cơ sở để khẳng định Thu nhập/lương cao làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên.** Trong nghiên cứu này, Thu nhập/lương được hiểu là số tiền mà người lao động (cán bộ, nhân viên, huấn luyện viên, vận động viên) nhận được từ công việc của mình tại Trung tâm. Kết quả phân tích hồi quy đã chỉ ra rằng, chưa đủ cơ sở để khẳng định lương cao sẽ làm tăng động lực làm việc của cán bộ, huấn luyện viên, vận động viên (giá trị Sig. của biến này là 0,915 lớn hơn 0,05). Điều này có thể được giải thích, bởi đối tượng khảo sát có độ tuổi trung bình rất trẻ (20 tuổi) và là vận động viên năng khiếu, đây là nhóm đối tượng đang trong thời kỳ được huấn luyện và học tập tại trung tâm. Thực tế, đào tạo vận động viên năng khiếu thể dục thể thao kéo dài trung bình từ 3 đến 4 năm, thậm chí có thể là 6 năm để bảo đảm chất lượng đào tạo ra những vận động viên có đủ điều kiện về thể lực, trình độ chuyên môn phục vụ cho thi đấu đỉnh cao. Chính vì vậy, vấn đề thu nhập và tiền lương đối với họ chưa phải là yếu tố ảnh hưởng nhiều tới động lực của họ. Họ nhận thấy mức lương hiện tại là phù hợp với năng lực làm việc, được trả công bằng. Ngoài ra, kết quả phỏng vấn cũng cho biết thêm, lương cao chưa phải là yếu tố chính ảnh hưởng đến tinh thần khát khao, tự nguyện, cố gắng trong luyện tập và thi đấu, mức lương và cách thức hưởng lương hiện tại không làm cho họ có ý định từ bỏ sự nghiệp thi đấu để tìm kiếm công việc khác, đồng thời cũng không ảnh hưởng đến tính tự chủ trong huấn luyện và thi đấu của họ.

5. KHUYẾN NGHỊ VÀ KẾT LUẬN

Dựa vào kết quả nghiên cứu trên, tác giả khuyến nghị một số giải pháp tạo động lực làm việc tại Trung tâm Huấn luyện và Thi đấu thể dục thể thao tỉnh Thanh Hóa như sau:

Một là, nâng cao nhận thức về mức độ quan trọng và ý nghĩa công việc cho đội ngũ huấn luyện viên, vận động viên các loại hình thi đấu tại Trung tâm bằng cách liên kết công việc của nhân viên với mục tiêu của Trung tâm, nói cách khác là cung cấp cho nhân viên bằng chứng về mức độ quan trọng của công việc, việc hoàn thành mục tiêu của Trung tâm, của địa phương, của quốc gia trong hoạt động thi đấu thể dục thể thao.

Hai là, tăng cường giáo dục nhận thức, làm cho hiểu rõ về mục tiêu, định hướng chiến lược phát triển của Trung tâm. Mặc dù có sự tương thích về mục tiêu cá nhân với mục tiêu của Trung tâm, tuy vậy đây là một trong các yếu tố có các biến quan sát thành phần có giá trị tương đối thấp. Điều này chứng tỏ người lao động chưa thấu hiểu các mục tiêu, sứ mệnh của Trung tâm và qua đó họ chưa thể hiện được một cách rõ ràng tính cam kết cũng như mục tiêu nâng cao năng lực để phù hợp với những đòi hỏi của mục tiêu chung. Lãnh đạo trung tâm cần tăng cường công tác truyền thông nội bộ về mục tiêu, sứ mệnh của Trung Tâm, khi đã thấu hiểu, người lao động sẽ sẵn sàng cho việc phấn đấu vì mục tiêu chung của tổ chức và cũng là mục tiêu của cá nhân.

Ba là, công tác đào tạo. Tạo nguồn vận động viên cho các môn thể thao thành tích cao, có định hướng thông qua việc tăng cường phối hợp với trường đào tạo về thể dục thể thao phục vụ công tác quản lý, chỉ đạo, điều hành, tuyển chọn, đào tạo vận động viên năng khiếu đúng quy hoạch, kế hoạch của Tỉnh, đồng thời sử dụng hiệu quả các công trình thể dục thể thao trong quá trình huấn luyện. **(i)** Tăng cường công tác đào tạo, bồi dưỡng đội ngũ huấn luyện viên có đủ trình độ huấn luyện nâng cao, nhất là các môn thể thao trọng điểm. **(ii)** Tăng cường vận động, thuyết phục nhân dân, học sinh tham gia tập luyện cùng đội ngũ cán bộ, huấn luyện viên của Trung tâm nhằm mục đích tìm kiếm vận động viên tài năng. **(iii)** Thường xuyên chú trọng công tác giáo dục chính trị tư tưởng cho đội ngũ huấn luyện viên, vận động viên để nâng cao nhận thức và chấp hành kỷ cương, pháp luật, có ý thức phục vụ sự nghiệp thể thao. **(iv)** Hỗ trợ phát triển vận động viên dài hạn một cách toàn diện, cung cấp học bổng tập luyện cho vận động viên tài năng. Ứng viên muốn nhận học bổng phải có một kế hoạch tập luyện và thi đấu toàn diện thể hiện sự thăng tiến nghề nghiệp rõ ràng. Từ đó, giúp vận động viên tài năng cân bằng các nhu cầu giữa thể thao thành tích cao, sự phát triển nghề nghiệp và sự phát triển cá nhân. **(v)** Điều vận động viên lo lắng là sau thời gian phấn đấu, cống hiến sức trẻ của mình, dù có một số vốn nhất định tích lũy từ thời vận động viên nhưng họ lại phải bươn chải để trở lại con đường học vấn, tìm kiếm việc làm khi tuổi đời không còn trẻ. Đi theo thể thao, tương lai có trở thành một vận động viên giỏi hay không là điều không thể biết trước, nhưng có thể thấy trước được sự hạn chế về học vấn, khó hội nhập

với cuộc sống khi không còn là vận động viên. Chính vì vậy, tạo ra cơ hội đào tạo khác ngoài chuyên môn luyện tập là cần thiết và góp phần tạo động lực làm việc cho vận động viên, giúp vận động viên an tâm trong “cuộc đời thể thao ngắn ngủi”, có định hướng chuẩn bị cho “cuộc sống đời thường dài hạn” của vận động viên sau khi kết thúc sự nghiệp thể thao. Do đó, cần tập trung: *Tổ chức các khóa đào tạo* về phát triển cá nhân nhằm bồi dưỡng vận động viên phát triển toàn diện với các chủ đề như: quản lý hình ảnh trước các phương tiện thông tin truyền thông, lập kế hoạch tài chính, quản lý thời gian, quản lý áp lực và kỹ năng nói chuyện trước công chúng. *Đào tạo nghề, hướng nghiệp sau thể thao cho vận động viên*, như: mở trung tâm đào tạo nghề thông qua việc phối hợp với các đơn vị đào tạo nghề, tổ chức đào tạo các khóa học nghề cho các vận động viên ngoài thời gian tập luyện, thi đấu để sau này khi không còn là vận động viên, họ có được một nghề nào đó phù hợp, được chuẩn bị đầy đủ về cả tâm lý, kiến thức và kỹ năng để tham gia thị trường lao động. *Tạo điều kiện để vận động viên tiếp cận với hệ thống giới thiệu việc làm* nhằm giúp vận động viên nhận diện được sở thích nghề nghiệp tiềm ẩn, các nguồn tuyển dụng và đạt được kinh nghiệm làm việc thích hợp cho nghề nghiệp của họ sau khi kết thúc sự nghiệp thể thao.

Bốn là, cơ hội thăng tiến: (i) Củng cố, tăng cường lực lượng vận động viên, huấn luyện viên; mời huấn luyện viên giỏi trong nước và chuyên gia nước ngoài đồng huấn luyện đối với những môn thể thao trọng điểm. (ii) Lựa chọn vận động viên, huấn luyện viên cử đi tập huấn tại các nước có kỹ thuật cao như Trung Quốc, Hàn Quốc, Indonesia, Nhật Bản, Thái Lan và tổ chức theo đợt ngoài kế hoạch tham gia thi đấu đã được xếp lịch định kỳ hàng năm. (iii) Phối hợp tổ chức tập huấn trong nước, nước ngoài, tổ chức thi đấu và tham gia thi đấu: để tăng cường khả năng chuyên môn, cọ xát, tích lũy kinh nghiệm và bản lĩnh nhằm thích ứng với điều kiện thi đấu cho vận động viên cần cho huấn luyện viên, vận động viên đi tập huấn trong nước tại Trung tâm Huấn luyện thể thao Quốc gia hoặc tại các địa phương có điều kiện cơ sở vật chất như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng... và tập huấn ở một số nước trong khu vực Đông Nam Á, châu Á... (iv) Tăng cường tổ chức, tạo điều kiện cho vận động viên được tham gia thi đấu các giải mở rộng, giải mời, giải trẻ quốc gia trong điều kiện kinh phí cho phép; hàng năm, đăng cai các giải quốc gia các môn trong kế hoạch tuyển chọn và huấn luyện nhằm mục đích tăng cường cọ xát, xây dựng mối quan hệ với trung ương và các tỉnh.

Năm là, chế độ nuôi dưỡng, chăm sóc, đãi ngộ: (i) Thường xuyên chăm sóc và phục hồi sức khỏe cho vận động viên sau tập luyện, thi đấu, đồng thời phục vụ công tác tuyển chọn vận động viên. (ii) Đảm bảo chế độ ăn, uống theo quy định và chất lượng bữa ăn đủ dinh dưỡng cho vận động viên trong thời gian tập luyện và thi đấu. (iii) Có quy định về chế độ dinh dưỡng phù hợp với vận động viên, huấn luyện viên thể thao thành tích cao của Tỉnh. (iv) Chủ động phối hợp với các cấp, các đơn vị xây dựng và thực hiện các chế độ chính sách đãi ngộ đối với huấn luyện viên, vận động viên thể thao thành tích cao các tuyển, nhằm đáp ứng yêu

cầu nâng cao thành tích thi đấu, cung cấp đầy đủ, đảm bảo các điều kiện cần thiết để phát huy tài năng lên mức tối đa.

Sáu là, vai trò của lãnh đạo: Như trên đã phân tích, trong luyện tập và thi đấu thể dục thể thao đòi hỏi người lao động thường xuyên nỗ lực, kiên trì tìm hiểu các kiến thức mới, áp dụng các phương pháp huấn luyện, luyện tập phù hợp với năng lực sở trường của mỗi cá nhân... Để làm được việc này đòi hỏi phải có sự đóng góp rất lớn từ các lãnh đạo, sự khuyến khích của lãnh đạo sẽ giúp họ vững tâm hơn để làm việc tốt hơn, đặc biệt đối với vận động viên trẻ. Nếu thiếu sự ghi nhận những thành công của họ mà chỉ chú trọng vào những yếu kém của họ thì sự khuyến khích, động viên hay góp ý tôn trọng bên trên sẽ không còn mấy giá trị. Quan tâm, lắng nghe các ý kiến, đóng góp của người lao động, theo sát những bước phát triển của họ, sẵn sàng hỗ trợ khi cần thiết, điều này sẽ làm tăng thêm sự an tâm về tâm lý và làm tăng động lực làm việc cho người lao động./.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1]. Nguyễn Thị Phương Dung, (2012). Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ. Tạp chí khoa học trường Đại học Cần Thơ (2012:22b): 145-154.
- [2]. Trương Minh Đức, (2011). Ứng dụng mô hình định lượng đánh giá mức độ tạo động lực làm việc cho nhân viên Công ty Trách nhiệm Hữu hạn ERICSSON tại Việt Nam. Tạp chí khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội, Kinh tế và Kinh doanh (27/2011): 240-247.
- [3]. Nguyễn Khắc Hoàn, (2010), Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, nghiên cứu trường hợp tại ngân hàng thương mại cổ phần Á Châu, chi nhánh Huế. Tạp chí Khoa học Đại học Huế (60-2010).
- [4]. Romeo Adams, (2007). Work motivation amongst employee in a government department in the provincial government Western Cape.
- [5]. Marc Buelens and Herman Van den Broeck, (2007). An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. Public Administration Review, January | February 2007.
- [6]. Wright Bradley E., (2003). Toward Understanding Task, Mission and Public Service Motivation: A Conceptual and Empirical Synthesis of Goal Theory and Public Service Motivation.
- [7]. Bradley E. Wright, (2004). The Role of Work Context in Work Motivation: A Public Sector Application of Goal and Social Cognitive Theories. Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 14, no. 1: 59-78.