

TẠO ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CHO THÀNH VIÊN HỘI LIÊN HIỆP PHỤ NỮ HUYỆN BẾN LỨC, TỈNH LONG AN

Working motivation for members of Women's Union of Ben Luc District, Long An Province

Lê Thị Huỳnh Diệp¹

¹Học viên cao học Trường Đại học Kinh tế Công nghiệp Long An, Long An, Việt Nam
lediep.gd@gmail.com

Tóm tắt — Tạo động lực làm việc cho thành viên Hội Liên hiệp phụ nữ Huyện Bến Lức, tỉnh Long An trong giai đoạn 2020 - 2022 đã đạt được một số kết quả tích cực. Tuy nhiên, bên cạnh đó tổ chức hội vẫn còn một số hạn chế như: Phương án trả lương và chế độ trả thưởng còn phụ thuộc vào bằng cấp, phân công công việc còn bị chồng chéo. Vì vậy, nghiên cứu phân tích thực trạng và đề ra giải pháp như: Đề xuất chính sách tiền thưởng, cải thiện môi trường và điều kiện làm việc thuận lợi nhằm tạo động lực làm việc cho thành viên của Hội Liên hiệp phụ nữ Huyện Bến Lức, tỉnh Long An.

Abstract — The motivation to work for members of the Women's Union of Ben Luc District, Long An Province in the period of 2020 - 2022 has achieved some positive results. However, besides that, the organization of the association still has some limitations such as: The salary payment plan and the bonus payment system still depend on qualifications, and the work assignment is overlapped. Therefore, the study analyzes the current situation and proposes solutions such as: Proposing bonus policy, improving the environment and favorable working conditions to create motivation for members of the District Women's Union. Ben Luc, Long An Province.

Từ khóa — Động lực làm việc, phụ nữ, Bến Lức, work motivation, women.

1. Đặt vấn đề

Vấn đề dịch chuyển nhân sự có năng lực, nhân sự chủ chốt ở các cơ quan đang trở thành mối lo lắng và nguy cơ chung cho các nhà quản lý nhân sự của các tổ chức nhất là tổ chức quy mô lớn như Hội Liên hiệp phụ nữ huyện Bến Lức, tỉnh Long An và có ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả công tác tạo động lực cho nhân viên ở các tổ chức.

Bởi vậy, tùy thuộc vào chính sách Nhà nước cũng như đặc điểm trong công tác của các tổ chức cơ quan Nhà nước mà vấn đề động viên, tạo động lực cho cán bộ, nhân viên vẫn luôn là mối quan tâm hàng đầu trong công tác quản lý nhân sự và đòi hỏi những người làm công tác quản lý cần phải quan tâm nhiều hơn. Để giải quyết vấn đề này, cần đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc của thành viên tại Hội Liên hiệp phụ nữ huyện Bến Lức, tỉnh Long An từ đó đưa ra những giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả làm việc cho thành viên hội nói chung.

2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho thành viên Hội Liên hiệp phụ nữ huyện Bến Lức, tỉnh Long An

2.1. Tạo động lực làm việc

Trần Kim Dung (2018) cho rằng động lực lao động là những nhân tố bên trong kích thích con người tích cực làm việc trong điều kiện cho phép tạo ra năng suất, hiệu quả cao. Biểu hiện của động lực là sự sẵn sàng, nỗ lực, say mê làm việc nhằm đạt được mục tiêu của tổ chức cũng như bản thân cán bộ. Động lực lao động xuất hiện trong quá trình lao động và do các nhân tố bên ngoài tạo ra, là nguồn gốc dẫn đến năng suất lao động cá nhân và tăng hiệu quả sản xuất kinh doanh của tổ chức. Nó không phải là đặc tính cá nhân.

Tạo động lực lao động được hiểu là tổng hợp các biện pháp và cách ứng xử của tổ chức, của các nhà quản lý nhằm tạo ra sự khao khát và tự nguyện của cán bộ cố gắng phấn đấu để đạt được các mục tiêu của tổ chức (Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân, 2012).

Động lực là các nhân tố bên trong thuộc về người lao động tác động đến ý chí, nghị lực và sức sáng tạo của họ hướng đến hoàn thành khối lượng công việc được giao.

Mitchell (1982) cho rằng động lực thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thức tỉnh, định hướng và kiên trì thực hiện của các hoạt động tự nguyện nhằm đạt được mục tiêu. Định nghĩa động lực làm việc là sự sẵn lòng thể hiện mức độ cao của nỗ lực để hướng tới các mục tiêu của tổ chức trong điều kiện một số nhu cầu cá nhân được thỏa mãn theo khả năng nỗ lực của họ. Islam & Ismail (2008) định nghĩa động lực làm cho chúng ta chuyển từ trạng thái chán nản sang thích thú, nghĩa là nó tạo ra sự hứng khởi trong công việc, được tạo ra từ sự đam mê với công việc hay sự động viên, khích lệ từ đồng nghiệp, lãnh đạo. Higgins & Trope (1990) giải thích động lực là lực đẩy từ bên trong cá nhân để đáp ứng các nhu cầu chưa được thỏa mãn.

Nghiên cứu của Mai Quốc Bảo (2020) về hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty Xi măng Việt Nam đã sử dụng các phương pháp định lượng và định tính để phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực của tổ chức. Từ đó, tác giả đề xuất giải pháp về xác định nhu cầu của nhân viên, hoàn thiện bảng tính lương cho các vị trí việc làm trong công ty, thông qua bố trí, sử dụng hợp lý lao động, cải thiện điều kiện làm việc để tạo động lực lao động.

Nghiên cứu của Vũ Thị Uyên (2020) về tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội đến năm 2020 đã nêu tổng quan lý luận về tạo động lực lao động. Từ việc phân tích, đánh giá thực trạng tạo động lực cho người lao động quản lý trong các doanh nghiệp nhà nước ở Hà Nội, tác giả đã chỉ ra mặt tích cực và mặt hạn chế của các doanh nghiệp để từ đó đưa ra những giải pháp nhằm hoàn thiện tạo động lực lao động.

2.2. Thực trạng tạo động lực làm việc cho thành viên hội thời gian qua

Phân tích số liệu ở bảng 1 cho thấy số lượng thành viên hội qua các năm đều giảm. Tuy nhiên, việc giảm lượng lớn thành viên hội sẽ dẫn tới chính sách về nhân sự đang sử dụng của cơ quan có khả năng quá tải và không đáp ứng được nhu cầu công việc hiện tại của tổ chức hội.

Bảng 1. Thống kê số lượng thành viên Hội Liên hiệp phụ nữ huyện Bến Lức

Đơn vị tính: Người

Năm	2020	2021	2022
Số lượng thành viên	131	127	126

Nguồn: Hội Liên hiệp phụ nữ huyện Bến Lức

Đối với đặc thù công việc đặc thù của tổ chức chính trị xã hội như Hội Liên hiệp phụ nữ thì tất cả thành viên đều là nữ là hoàn toàn hợp lý vì vậy cần đưa ra các biện pháp tạo động lực phù hợp, thỏa mãn nhu cầu của thành viên thể hiện sự quan tâm tạo điều kiện của tổ chức đối với lao động nữ.

Bảng 2. Cơ cấu nguồn nhân lực theo trình độ học vấn

Đơn vị tính: Người, %

STT	Trình độ	Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022	
		Số lao động bình quân	Tỷ trọng	Số lao động bình quân	Tỷ trọng	Số lao động bình quân	Tỷ trọng
1	Trình độ trên đại học	0	0	0	0	1	0,76
2	Trình độ đại học	11	8,18	13	10,46	14	10,76
3	Trình độ trung học phổ thông	69	52,67	77	60,65	89	70,78
4	Trình độ trung học cơ sở	51	39,15	37	28,89	22	17,7
Tổng		131	100	127	100	126	100

Nguồn: Hội Liên hiệp phụ nữ huyện Bến Lức

Bảng 2 cho thấy trình độ học vấn của thành viên Hội Liên hiệp Phụ nữ huyện Bến Lức, tỉnh Long An có tỷ lệ tốt nghiệp đại học và trung học phổ thông tăng lên qua các năm, tỷ lệ tốt

nghiệp trung học cơ sở giảm dần. Kết hợp giữa trình độ học vấn và tính trẻ hoá của nguồn nhân lực thì thực sự đây là điều kiện đóng góp tương đối lớn cho sự phát triển vững mạnh của tổ chức Hội trong suốt những năm vừa qua và sau này. Trình độ học vấn gắn liền với hiệu quả công việc, nhân viên có chuyên môn, có trình độ tốt thì khả năng nắm bắt và hoàn thành công việc là tương đối tốt, hơn nữa trong quá trình thực hiện công việc thì luôn tư duy, luôn vận động sao cho kết quả đạt được sau quá trình lao động là lớn nhất.

Bảng 3. Quy mô tiền lương

Chỉ tiêu	Năm 2020	Năm 2021	Năm 2022
Tổng quỹ lương (triệu đồng)	445,4	431,8	441,0
Tổng số lao động (người)	131	127	126
Lương bình quân tháng/người (triệu đồng)	3,4	3,4	3,5

Nguồn: Hội Liên hiệp Phụ nữ huyện Bến Lức

Số liệu bảng 3 cho thấy mức lương bình quân/tháng tại Hội Liên hiệp phụ nữ huyện Bến Lức không có nhiều thay đổi trong giai đoạn 2020 - 2022, dao động trong khoảng từ 3,4 triệu đồng đến 3,5 triệu đồng/tháng.

Bảng 4. Mức độ hài lòng của thành viên với thu nhập

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của thành viên với công việc			
		Hài lòng	Trung lập	Không hài lòng	Tổng cộng
Anh/Chị được trả lương cao	Người	25	84	17	126
	Tỷ lệ %	20	66,67	13,33	100
Anh/Chị có thể sống hoàn toàn vào thu nhập từ lương	Người	34	67	25	126
	Tỷ lệ %	26,66	53,34	20	100
Tiền lương tương xứng với kết quả làm việc	Người	34	76	17	126
	Tỷ lệ %	26,67	60	13,33	100
Tiền lương, thu nhập được trả công bằng	Người	42	67	17	126
	Tỷ lệ %	33,33	53,34	13,33	100
Mức lương của anh/chị so với mọi người xung quanh là công bằng	Người	34	84	8	126
	Tỷ lệ %	26,66	66,67	6,67	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Qua bảng 4 ta thấy mức độ rất hài lòng và hài lòng của thành viên với thu nhập đạt tỷ lệ tương đối cao. Tỷ lệ rất hài lòng dao động từ 20% đến 33,33%, tỷ lệ trung lập mức trên 50% thấp nhất là 53,34% đến 66,67%. Điều đó có thể lý giải là do mức tiền lương của hội đã phần nào đáp ứng những nhu cầu thiết yếu của thành viên và phần lớn thành viên đã gắn bó lâu dài với tổ chức nên mức lương càng được tăng lên theo thâm niên làm việc.

Bảng 5. Mức độ hài lòng của thành viên về khen thưởng

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của thành viên về khen thưởng từ lương cơ bản			
		Hài lòng	Trung lập	Không hài lòng	Tổng cộng
Công tác đánh giá khen thưởng đúng lúc	Người	9	18	99	126
	Tỷ lệ %	6,88	14,5	78,62	100
Chính sách khen thưởng có tác dụng khuyến khích cao	Người	2	21	103	126
	Tỷ lệ %	1,45	17,03	81,52	100
Tiêu thức xét khen thưởng rõ ràng, hợp lý, công bằng	Người	15	16	95	126
	Tỷ lệ %	11,59	12,68	75,73	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Theo khảo sát từ bảng 5 chỉ có 1,45% đến 11,59% thành viên hài lòng, có tới 75,73% đến 81,52% thành viên không hài lòng với tiền thưởng và phần thưởng của tổ chức hội. Do đó chính

sách khuyến khích này của tổ chức hội đã không thu hút được sự quan tâm của cán bộ. Các phần thưởng chưa thực sự cuốn hút được thành viên để họ có thể phấn đấu làm việc nỗ lực hết mình nhằm đạt được thành tích.

Bảng 6. Mức độ hài lòng của thành viên

Chỉ tiêu	Đơn vị tính	Mức độ hài lòng của thành viên về hoạt động bố trí nhân lực			
		Hài lòng	Trung lập	Không hài lòng	Tổng cộng
Công tác bố trí nhân lực	Người	14	107	5	126
	Tỷ lệ (%)	10,87	84,78	4,35	100

Nguồn: Khảo sát của tác giả

Theo số liệu khảo sát từ bảng 6 cho thấy có 84,78% thành viên cho rằng họ hài lòng, nhưng lý do họ hài lòng là vì họ được làm công việc nhẹ nhàng và không phải suy nghĩ nhiều, nhưng thực chất không làm đúng chuyên môn, ngành nghề mà các thành viên được đào tạo, chỉ có 4,35% thành viên không hài lòng do phải đảm nhận công việc có tính chất lặp đi lặp lại và không có sự mở rộng cơ hội thể hiện bản thân mình.

Khảo sát thành viên thông qua bảng hỏi những thành viên hội cho biết lý do làm việc ở tổ chức hội là công việc có tính chất ổn định và có thể học hỏi thêm được kinh nghiệm khi đảm nhận công việc không đúng chuyên môn. Tổ chức hội cũng cần phải xem xét lại trong việc bố trí lao động để có thể phát huy được hết thế mạnh, sở trường của các hội viên, tạo điều kiện cho bản thân hội viên phát triển.

2.3. Đánh giá thực trạng tạo động lực làm việc cho thành viên hội

2.3.1. Những kết quả đạt được:

Chế độ tiền lương, tiền thưởng và xử lý vi phạm kỷ luật theo đúng quy định của Nhà nước tạo cho thành viên được đảm bảo quyền lợi và yên tâm làm việc.

Đồng hành cùng quá trình phát triển của tổ chức hội là tổ chức công đoàn đã ngày đêm sát cánh cùng chia sẻ nhọc nhằn, khó khăn, gian khổ để cùng nhau hướng tới một đích chung là xây dựng tổ chức hội ngày càng phát triển vững mạnh.

Mối quan hệ giữa các thành viên trong tổ chức thân thiện và cởi mở, tạo tâm lý thoải mái cho mọi người, hỗ trợ và giúp đỡ lẫn nhau, tạo điều kiện thuận lợi cho thành viên hoàn thành công việc như trang bị đầy đủ, hiện đại phương tiện, máy móc và tạo điều kiện tối ưu cho công việc và đi công tác.

Sự quan tâm của lãnh đạo cũng là một điều kiện tốt để tạo cho thành viên cảm giác mình được quan tâm, và sự công hiến của mình được tổ chức ghi nhận.

2.3.2. Hạn chế và nguyên nhân:

Thành viên cảm thấy chưa thực sự với công việc do công việc được phân công không đúng với trình độ chuyên môn được đào tạo. Nguyên nhân có thể là do bản thiết kế và phân tích công việc tại vị trí công việc mà thành viên đảm nhiệm chưa được quan tâm thích đáng, hoặc công việc không đòi hỏi mang tính thách thức, hay tạo ra những cơ hội cho thành viên phát triển hoặc thể hiện khả năng của bản thân.

Phương án trả lương và chế độ trả thưởng phụ thuộc vào bằng cấp, trả thưởng chưa công bằng, chưa rõ ràng, chưa thuyết phục được hội viên có năng lực ở lại. Do là một đơn vị tổ chức chính trị - xã hội, việc xây dựng đội ngũ cán bộ hội từ huyện Bến Lức đến cơ sở quá nhiều nhưng cán bộ ở chi, tổ hội hoạt động không được hưởng lương chỉ hưởng phụ cấp rất thấp, trong khi chi phí đi lại cho hoạt động hội không đảm bảo gây khó khăn cho việc tạo động lực cho thành viên của tổ chức hội.

Việc xác định nhiệm vụ và tiêu chuẩn thực hiện công việc và chưa tìm được biện pháp giải quyết tạo ra một số khó khăn cho các hội viên trong quá trình làm việc. Cần phải có tiêu

chỉ đánh giá cụ thể từng vị trí công việc, cán bộ hội người nào làm tốt công việc thì sẽ được đánh giá cao và ngược lại.

3. Giải pháp tạo động lực làm việc cho thành viên hội

3.1. Tiến hành xác định nhu cầu của từng nhóm đối tượng cán bộ công chức

Hiện nay, tổ chức Hội chưa có công tác tiến hành thu thập thông tin về nhu cầu của cán bộ, công chức một cách chính thức, chính vì vậy mà việc xây dựng các biện pháp tạo động lực cho cán bộ, công chức chưa đạt hiệu quả. Mỗi đối tượng cá nhân khác nhau sẽ có những nhu cầu khác nhau ở những giai đoạn khác nhau như trình độ chuyên môn, vị trí công việc hiện tại, giới tính, độ tuổi. Chính vì vậy nên tiến hành xác định hệ thống nhu cầu của từng nhóm đối tượng trong tổ chức hội.

3.2. Đề xuất chính sách tiền lương

Phân bổ kinh phí tiết kiệm được từ nguồn kinh phí hoạt động thường xuyên, phí quản lý các dự án quỹ hỗ trợ phụ nữ, phí ủy thác từ Ngân hàng Chính sách xã hội Việt Nam Chi nhánh Long An. Số kinh phí tiết kiệm được từ hoạt động thường xuyên (bao gồm tiết kiệm từ nguồn kinh phí cấp tự chủ), thực hiện việc trích lập tối thiểu 25% để lập quỹ khen thưởng, quỹ phúc lợi và chi thu nhập tăng thêm cho cán bộ, công chức. Nghiên cứu, xem xét gia hạn lại thời gian tạm ứng lương, và mức lương tạm ứng để có thể giúp đỡ cán bộ, công chức khi họ gặp khó khăn. Trong cuộc sống có rất nhiều lúc cán bộ, công chức gặp phải các vấn đề liên quan tới tài chính, và không phải lúc nào họ cũng có thể giải quyết ổn thỏa được. Hơn nữa tiền lương lại chính là một khoản thu nhập chính của họ, để giải quyết vấn đề thì chỉ có khi nào họ nhận được lương thì vấn đề đó mới được giải quyết.

3.3. Đề xuất chính sách tiền thưởng

Thưởng phải kịp thời, minh bạch, và mức thưởng phải đủ lớn để có thể kích thích được thành viên. Ngoài ra, nếu mức thưởng người lao động nhận được là quá ít thì họ sẽ xem thường các chế độ thưởng và không có sự qua tâm tới các chính sách kích thích của tổ chức hội, và động lực làm việc của họ sẽ không được nâng lên. Mục đích chính là khuyến khích thành viên phấn đấu đạt được những thành tích cao trong công việc.

3.4. Đề xuất chương trình phúc lợi và dịch vụ

Thực hiện cho thành viên vay một khoản tiền nhằm giúp đỡ họ mua một số tài sản có giá trị như mua nhà, xe và khoản tiền vay trả lại cho tổ chức hội dưới dạng khấu trừ dần vào tiền lương hàng tháng.

Các chương trình phúc lợi và dịch vụ là điều kiện để thu hút và gìn giữ thành viên giỏi, nên tổ chức Hội cần phải quản lý tốt để tìm ra những vướng mắc không đáng có, giải quyết kịp thời nhằm thu được kết quả tốt. Hơn nữa, chi phí cho chương trình không phải nhỏ mà ngày càng có xu hướng tăng tỷ trọng trong tổng chi phí thù lao. Do đó, tổ chức Hội cần phải theo dõi, hạch toán một cách sát sao để chi phí cho chương trình nằm trong khả năng thanh toán và kế hoạch kinh phí của tổ chức Hội hoặc vận động các mạnh thường quân tài trợ hỗ trợ.

3.5. Đánh giá thực hiện công việc

Theo khảo sát công tác đánh giá thực hiện công việc ở tổ chức Hội chưa hiệu quả. Tổ chức Hội cần hoàn thiện hơn nữa công tác đánh giá thực hiện công việc vì đây là một hoạt động hết sức quan trọng không thể thiếu trong công tác tạo động lực cho thành viên. Để công tác đánh giá thực hiện công việc thật sự hiệu quả tổ chức hội phải xây dựng được bản mô tả công việc và bản tiêu chuẩn thực hiện công việc của thành viên. Đánh giá thực hiện công việc phải được tiến hành định kỳ, thường xuyên thường là 3 tháng một lần để những thành tích tốt của cán bộ, công nhân viên sớm được công nhận và phát huy.

3.6. Xây dựng văn hóa cơ quan, đơn vị

Nên có công tác kiểm tra thời gian làm việc tại tổ chức hội, thực tế việc sử dụng thời gian của cán bộ, công chức trong tổ chức hội chưa hết, còn rất nhiều thời gian lãng phí. Việc quản lý thời gian tạo nên tinh thần làm việc cho họ, một tác phong làm việc công nghiệp nhanh nhẹn hoạt bát. Đây cũng là một nét văn hoá cho cơ quan, tổ chức hội cũng nên áp dụng vào công tác quản lý nhân sự của hội. Xây dựng mối quan hệ thân thiết giữa những thành viên trong tổ chức hội, để tạo nên một tập thể quan tâm, giúp đỡ lẫn nhau trong công việc, từ đó hình thành nên một tập thể tương trợ đoàn kết trong việc đưa tổ chức hội ngày càng phát triển.

Từng cá nhân trong một tập thể đều đóng một vai trò rất quan trọng đến sự phát triển của tổ chức hội. Chính vì vậy, mối quan hệ của họ với nhau cũng cần được cải thiện để họ có thể kết hợp hài hoà với nhau trong công việc, giúp công việc đạt được hiệu quả cao. Mỗi cá nhân đảm nhiệm mỗi công việc khác nhau nhưng xét về tổng thể thì tất cả những công việc đó lại là một sự thống nhất liên quan tới nhau. Ví dụ như thường xuyên có những buổi dã ngoại, trò vui chơi giải trí mang tính đồng đội làm cho thành viên có cơ hội thể hiện mình và có sự tìm hiểu, hiểu biết về những nhân viên khác. Đặc biệt, cấp lãnh đạo cũng cần nắm bắt được tâm tư tình cảm của thành viên dưới quyền mình, biết họ cần gì, muốn gì, giúp họ giải quyết được những khúc mắc trong quá trình làm việc cũng như những khó khăn họ gặp phải.

Bố trí lại thành viên vào làm việc tại các vị trí căn cứ vào bản mô tả và thực hiện công việc, so sánh với bản yêu cầu thực hiện công việc để tiến hành bố trí, luân chuyển vị trí sao cho phù hợp. Đối với trường hợp thành viên nào đang bố trí không được phù hợp như: Ngành nghề chưa phù hợp hoặc công việc ngoài khả năng thì tiến hành sắp xếp lại. Nếu những thành viên trong hội không đủ khả năng thì tiến hành luân chuyển, xếp vị trí làm việc khác, còn nếu thấy thành viên chỉ thiếu hụt một số kỹ năng thì tiến hành đào tạo để từng bước hoàn thiện kỹ năng thực hiện công việc.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] Hội Liên hiệp phụ nữ huyện Bến Lức (2022). *Báo cáo tổng kết năm 2022*.
- [2] Mai Quốc Bảo (2020). *Hoàn thiện công tác tạo động lực lao động tại Tổng công ty xi măng Việt Nam*. Luận văn thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
- [3] Nguyễn Văn Điềm và Nguyễn Ngọc Quân (2012). *Quản trị nhân lực*. Hà Nội: Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [4] Trần Kim Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*. Thành phố Hồ Chí Minh: Nhà xuất bản Tài chính.
- [5] Vũ Thị Uyên (2020). *Tạo động lực cho lao động quản lý trong các doanh nghiệp Nhà nước ở Hà Nội*. Luận văn thạc sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
- [6] Higgins, E. T. & Trope, Y. (1990). *Handbook of motivation and cognition: Foundations of social behavior*. The Guilford Press, 2, 229-264.
- [7] Islam, R. & Ismail, A. Z. H. (2008). Employee Motivation: A Malaysian Perspective. *International Journal of Commerce & Management*, 18(4), 344-362.
- [8] Mitchell, T.R. (1982). *Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice*. Academy of Management.

Ngày nhận: 08/6/2023

Ngày phản biện: 24/8/2023

Ngày duyệt đăng: 30/8/2023