

# ĐÁNH GIÁ CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA CÁN BỘ, CÔNG CHỨC HUYỆN TRẦN VĂN THỜI, TỈNH CÀ MAU

NGUYỄN PHƯƠNG ĐÀI

Trường Đại học Quốc tế - Đại học Quốc gia Thành phố Hồ Chí Minh

## TÓM TẮT

**Đặt vấn đề:** Nâng cao động lực làm việc là một trong những điều kiện tiên quyết để tạo ra lực lượng lao động chất lượng cao nhằm mục đích tăng năng suất và hiệu quả công việc. Nghiên cứu này nhằm xác định một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Trần Văn Thời, tỉnh Cà Mau.

**Mục tiêu:** Xác định các yếu tố ảnh hưởng và đánh giá mức độ ảnh hưởng của những yếu tố này đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Trần Văn Thời, tỉnh Cà Mau. Đề xuất một số giải pháp quản trị để nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Trần Văn Thời, tỉnh Cà Mau.

**Phương pháp:** Nghiên cứu mô tả cắt ngang được tiến hành trên 200 cán bộ, công chức thuộc 13 phòng, ban và 06 xã, thị trấn trực thuộc Ủy ban Nhân dân huyện Trần Văn Thời, tỉnh Cà Mau.

**Kết quả:** Có 8 yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Trần Văn Thời, tỉnh Cà Mau lần lượt là đặc điểm công việc ( $p < 0,01$ ), cơ hội thăng tiến ( $p=0,07$ ), sự ghi nhận ( $p=0,03$ ), quan hệ làm việc ( $p<0,01$ ), điều kiện làm việc ( $p<0,01$ ), môi trường làm việc ( $p<0,01$ ), chế độ tiền lương ( $p<0,01$ ), chính sách phúc lợi xã hội ( $p=0,03$ ). Trong đó, ba nhân tố chủ yếu là đặc điểm công việc, quan hệ làm việc và chính sách tiền lương có ảnh hưởng nhiều

nhất đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Trần Văn Thời.

**Kết luận:** Để nâng cao động lực làm việc cho cán bộ, công chức cần phải tích cực tạo được sự gắn kết giữa lãnh đạo và cán bộ, công chức. Công việc cần được mô tả một cách chi tiết và rõ ràng, phù hợp với cán bộ. Đơn vị nên có các chế độ, chính sách phúc lợi đối với người lao động sẽ tạo cho họ có nhiều động lực để làm việc đạt được năng suất và hiệu quả cao.

**Từ khóa:** Động lực làm việc, cán bộ công chức; đặc điểm công việc.

## SUMMARY

ASSESS THE FACTORS AFFECTING THE WORKING MOTIVATION OF CADRES AND CIVIL SERVANTS IN TRAN VAN THOI DISTRICT CA MAU PROVINCE

**Background:** Improving motivation is one of the prerequisites for creating a high-quality workforce for the purpose of increasing productivity and efficiency. This study aims to identify some factors affecting the working motivation of cadres and civil servants in Tran Van Thoi district, Ca Mau province.

**Objectives:** Identify influencing factors and evaluate the impact of these factors on the working motivation of cadres and civil servants in Tran Van Thoi district, Ca Mau province. Proposing some governance implications to improve working motivation of cadres and civil servants in Tran Van Thoi district, Ca Mau province.

**Methods:** Descriptive cross-sectional study was conducted on civil servants in 13 divisions, departments and 06 communes and towns under Tran Van Thoi District Party Committee, Ca Mau Province.

**Results:** There are 8 factors affecting the working motivation of cadres and civil servants in Tran Van Thoi district, Ca Mau province

---

Chịu trách nhiệm: Nguyễn Phương Đài

Email: daiphiam8183@gmail.com

Ngày nhận: 08/7/2020

Ngày phản biện: 18/8/2020

Ngày duyệt bài: 10/9/2020

respectively: Job characteristics ( $p < 0.01$ ); promotion opportunities ( $p = 0.07$ ); recognition ( $p = 0.03$ ); working relationship ( $p < 0.01$ ); working conditions ( $p < 0.01$ ); working environment ( $p < 0.01$ ); salary regime ( $p < 0.01$ ); social welfare policy ( $p = 0.03$ ). In which, three main factors are job characteristics, working relationship and salary policy that have the most influence on the working motivation of cadres and civil servants in Tran Van Thoi district.

**Conclusion:** In order to improve the working motivation for cadres and civil servants, it is necessary to actively create the connection between leaders and civil, servants. The work should be described in a detailed and clear way, in accordance with the staffs. The unit should have policies and benefits for the employees that will give them more motivation to work with high productivity and efficiency.

**Keywords:** Work motivation, job characteristics, civil servants.

#### **ĐẶT VẤN ĐỀ**

Trong giai đoạn hiện nay, nguồn nhân lực chất lượng cao đóng vai trò rất quan trọng trong một tổ chức, là nhân tố ảnh hưởng trực tiếp đến hiệu quả làm việc, từ đó quyết định đến sự thành công của mỗi đơn vị. Vì vậy, tạo động lực làm việc cho người lao động nói chung cũng như cán bộ, công chức trong các cơ quan nhà nước nói riêng là một trong những nội dung quan trọng của công tác quản trị nhân lực nhằm thúc đẩy cán bộ, công chức nâng cao năng suất lao động để đạt được chất lượng công việc cao nhất. Có rất nhiều nguyên nhân làm cho năng suất và hiệu quả làm việc chưa cao như tiền lương, môi trường làm việc, văn hóa... Một yếu tố quan trọng khác xuất phát từ chính bản thân người lao động đó là động lực, ham muốn làm việc. Do đó nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức đã trở thành một vấn đề mang tính cấp thiết cần được quan tâm và xử lý kịp thời. Vì vậy, quan trọng là cần phải tìm hiểu các nhân tố nào ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ công chức, để từ đó mới có biện pháp nâng cao động lực làm việc của họ. Theo khảo sát, huyện Trần Văn Thới, tỉnh Cà Mau có số lượng cán bộ, công chức khá nhiều nhưng năng suất làm việc chưa mang lại hiệu quả như mong muốn của lãnh đạo và nhân dân. Xuất phát từ thực trạng trên tác giả quyết định tiến hành thực hiện đề tài: “*Đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công*

*chức tại huyện Trần Văn Thới, tỉnh Cà Mau*” với các mục tiêu cụ thể như sau:

1. Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức tại huyện Trần Văn Thới, tỉnh Cà Mau.

2. Đánh giá mức độ ảnh hưởng của các yếu tố này đến động lực làm việc của cán bộ, công chức tại huyện Trần Văn Thới, tỉnh Cà Mau.

3. Đề xuất giải pháp quản trị để nâng cao động lực làm việc của cán bộ, công chức tại huyện Trần Văn Thới, tỉnh Cà Mau.

#### **ĐỐI TƯỢNG VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU**

##### **1. Đối tượng nghiên cứu**

Gồm 200 cán bộ, công chức tại 13 phòng, ban và cán bộ, công chức thuộc 06 xã, thị trấn thuộc Ủy ban nhân dân huyện Trần Văn Thới.

##### **2. Địa điểm, thời gian nghiên cứu**

Nghiên cứu được tiến hành tại 13 phòng, ban và 06 xã, thị trấn trực thuộc Ủy ban nhân dân huyện Trần Văn Thới, tỉnh Cà Mau.

Thời gian nghiên cứu từ 01/09/2019 đến 31/12/2019.

##### **3. Thiết kế nghiên cứu**

Nghiên cứu mô tả cắt ngang, nghiên cứu định lượng trên nhóm đối tượng nghiên cứu.

##### **4. Nhóm chỉ số, biến số nghiên cứu**

- Nhóm biến số về đặc điểm chung của cán bộ, công chức: tuổi, giới, trình độ học vấn, vị trí công tác, thời gian công tác...

- Các biến số về những nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức gồm 39 biến số, được giả định đo lường cho 8 yếu tố lần lượt là đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận, quan hệ làm việc, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, chế độ tiền lương, chính sách phúc lợi xã hội.

##### **5. Chọn mẫu và cỡ mẫu**

- Cỡ mẫu: 195 cán bộ, công chức tham gia vào nghiên cứu được tính theo công thức tính cỡ mẫu tối thiểu để nhằm đảm bảo tính đại diện khi phân tích EFA.

- Phương pháp chọn mẫu: Chọn mẫu phi xác suất thuận tiện.

##### **6. Kỹ thuật thu thập số liệu**

Phỏng vấn trực tiếp đối tượng nghiên cứu theo bộ câu hỏi đã được thiết kế sẵn.

##### **7. Nội dung và phương pháp nghiên cứu**

Nội dung nghiên cứu định lượng là chủ yếu dựa trên quy trình thực hiện qua 8 bước gồm: xác định vấn đề nghiên cứu, mục tiêu nghiên cứu, cơ sở lý thuyết, mô hình nghiên cứu đề xuất, xây dựng thang đo, nghiên cứu thử

nghiệm, hiệu chỉnh thang đo, nghiên cứu chính thức, viết báo cáo.

Phương pháp nghiên cứu: Việc thực hiện nghiên cứu định lượng này nhằm kiểm định mô hình và các giả thiết dựa trên việc phân tích các chỉ số Cronbach's Alpha, phân tích các nhân tố khám phá EFA và phân tích hồi quy đa biến tuyến tính.

### 8. Đạo đức nghiên cứu

- Các đối tượng tự nguyện tham gia nghiên cứu được giải thích về mục đích, nội dung của nghiên cứu.

- Thông tin thu thập trung thực, khách quan và thu thập chỉ phục vụ cho mục đích nghiên cứu, đảm bảo bí mật thông tin mà đối tượng tham gia nghiên cứu cung cấp.

### KẾT QUẢ

Kết quả nghiên cứu cho thấy, cán bộ, công chức tại UBND huyện Trần Văn Thời, Cà Mau có sự chênh lệch khá cao về giới tính, tỷ lệ nam giới chiếm 61% so với nữ giới là 39%. Trong đó, có đến 71%, cán bộ, công chức tham gia khảo sát và tỷ lệ cán bộ, lãnh đạo được khảo sát chỉ chiếm 29%. Hầu hết các cán bộ có thời gian công tác dưới 5 năm với tỷ lệ gần 60%, chỉ có khoảng 12,5% số cán bộ có thời gian công tác hơn 10 năm. Về độ tuổi lao động, nhân lực dưới 40 tuổi chiếm hơn 50% trong tổng số đối tượng nghiên cứu, có 38,5% đối tượng từ 41 đến 50 tuổi, số cán bộ trên 50 tuổi chỉ chiếm 8%. Điểm động lực làm việc trung bình là  $3,2 \pm 0,51$ .

Bảng 1. Sự khác biệt mức độ động lực làm việc giữa các đặc điểm nhân khẩu học của đối tượng nghiên cứu

Đặc điểm		Động lực làm việc		P
		Trung vị	Khoảng tứ phân vị	
Giới	Nam	3	3 – 3,4	< 0,001*
	Nữ	3,4	3 – 3,8	
Nhóm tuổi	< 30	3,2	3 – 3,4	0,17**
	31 – 40	3,2	3 – 3,6	
	41 – 50	3,2	3 – 3,8	
	51 – 55	3,3	3 – 3,6	
Trình độ học vấn	Cao đẳng	3,2	3 – 3,4	< 0,001**
	Đại học	3,6	3 – 4	

\* : Mann Whitney Test; \*\* : Kruskal-Wallis Test

Kết quả cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về điểm đánh giá động lực làm việc giữa hai nhóm giới tính và trình độ học vấn của đối tượng nghiên cứu ( $p < 0,05$ ). Chưa tìm thấy sự khác nhau về động lực làm việc giữa các nhóm tuổi của đối tượng nghiên cứu ( $p > 0,05$ ).

Bảng 2. Sự khác biệt mức độ động lực làm việc giữa các đặc điểm làm việc của đối tượng nghiên cứu

Đặc điểm		Động lực làm việc		p
		Trung vị	Khoảng tứ phân vị	
Chức vụ	Cán bộ công chức	3,3	3 – 3,6	0,209*
	Lãnh đạo	3	3 – 3,6	
Thâm niên công tác	< 3 năm	3,2	3 – 3,6	0,024**
	3 – 5 năm	3	3 – 3,4	
	5 - 10 năm	3,4	3 – 3,6	
	10 – 15 năm	3,6	3,1 – 4	
	15 năm	3,6	3,2 – 4,4	

\* : Mann Whitney Test; \*\* : Kruskal-wallis Test

Kết quả cho thấy có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về điểm đánh giá động lực làm việc với thâm niên làm việc của đối tượng nghiên cứu ( $p < 0,05$ ). Chưa tìm thấy sự khác nhau về động lực làm việc giữa hai nhóm chức vụ ( $p > 0,05$ ).

Bảng 3. Mô hình hồi quy tuyến tính về các yếu tố liên quan đến động lực làm việc

Đặc điểm	Động lực làm việc				Mức ý nghĩa (p)
	B	SE (β)	Thống kê đa cộng tuyến		
Đặc điểm công việc (CV)	0,250	0,380	0,834	1,199	< 0,001
Cơ hội thăng tiến (TT)	0,044	0,061	0,788	1,268	0,007
Sự ghi nhận (GN)	0,072	0,102	0,738	1,354	0,003
Quan hệ làm việc (LV)	0,166	0,264	0,903	1,107	< 0,001
Điều kiện làm việc (DK)	0,115	0,199	0,890	1,124	< 0,001
Môi trường làm việc (MT)	0,113	0,199	0,831	1,203	< 0,001
Chính sách tiền lương (TL)	0,129	0,216	0,709	1,410	< 0,001
Phúc lợi xã hội (PL)	0,04	0,065	0,862	1,160	0,003
$R^2 = 0,692$					

Trong mô hình hồi quy tuyến tính đa biến, kết quả cho thấy các yếu tố như đặc điểm công việc, cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận, quan hệ làm việc, điều kiện làm việc, môi trường làm việc, chính sách tiền lương, phúc lợi xã hội có mối liên quan mật thiết với động lực làm việc ( $p < 0,05$ ). Các biến số trong mô hình góp phần giải thích 69,2% sự thay đổi của biến động lực làm việc.

### **BÀN LUẬN**

Kết quả nghiên cứu ở trên đã chỉ ra rằng, các nhân tố nghiên cứu đều có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của cán bộ, công chức. Điều này tương đồng với các nghiên cứu trước đây, đa số nghiên cứu đều chứng minh rằng những nhân tố như: “Đặc điểm công việc”, “Cơ hội thăng tiến”, “Sự ghi nhận”, “Quan hệ làm việc”, “Điều kiện làm việc”, “Môi trường làm việc”, “Chính sách tiền lương”, “Phúc lợi xã hội” được xem là các nhân tố có tầm ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức [1-4, 7].

Trong đó, đặc điểm công việc là nhân tố tác động mạnh nhất đến động lực làm việc công chức bởi vì đây là nhân tố chi phối khả năng làm việc của công chức, nếu đặc điểm công việc không phù hợp thì công chức không thể làm việc một cách có hiệu suất cao nhất được [5, 8]. Tại huyện Trần Văn Thời, các yêu cầu có liên quan đến công việc được thể hiện rõ ràng, về nội dung công việc được hướng dẫn nhiệt tình từ những nhân viên có kinh nghiệm hoặc các cấp quản lý nên hầu hết cán bộ, công chức đều hài lòng với công việc của mình hiện nay. Sự phân chia công việc của cán bộ, công chức huyện Trần Văn Thời hiện nay đang dựa vào giới tính, nghĩa là tùy thuộc vào giới tính sẽ có sự phân chia công việc khác nhau, do đó tạo ra sự thỏa mãn công việc giữa hai nhóm giới tính, chính vì vậy làm cho động lực công việc cũng khác nhau. Như vậy, muốn tăng hệ số hài lòng về đặc điểm công việc cần dựa vào giới tính của cán bộ, công chức để có những biện pháp làm rõ đặc điểm công việc cụ thể.

Nhân tố quan hệ làm việc có tác động đến động lực làm việc công chức được xếp thứ hai về mức độ tác động [2]. Hiện nay, cán bộ công chức tại huyện Trần Văn Thời có sự liên kết chặt chẽ với nhau trong công việc, do đó các luồng thông tin trao đổi giữa các cấp được diễn ra thuận lợi, tạo ra sự thoải mái trong công việc do đó góp phần tăng động lực làm việc của họ. Quan hệ làm việc tạo ra sự thỏa mãn trong công

việc do đó góp phần tăng động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Trần Văn Thời.

Biến số có tác động tiếp theo là chính sách tiền lương [6, 9]. Mỗi cá nhân đi làm luôn mong muốn nhận được mức lương xứng đáng với công sức của họ, vì thế chính sách tiền lương là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ tại huyện Trần Văn Thời. Vì vậy, để gia tăng động lực làm việc của cán bộ, công chức thì ban lãnh đạo cần quan tâm đến biến số này, các chính sách nâng lương đang bị chi phối bởi quy định nhà nước chưa được chủ động nên ngoài hệ số lương có thể thêm các khoản phúc lợi để nâng cao sự hài lòng về chính sách tiền lương của cán bộ, công chức.

Về điều kiện và môi trường làm việc, đây cũng là một trong những nhân tố có tác động đến động lực làm việc của cán bộ, công chức, bởi hai biến số này tác động đến mức độ an tâm trong thực hiện nhiệm vụ, giúp cho cán bộ có thể tự tin cống hiến cho công việc. Điều kiện và môi trường làm việc tại huyện Trần Văn Thời được đánh giá là an toàn và phù hợp với cán bộ, công chức [1].

Các nhân tố còn lại như “Cơ hội thăng tiến”, “Sự ghi nhận”, “Phúc lợi xã hội” có tác động đến động lực làm việc của cán bộ, công chức ở mức độ thấp hơn, điều này dễ hiểu vì theo tháp nhu cầu Maslow thì những biến số này được xếp vào nhu cầu bậc cao và nhu cầu bậc cao sẽ được phát sinh khi những nhu cầu thiết yếu được đáp ứng [5, 10].

Ngoài ra, khi tiến hành so sánh động lực công việc trên các đặc điểm của đối tượng nghiên cứu cho thấy nữ giới có động lực cao hơn nam giới. Điều này dễ hiểu bởi trong môi trường làm việc của cán bộ, công chức nhà nước tại huyện Trần Văn Thời, hầu hết nữ giới đều có thâm niên làm việc khá lâu, những mong muốn về trách nhiệm bản thân giúp họ liên kết được các mối quan tâm cần thiết để có thể tự tạo cho mình động lực để phấn đấu trong công việc. Tương tự đối với thâm niên làm việc, động lực làm việc của đối tượng nghiên cứu tăng dần theo thâm niên của mỗi đối tượng. Làm việc càng lâu năm, họ sẽ có quan hệ gắn kết hơn với cơ quan, nhận được sự tin tưởng cao của lãnh đạo, trách nhiệm cũng vì thế tăng lên. Những điều này sẽ làm tăng động lực làm việc của đối tượng nghiên cứu.

## KẾT LUẬN

Qua khảo sát một số yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức huyện Trần Văn Thời, tỉnh Cà Mau, kết quả phân tích một lần nữa khẳng định 8 nhân tố về “Đặc điểm công việc”, “Cơ hội thăng tiến”, “Sự ghi nhận”, “Quan hệ làm việc”, “Điều kiện làm việc”, “Môi trường làm việc”, “Chính sách tiền lương”, “Phúc lợi xã hội” được xem là các nhân tố có ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ, công chức tại huyện Trần Văn Thời, tỉnh Cà Mau. Trong đó, 3 nhân tố tác động tích cực nhất và mạnh nhất đến động lực làm việc lần lượt là “Đặc điểm công việc”, “Quan hệ làm việc”, “Chính sách tiền lương”. Vì chỉ khi đặc điểm công việc phù hợp thì công chức họ mới dồn hết tâm huyết và lòng đam mê của mình cho công việc, đồng thời sự gắn kết giữa các bộ phận thể hiện qua các mối quan hệ làm việc nếu có sự liên hệ chặt chẽ với nhau thì càng tạo ra được sự thoải mái trong công việc cũng góp phần làm tăng động lực làm việc của công chức. Một yếu tố cũng không kém phần quan trọng nữa đó là chính sách tiền lương, người lao động khi đi làm đều mong muốn nhận được một mức lương tương xứng với sức lao động mà họ bỏ ra, vì thế chính sách tiền lương là nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của cán bộ tại huyện Trần Văn Thời.

### Một số đề xuất:

- Mạnh dạn trao quyền tự quyết định trong một số phạm vi cho phép, cũng như làm cho họ cảm thấy có trách nhiệm với công việc và vai trò của họ đối với công việc đó là quan trọng. Đồng thời phải có bản mô tả công việc một cách chi tiết và rõ ràng.

- Công tác quy hoạch, đề bạt, bổ nhiệm cán bộ cũng phải công bằng, thưởng, phạt rõ ràng, phân minh, đúng người đúng việc, ai cũng có cơ hội thăng tiến nếu có cố gắng hơn trong công việc.

- Tạo sự gắn kết giữa lãnh đạo đơn vị và công chức. Lãnh đạo phải gương mẫu và tạo được sự tin tưởng nơi cán bộ công chức. Đồng thời, phải tạo sự chia sẻ, phối hợp nhịp nhàng, hiệu quả trong công việc giữa những người đồng nghiệp nhằm tạo nên bầu không khí của tập thể lao động luôn vui vẻ, đoàn kết.

## TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. **Bùi Quang Hưng, Nguyễn Thanh Bé** (2018), "Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Cục thuế TP Hồ Chí Minh". *Tạp chí Tài chính*, 10, tr 106-110.
2. **Cao Thị Thanh, Trần Quang Hưng** (2018), "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". *Tạp chí Khoa học Công nghệ* 46, tr 78.
3. **Huynh T.V.** (2016), *Nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của công chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Nam Định*, Quản trị nhân lực, Trường Đại học Lao động - Xã hội, 94.
4. **Nguyễn Thị Phương Lan** (2015), *Hoàn thiện hệ thống công cụ tạo động lực cho công chức ở các cơ quan hành chính nhà nước*, Quản lý công, Học viện Hành chính Quốc gia, 160.
5. **Phạm Thị Tân, Đặng Thị Hoa** (2017), "Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của giảng viên Trường Đại học Lâm nghiệp Việt Nam". *Tạp chí Khoa học và Công nghệ Lâm nghiệp*, 3, tr 84 - 93.
6. **Abou Elnaga A.J.J.O.B., 34 M.V.N.P.** (2013), "Exploring the link between job motivation, work environment and job satisfaction".
7. **Altindis S.J.** (2011), "Job motivation and organizational commitment among the health professionals: A questionnaire survey". 5 (21), 8601-8609.
8. **Ganta V.C.J.I.J.o.E.T., Management, Sciences A.** (2014), "Motivation in the workplace to improve the employee performance". 2 (6), 221-230.
9. **Putra E.D., Cho S., Liu J.J.T., et al.** (2017), "Extrinsic and intrinsic motivation on work engagement in the hospitality industry: Test of motivation crowding theory". 17 (2), 228-241.
10. **Vansteenkiste V., Lens W., De Witte H., et al.** (2005), "Understanding unemployed people's job search behaviour, unemployment experience and well-being: A comparison of expectancy-value theory and self-determination theory". 44 (2), 269-287.