

TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU VỀ ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

ĐINH THỊ KIỀU LINH
Trường Cao đẳng Sư phạm Trung ương
Thành phố Hồ Chí Minh

Nhận bài ngày 25/6/2026. Sửa chữa xong 10/7/2026. Duyệt đăng 15/7/2026.

Abstract

Work motivation is a critical determinant of organizational performance and employee engagement. This paper conducts a systematic review of prominent international studies on work motivation across two core dimensions: (1) measurement instruments of work motivation, and (2) key factors influencing employee motivation. The synthesized findings reveal a distinct paradigm shift from linear behavioral management models toward multidimensional approaches that integrate psychosocial factors within the contemporary context of digital transformation.

Keywords: Digital transformation, factors influencing, measurement instruments, Work motivation.

1. Đặt vấn đề

Trong mỗi tổ chức có ba nguồn lực chính đó là cơ sở vật chất, tài chính và con người, trong đó nguồn lực con người giữ vai trò quyết định tới sự tồn tại và phát triển của tổ chức. Nguồn lực con người có thể thúc đẩy quá trình phát triển của tổ chức hoặc phá hủy sự tiến bộ của tổ chức. Nguồn lực con người đang ngày càng chứng minh là hạt nhân của tổ chức, trong đó tạo động lực là nhân tố cốt lõi đối với sự thỏa mãn công việc của người lao động. Lương, thưởng, phụ cấp và các phúc lợi là nhân tố quan trọng bởi đây là nguồn sống, là yêu cầu đầu tiên của người lao động nhưng không phải là nhân tố tạo động lực quan trọng nhất đối với tất cả mọi người trong một tổ chức, những nhân tố khác nhau sẽ tạo động lực khác nhau phụ thuộc vào bản chất của một tổ chức và những nhân tố đóng góp chủ chốt vào sự phát triển môi trường học tập và làm việc (Muhammad, 2010). Việc tìm hiểu các nghiên cứu ở nước ngoài về động lực làm việc của người lao động từ đó tìm ra các khoảng trống nghiên cứu là rất cần thiết để giúp các nhà nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động trong một lĩnh vực cụ thể nào đó, sẽ có cơ sở để nghiên cứu đúng hướng và có ý nghĩa thực tiễn cao.

2. Nội dung nghiên cứu

2.1. Các công trình nghiên cứu về công cụ đo lường động lực làm việc của người lao động

Song song với tiến trình phát triển của các hệ thống lý thuyết, việc thiết kế, thử nghiệm và chuẩn hóa các công cụ định lượng để đo lường động lực làm việc của người lao động đã thu hút sự quan tâm lớn của các nhà nghiên cứu. Dưới đây là phân tích chi tiết về ba bộ công cụ đo lường động lực làm việc kinh điển và đương đại nổi bật nhất:

2.1.1. Thang đo Xu hướng công việc của Amabile, Hill, Hennessey và Tighe (1994)

WPI ra đời nhằm giải quyết bài toán đo lường trực tiếp xu hướng động lực của cá nhân, đặc biệt tập trung vào việc phân tách rạch ròi giữa động lực xuất phát từ niềm vui tự thân và động lực bị chi phối bởi các phần thưởng bên ngoài.

a. Cấu trúc bộ câu hỏi

WPI gồm 30 câu hỏi chia thành hai thang đo lớn:

Email: kieulinhh220597@gmail.com

- Thang đo Động lực nội tại (15 câu): Đo lường hai khía cạnh là Sự thách thức (ví dụ: "Tôi thích giải quyết các vấn đề mới và khó") và Sự tò mò/Thích thú tự thân (ví dụ: "Điều quan trọng đối với tôi là tận hưởng công việc mình làm").

- Thang đo Động lực ngoại tại (15 câu): Đo lường hai khía cạnh là Sự bù đắp (ví dụ: "Tôi luôn nghĩ về mức lương và tiền thưởng mà mình sẽ nhận được") và Sự công nhận bên ngoài (ví dụ: "Tôi muốn người khác đánh giá cao năng lực công tác của tôi").

Các câu hỏi được đánh giá trên thang đo Likert 4 điểm (từ Hoàn toàn không đúng với tôi đến Hoàn toàn đúng với tôi).

b. Ưu điểm và hạn chế của bộ câu hỏi

- Ưu điểm: WPI là công cụ tiên phong tách biệt thành công hai cấu trúc động lực độc lập. Nó vô cùng hữu ích trong các ngành nghề đòi hỏi tính sáng tạo và đổi mới, nơi động lực nội tại đóng vai trò quyết định.

- Hạn chế: WPI giả định rằng động lực nội tại và ngoại tại là hai thực thể triệt tiêu lẫn nhau hoặc đối nghịch nhau. Thực tế quản trị hiện đại chỉ ra rằng người lao động có thể đồng thời có động lực nội tại cao và động lực ngoại tại cao (như vừa yêu nghề vừa muốn có lương cao). Ngoài ra, thang đo Likert 4 điểm của WPI đôi khi làm giảm độ nhạy trong việc phân tích các sắc thái trung lập của người trả lời.

2.1.2. Thang đo Động lực làm việc của Gagné và cộng sự (2010)

R-MAWS đánh dấu bước chuyển mình quan trọng khi áp dụng trọn vẹn mô hình dải liên tục tự quyết của Thuyết tự quyết (SDT) vào môi trường công sở, thay thế cho cách nhìn nhận nhị phân (nội tại và ngoại tại) truyền thống.

a. Cấu trúc bộ câu hỏi

R-MAWS gồm 19 câu hỏi dựa trên thang đo Likert 7 điểm (từ 1 - Hoàn toàn không đồng ý đến 7 - Hoàn toàn đồng ý). 19 câu hỏi này được phân bổ chặt chẽ vào 5 thang đo con đại diện cho các mức độ tự quyết tăng dần:

- Vô động lực (3 câu): Thể hiện sự mất phương hướng (ví dụ: "Tôi không biết tại sao tôi lại làm công việc này, vì tôi không thấy nó có ý nghĩa gì").

- Điều chỉnh bên ngoài (6 câu): Thực hiện vì áp lực hoặc phần thưởng bên ngoài (ví dụ: "Vì tôi sẽ mất việc nếu không nỗ lực đủ mức" hoặc "Để nhận được sự công nhận từ người khác").

- Điều chỉnh nội tâm (4 câu): Thực hiện để tự bảo vệ lòng tự tôn hoặc tránh cảm giác tội lỗi (ví dụ: "Bởi vì nếu không làm tốt, tôi sẽ cảm thấy xấu hổ về bản thân").

- Điều chỉnh đồng nhất (3 câu): Thực hiện vì nhận thức được giá trị cốt lõi của công việc (ví dụ: "Bởi vì cá nhân tôi coi trọng việc nỗ lực cho công việc này là quan trọng").

- Động lực nội tại (3 câu): Thực hiện vì niềm vui thuần túy (ví dụ: "Bởi vì tôi tìm thấy niềm vui và sự hứng thú khi làm công việc này").

b. Ưu điểm và hạn chế của bộ câu hỏi

- Ưu điểm: R-MAWS phản ánh chính xác chiều sâu tâm lý của người lao động thông qua việc phân tích "phổ động lực" đa dạng. Hệ số Cronbach's alpha của các thang đo con luôn đạt mức lý tưởng (từ .75 đến .91), đảm bảo độ tin cậy xuất sắc khi ứng dụng xuyên văn hóa tại nhiều quốc gia (trong đó có cả các nghiên cứu bản địa hóa tại Việt Nam và Peru).

- Hạn chế: Do thang đo được thiết kế dựa trên một khung lý thuyết rất chặt chẽ (SDT), việc giải thích kết quả đòi hỏi người làm nhân sự hoặc nhà nghiên cứu phải có kiến thức nền tảng vững vàng về tâm lý học hành vi. Thang đo 7 điểm đôi khi cũng khiến người lao động mất nhiều thời gian cân nhắc hơn để phân biệt giữa các mức độ "hơi đồng ý", "đồng ý" và "hoàn toàn đồng ý".

2.1.3. Thang đo Động lực làm việc đa chiều của Gagné và cộng sự (2015)

Được phát triển bởi nhóm tác giả của R-MAWS, MWMS là phiên bản nâng cấp, tinh chỉnh và hiện đang là "tiêu chuẩn vàng" trong nghiên cứu thực nghiệm về động lực làm việc trên thế giới.

a. Cấu trúc bộ câu hỏi

MWMS kế thừa cấu trúc của R-MAWS với số lượng 19 câu hỏi có sự phân bổ đồng đều hơn và đặc biệt là tách biệt cấu trúc của Điều chỉnh bên ngoài thành hai khía cạnh độc lập:

- Điều chỉnh bên ngoài - Thuộc xã hội: Nỗ lực để được người khác tôn trọng, chấp nhận hoặc tránh bị chỉ trích.

- Điều chỉnh bên ngoài - Thuộc vật chất: Nỗ lực thuần túy vì an sinh tài chính hoặc giữ công việc.

Sự phân tách này giúp làm rõ sự khác biệt giữa áp lực từ các mối quan hệ xã hội và áp lực từ các phần thưởng vật chất tại nơi làm việc.

b. Ưu điểm và hạn chế của bộ câu hỏi

- Ưu điểm: MWMS khắc phục hoàn toàn các điểm yếu về mặt thống kê của R-MAWS. Việc tách biệt khía cạnh xã hội và vật chất trong động lực ngoại tại là một bước đột phá thực tế, giúp các nhà quản trị biết chính xác nhân viên của họ đang bị thúc đẩy bởi "tiền bạc" hay bởi "danh tiếng và các mối quan hệ".

- Hạn chế: MWMS tập trung sâu vào cơ chế tự quyết (tính tự chủ tự thân) nên có thể bỏ sót một số yếu tố thúc đẩy mang tính chất bối cảnh cụ thể của thời đại số (ví dụ: động lực từ sự tương tác với trí tuệ nhân tạo hoặc các công cụ tự động hóa).

2.2. Các công trình nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động

Việc nhận diện và phân tích các yếu tố tác động đến động lực làm việc của người lao động là chủ đề thu hút nhiều nhà nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực tâm lý học và quản trị nguồn nhân lực. Tổng hợp từ các công trình nghiên cứu nước ngoài, các yếu tố ảnh hưởng được hệ thống hóa một cách khoa học thành ba nhóm yếu tố: (1) Các yếu tố thuộc về đặc điểm công việc; (2) Các yếu tố thuộc về môi trường và bối cảnh tổ chức; và (3) Các yếu tố thuộc về đặc điểm tâm lý cá nhân người lao động.

2.2.1. Các yếu tố thuộc về đặc điểm công việc

Đặc điểm công việc đóng vai trò là tác nhân trực tiếp định hình trạng thái tâm lý và mức độ cam kết của người lao động. Các công trình nghiên cứu nổi bật tập trung vào hai mô hình lý thuyết lớn

a. Mô hình đặc điểm công việc của Hackman và Oldham (1976, 1980)

Đây là công trình nền móng chứng minh rằng cấu trúc của một công việc quyết định động lực nội tại của người thực hiện nó. Hai tác giả chỉ ra 5 đặc tính cốt lõi của công việc:

- Sự đa dạng của kỹ năng: Mức độ công việc yêu cầu nhiều hoạt động và kỹ năng khác nhau của người lao động.

- Tính đồng nhất của nhiệm vụ: Khả năng người lao động được thực hiện trọn vẹn một phần việc từ đầu đến cuối thay vì chỉ làm một phân đoạn nhỏ.

- Tầm quan trọng của nhiệm vụ: Mức độ công việc có ảnh hưởng lớn đến cuộc sống hoặc công việc của những người khác trong tổ chức hay ngoài xã hội.

- Quyền tự chủ: Sự tự do và độc lập của người lao động trong việc lên lịch trình và quyết định phương pháp thực hiện công việc.

- Sự phản hồi: Mức độ thông tin trực tiếp và rõ ràng mà người lao động nhận được về hiệu quả công việc của họ.

b. Mô hình Yêu cầu công việc - Nguồn lực công việc của Bakker và Demerouti (2007, 2017)

- Mô hình JD-R mở rộng cách tiếp cận bằng việc chia mọi đặc điểm công việc thành hai danh mục: Yêu cầu công việc bao gồm áp lực thời gian, môi trường làm việc độc hại hay tải lượng công việc quá tải; và Nguồn lực công việc bao gồm cơ hội phát triển sự nghiệp, sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và sự phản hồi hiệu suất.

- Các nghiên cứu thực nghiệm áp dụng JD-R chỉ ra rằng khi nguồn lực công việc dồi dào, nó không chỉ giảm thiểu tác hại của yêu cầu công việc cao (tránh kiệt quệ sức lực) mà còn kích hoạt mạnh mẽ con đường tạo động lực, thúc đẩy sự gắn kết công việc và động lực cống hiến vượt bậc của người lao động (Bakker & Demerouti, 2017).

2.2.2. Các yếu tố thuộc về bối cảnh và môi trường tổ chức

Động lực cá nhân chịu sự chi phối mạnh mẽ bởi cấu trúc thượng tầng của tổ chức, bao gồm phong cách lãnh đạo, hệ thống đãi ngộ và bầu không khí văn hóa doanh nghiệp.

a. Phong cách lãnh đạo

- Mỗi quan hệ giữa hành vi của người lãnh đạo và động lực của nhân viên đã được chứng minh qua hàng loạt nghiên cứu thực nghiệm. Tiêu biểu là công trình của Bass và Avolio (1994) về Lãnh đạo chuyển đổi so với Lãnh đạo giao dịch.

- Các nhà lãnh đạo chuyển đổi thúc đẩy động lực nội tại của nhân viên thông qua bốn cơ chế: (1) Khơi nguồn cảm hứng, (2) Tác động bằng uy tín cá nhân, (3) Kích thích trí tuệ và (4) Quan tâm đến từng cá nhân. Ngược lại, lãnh đạo giao dịch chủ yếu kích hoạt động lực ngoại tại của nhân viên dựa trên cơ chế thưởng - phạt sòng phẳng. Nghiên cứu thực nghiệm của nhà khoa học cổ điển và hiện đại đều khẳng định lãnh đạo chuyển đổi tạo ra động lực làm việc bền vững và hiệu suất vượt trội hơn (Bass & Avolio, 1994; Piccolo & Colquitt, 2006).

b. Sự hỗ trợ nhận thức từ tổ chức

Theo thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu của Eisenberger và cộng sự (1986, 2020) chứng minh rằng khi nhân viên cảm nhận được tổ chức thực sự trân trọng những đóng góp và quan tâm sâu sắc đến phúc lợi, sức khỏe tinh thần của họ (POS cao), một nghĩa vụ mang tính đạo đức sẽ tự động hình thành trong tâm trí họ. Để đáp lại tổ chức, người lao động sẽ tự động gia tăng động lực làm việc, nỗ lực đạt hiệu suất cao nhất và giảm thiểu tối đa ý định rời bỏ tổ chức.

c. Công bằng tổ chức

Nghiên cứu của Colquitt (2001) đã chi tiết hóa thuyết công bằng của Adams thành bốn khía cạnh: (1) Công bằng phân phối - sự công bằng về mặt kết quả thưởng phạt; (2) Công bằng quy trình - sự công bằng trong các bước đưa ra quyết định; (3) Công bằng giao tiếp - sự tôn trọng từ cấp trên; và (4) Công bằng thông tin - tính minh bạch của thông tin được giải thích. Khi bất kỳ khía cạnh nào trong bốn yếu tố này bị vi phạm, động lực làm việc của nhân viên sẽ suy giảm nghiêm trọng do họ cảm thấy nỗ lực của mình không được tôn trọng và bảo vệ.

2.2.3. Các yếu tố thuộc về cá nhân người lao động

Các yếu tố nội tại mang tính cá nhân đóng vai trò quyết định cách thức người lao động phản hồi trước các tác nhân kích thích.

a. Đặc điểm tính cách

Judge và Ilies (2002) đã kết nối mô hình tính cách Năm nhân tố lớn với các lý thuyết động lực làm việc (như thuyết kỳ vọng, thuyết thiết lập mục tiêu). Kết quả chỉ ra rằng:

- Tính tự chủ/tận tụy: Là nhân tố có tương quan thuận mạnh mẽ nhất với tất cả các dạng động lực làm việc. Những người có tính tận tụy cao thường tự thiết lập các mục tiêu thách thức và có sự kiên trì bền bỉ để vượt qua khó khăn.

- Tính hướng ngoại: Có mối tương quan thuận mạnh mẽ với động lực làm việc, đặc biệt là trong các môi trường làm việc nhóm đòi hỏi sự tương tác xã hội cao.

- Tính bất ổn cảm xúc: Có mối tương quan nghịch mạnh mẽ với động lực; những người có điểm số cao ở nhân tố này thường dễ bị căng thẳng, tự ti và giảm sút kỳ vọng vào năng lực bản thân.

b. Năng lực tự nhận thức

CSE bao gồm 4 phần: Lòng tự trọng, Năng lực tự định vị, Điểm kiểm soát nội tâm, và Sự ổn định cảm xúc. Những nhân viên sở hữu CSE cao thường tự nhìn nhận các thách thức công việc là cơ hội để phát triển, từ đó kích hoạt động lực nội tại mạnh mẽ và ít bị tác động tiêu cực bởi các áp lực công việc hàng ngày (Judge et al., 1997).

2.3. Khoảng trống nghiên cứu

Việc phân tích các công trình nghiên cứu ở nước ngoài về động lực làm việc của người lao động đã chỉ ra những khoảng trống nghiên cứu mang tính thời đại và bối cảnh chưa được giải quyết triệt để. Các khoảng trống này tập trung vào ba khía cạnh sau:

2.3.1. Sự dịch chuyển bối cảnh công việc trong kỷ nguyên số và trí tuệ nhân tạo

Các công trình nghiên cứu về công cụ đo lường chuẩn hóa (như R-MAWS, 2010; MWMS, 2015) đều được xây dựng dựa trên giả định về một môi trường làm việc truyền thống - nơi có sự tương tác trực tiếp giữa người với người và các ranh giới vật lý rõ ràng.

Khoảng trống: Hiện nay, sự bùng nổ của mô hình làm việc từ xa, làm việc kết hợp và sự can thiệp sâu sắc của Trí tuệ nhân tạo cùng các hệ thống tự động hóa đã làm thay đổi căn bản cách thức vận hành công việc (Wang et al., 2021). Các nghiên cứu thực nghiệm chưa làm rõ được việc công nghệ tương tác trực tiếp ảnh hưởng thế nào đến việc thỏa mãn ba nhu cầu tâm lý cơ bản (tự chủ, năng lực, gắn kết) của Thuyết tự quyết (SDT). Ví dụ, sự giám sát bằng thuật toán có thể triệt tiêu hoàn toàn nhu cầu tự chủ của người lao động, nhưng các thang đo hiện tại như MWMS chưa có các biến số hay câu hỏi đo lường đặc thù cho khía cạnh này (Parent-Rochelleau & Parker, 2020).

2.3.2. Sự mâu thuẫn và giao thoa giữa các thế hệ lao động

Môi trường công sở hiện đại đang chứng kiến sự giao thoa chưa từng có của bốn thế hệ: Baby Boomers, Gen X, Gen Y và Gen Z (những người sinh từ năm 1997 trở đi).

Khoảng trống: Phần lớn các lý thuyết động lực làm việc giả định một cơ chế nhận thức đồng nhất giữa các đối tượng lao động. Tuy nhiên, các nghiên cứu định tính gần đây chỉ ra rằng cấu trúc giá trị của Gen Z có sự khác biệt sâu sắc so với các thế hệ trước; họ đặt nặng các yếu tố như sức khỏe tinh thần, sự đa dạng và hòa nhập, và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp hơn là sự thăng tiến hay an sinh tài chính đơn thuần (Goh & Okumus, 2020). Vẫn tồn tại một khoảng trống lớn trong việc kiểm chứng thực nghiệm bằng các mô hình cấu trúc tuyến tính để so sánh đa nhóm về mức độ tác động của các yếu tố này lên động lực nội tại của các thế hệ khác nhau, đặc biệt là ở các nền kinh tế mới nổi (Gagné et al., 2015).

2.3.3. Sự khác biệt về bối cảnh văn hóa và thể chế

Mặc dù thang đo MWMS (2015) đã được xác thực tại một số quốc gia, phần lớn các lý thuyết nền tảng về động lực làm việc vẫn mang đậm thể giới quan phương Tây, nơi đề cao chủ nghĩa cá nhân và quyền tự quyết tối đa.

Khoảng trống: Tại các quốc gia mang đậm văn hóa Á Đông, nơi chủ nghĩa tập thể và khoảng cách quyền lực cao chi phối sâu sắc hành vi tổ chức, động lực làm việc của người lao động có những nguồn gốc khác biệt. Sự gắn kết tập thể, nghĩa vụ gia đình và thể diện cá nhân đôi khi vượt lên trên nhu cầu tự chủ cá nhân trong việc thúc đẩy nỗ lực làm việc (Hofstede, 2011). Hiện nay, có rất ít công trình nghiên cứu xây dựng hoặc điều chỉnh các thang đo động lực làm việc để tích hợp các giá trị văn hóa bản địa này, dẫn đến việc áp dụng máy móc các công cụ phương Tây đôi khi chưa phản ánh đúng thực tế tâm lý của người lao động bản xứ.

2.3.4. Sự khác biệt về tính chất công việc của người lao động

Động lực làm việc của các đối tượng người lao động ở các lĩnh vực khác nhau, có động lực làm việc khác nhau.

Khoảng trống: Động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp, khác với người lao động trong lĩnh vực giáo dục đặc biệt như giáo dục mầm non hoặc người lao động trong lĩnh vực ngành y có tính chất công việc đặc thù và áp lực công việc rất cao. Nhưng trong các thang đo về động lực làm việc của người lao động và các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc trong các công trình nghiên cứu ở nước ngoài chưa đáp ứng được yêu cầu của các nghiên cứu về động lực làm việc cho các đối tượng người lao động làm việc trong các lĩnh vực trên.

3. Kết luận

Bài viết đã thực hiện tổng quan hệ thống các công trình nghiên cứu khoa học tiêu biểu ở nước ngoài về động lực làm việc của người lao động thông qua hai khía cạnh: công cụ đo lường và các nhóm yếu tố ảnh hưởng. Kết quả tổng hợp khẳng định xu hướng dịch chuyển rõ rệt từ các mô hình quản trị hành vi tuyến tính sang cách tiếp cận đa chiều, tích hợp các yếu tố tâm lý xã hội trong bối cảnh chuyển đổi số hiện đại. Nghiên cứu đã làm rõ ưu - nhược điểm của các thang đo từ kinh điển đến hiện đại (như JDI, WPI, R-MAWS, MWMS), đồng thời chỉ ra cơ chế tác động đan xen của các nhóm yếu tố thuộc về

đặc điểm công việc, bối cảnh tổ chức và đặc điểm cá nhân người lao động. Đặc biệt, bài viết đã chỉ ra 4 khoảng trống lý thuyết quan trọng cần tiếp tục giải quyết trong tương lai: (1) ảnh hưởng của công nghệ và trí tuệ nhân tạo (AI); (2) sự giao thoa giá trị giữa các thế hệ lao động mới (như Gen Z); (3) sự khác biệt về bối cảnh văn hóa và thể chế Á Đông; và (4) tính chất đặc thù của một số ngành nghề có áp lực rất cao như y tế hay giáo dục đặc biệt. Những phát hiện này không chỉ đóng vai trò hệ thống hóa nền tảng học thuật giúp các nhà nghiên cứu định hình hướng đi đúng đắn, mà còn là cơ sở thực tiễn giúp các nhà quản trị xây dựng giải pháp nhân sự phù hợp nhằm tối ưu hóa hiệu suất tổ chức và thúc đẩy sự gắn kết bền vững của người lao động trong kỷ nguyên số.

Tài liệu tham khảo

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2020). *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees*. American Psychological Association.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Work Motivation Scale (R-MAWS). *Educational and Psychological Measurement*, 70(4), 628-646.
- Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence across seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196.
- Goh, E., & Okumus, F. (2020). Avoiding the sharp elbow: Advancing research on Generation Z's work values and behavior in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102555.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.
- Judge, T. A., Locke, E. A., & Durham, C. C. (1997). The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach. *Research in Organizational Behavior*, 19, 151-188.
- Muhammad I. R. (2010). Motivational Issues for Teachers in Higher Education: A Critical Case of IUB. *Tạp chí Journal of Management Research*.
- Parent-Rochelleau, X., & Parker, S. K. (2020). Algos and us: The transition to algorithmic management and its implications for employees' work design and well-being. *Human Relations*, 75(12), 2321-2350.
- Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16-59.