

# CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG TỚI ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NHÂN VIÊN KINH DOANH - NGHIÊN CỨU TRƯỜNG HỢP NGÀNH HÀNG HÓA MỸ PHẨM

**Lê Mạnh Hùng**  
 Trường Đại học Công Đoàn  
 Email: hunglm@dhdcd.edu.vn

Ngày nhận: 14/03/2022

Ngày nhận lại: 25/04/2022

Ngày duyệt đăng: 28/04/2022

**B**ài báo phân tích các yếu tố chủ chốt ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên kinh doanh thương mại hiện đang làm việc cho các công ty kinh doanh ngành hàng hóa mỹ phẩm gia dụng. Mô hình nghiên cứu ban đầu được xây dựng với 27 biến quan sát độc lập mô tả sự phù hợp của công việc, sự ghi nhận đóng góp, thu nhập và phúc lợi, điều kiện làm việc cũng như quan hệ nội bộ trong công ty 3 biến quan sát phụ thuộc mô tả động lực làm việc của nhân viên kinh doanh. Các phát hiện nghiên cứu từ dữ liệu khảo sát 243 nhân viên đã đưa đến mô hình nghiên cứu hiệu chỉnh trong đó “Động lực làm việc của nhân viên kinh doanh” chịu ảnh hưởng thuận chiều của các nhân tố với mức độ quan trọng từ cao xuống thấp lần lượt là “Điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của cấp trên, đồng nghiệp”; “Sự đóng góp được ghi nhận và khuyến khích một cách công bằng” và “Đồng nghiệp tin cậy, thân thiện và phối hợp”. Các phát hiện qua nghiên cứu là cơ sở để xuất một số hàm ý và khuyến nghị với lãnh đạo các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng trong việc nâng cao động lực làm việc của nhân viên kinh doanh, bằng cách đó tạo ra sự tăng trưởng bền vững về kết quả công việc và sự gắn kết lâu dài của nhân viên với công ty.

**Từ khóa:** Nhân viên kinh doanh, động lực làm việc, hóa mỹ phẩm

**JEL Classifications:** J21, J27, L66

## 1. Đặt vấn đề

Trong quản trị chiến lược cũng như quản trị tác nghiệp, ngày nay mỗi công ty khó có thể bỏ qua vấn đề xác định những yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Nhân viên có động lực làm việc tốt được coi là tài sản của công ty, và nhìn chung, các nhà quản trị đều cho rằng, động lực làm việc của mỗi người thường tỷ lệ thuận với thành công của người đó, và tạo nền tảng cho thành công của công ty, đặc biệt là đối với trường hợp của các công ty kinh doanh các mặt hàng đòi hỏi đội ngũ nhân viên kinh doanh đông đảo, được tổ chức tốt, hoạt động trên địa bàn rộng lớn, như đối với ngành hàng kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng.

Mặc dù không dễ định nghĩa, nhưng động lực của nhân viên thường gắn với sự nhiệt tình, mức năng lượng, cam kết và số lượng sáng tạo mà nhân viên mang lại cho công ty mỗi ngày. Động lực của nhân viên thể hiện việc người đó cảm thấy gắn bó như thế nào trong sự song hành với công ty hướng tới các mục tiêu, duy trì các giá trị cũng như gắn với

cảm giác của họ trong việc được trao quyền, được thể hiện năng lực bản thân. Cho dù là động lực làm việc xuất phát từ các yếu tố bên trong hay từ môi trường bên ngoài, thì động lực của nhân viên cũng thường là vô hình, khó đo lường và cực kỳ khó kiểm soát, nhưng một khi đã tạo được động lực, duy trì được động lực, thì lại tạo nền tảng vững chắc cho việc duy trì và phát triển kết quả công việc khả quan và môi trường làm việc tích cực.

Do vậy, trong bối cảnh hội nhập hiện nay, các nhà quản trị công ty nói chung, các nhà quản trị nhân sự nói riêng dành nhiều sự quan tâm đến các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên và các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng, với đội ngũ nhân viên kinh doanh đông đảo, cũng không phải là ngoại lệ. Bằng cách thiết kế khảo sát căn cứ vào các nghiên cứu tiền nghiệm, được điều chỉnh phù hợp với bối cảnh nghiên cứu, thu thập và xử lý các dữ liệu khảo sát theo cách thức phù hợp, nghiên cứu này kỳ vọng tìm ra các yếu tố chủ chốt ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh, bằng cách đó phát triển những hàm ý và

khuyến nghị đối với các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng trong việc không ngừng nâng cao động lực làm việc của nhân viên, qua đó giữ chân nhân viên và không ngừng bồi đắp các giá trị, phát triển tài sản nhân lực một cách bền vững.

**2. Tổng quan nghiên cứu**

Đã có nhiều công trình nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động nói chung cũng như của nhân viên kinh doanh nói riêng.

Boeve (2007) phát hiện nhân tố tạo động lực được chia làm hai nhóm bao gồm nhóm nhân tố nội tại gồm bản chất công việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến và nhóm nhân tố bên ngoài gồm lương, sự hỗ trợ của cấp trên và mối quan hệ với đồng nghiệp.

Teck-Hong và Waheed (2011) đề xuất mô hình nghiên cứu tác động đến động lực làm việc để tiến hành cuộc khảo sát với nhân viên bán hàng tại Malaysia. Kết quả các phân tích đã chứng minh rằng động lực quan trọng nhất là điều kiện làm việc và sự công nhận. Các bằng chứng kết luận rằng các nhân tố duy trì hiệu quả hơn các nhân tố động viên trong việc tạo động lực cho nhân viên bán hàng. Tương tự, Lưu Thị Bích Ngọc và các cộng sự (2013) phát hiện thấy nhân viên bị tác động bởi các nhân tố duy trì hơn là các nhân tố động viên, cụ thể là điều kiện làm việc, đãi ngộ tài chính và chính sách công ty, mối quan hệ với đồng nghiệp, với cấp trên.

Bùi Thị Minh Thu và Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) xác định được các thành phần chính trong thang đo động lực làm việc gồm điều kiện làm việc,

với nhân viên bao gồm bản chất công việc, tiền lương, phúc lợi, cấp trên, đồng nghiệp, đào tạo và thăng tiến, đánh giá thành tích.

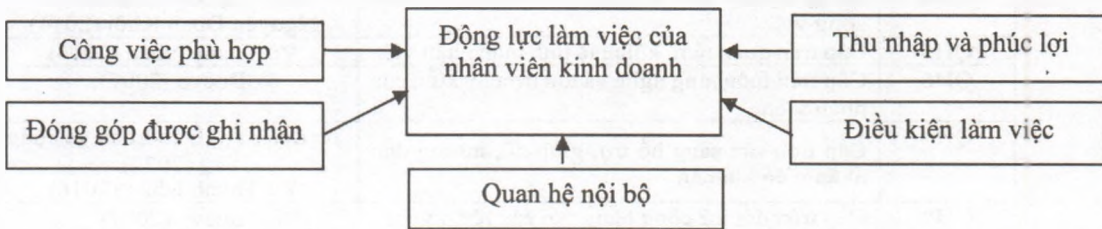
Vũ Thanh Nhân (2016) ứng dụng Mô hình mười yếu tố tạo động lực của Kovach (1987) với 8 yếu tố ảnh hưởng và 36 biến quan sát. Kết quả nghiên cứu cho thấy chỉ có 6 nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên bao gồm thu nhập và phúc lợi, sự hỗ trợ của cấp trên, cảm giác được thể hiện, công việc thú vị và thử thách, cơ hội học tập và thăng tiến, sự tự hào về tổ chức.

Nguyễn Thị Đức Loan và cộng sự (2022) đã phát hiện các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên bao gồm Đặc điểm công việc, Sự công nhận kết quả đóng góp, Mối quan hệ với cấp trên, Cơ hội thăng tiến, Tiền lương – Thưởng và Đồng nghiệp.

Các phát hiện nghiên cứu được đề cập nêu trên chính là cơ sở để tác giả thiết kế mô hình nghiên cứu ban đầu, khảo sát các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên bán hàng hiện làm việc trong các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng tại Hà Nội.

**3. Mô hình và giả thuyết nghiên cứu**

Xuất phát từ các kết quả tổng quan nghiên cứu đề tài, sau khi tổ chức nghiên cứu định tính bằng cách phối hợp thảo luận nhóm chuyên gia và phỏng vấn sâu 30 nhân viên kinh doanh hiện đang làm việc cho các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng, mô hình nghiên cứu ban đầu được đề xuất như sau:



*Nguồn: Thiết kế nghiên cứu của tác giả*

**Hình 1:** Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên kinh doanh

lương và chế độ phúc lợi, đào tạo và phát triển, văn hóa doanh nghiệp, mối quan hệ với lãnh đạo, mối quan hệ với đồng nghiệp, sự tự chủ trong công việc, cơ hội đào tạo và phát triển ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại công ty.

Giao Hà Quỳnh Uyên (2015) kế thừa mô hình nghiên cứu của Boeve (2007) dựa trên lí thuyết tạo động lực của Herzberg làm nền tảng cho nghiên cứu của mình với 8 nhân tố ảnh hưởng và 40 biến quan sát. Kết quả nghiên cứu cuối cùng đã xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đối

Với mô hình nghiên cứu trên, các giả thuyết nghiên cứu bao gồm:

H1: Thành phần “Công việc phù hợp” có ảnh hưởng thuận chiều tới “Động lực làm việc của nhân viên kinh doanh”

H2: Thành phần “Thu nhập và phúc lợi” có ảnh hưởng thuận chiều tới “Động lực làm việc của nhân viên kinh doanh”

H3: Thành phần “Đóng góp được ghi nhận” có ảnh hưởng thuận chiều tới “Động lực làm việc của nhân viên kinh doanh”

H4: Thành phần “Điều kiện làm việc” có ảnh hưởng thuận chiều tới “Động lực làm việc của nhân viên kinh doanh”

H5: Thành phần “Quan hệ nội bộ” có ảnh hưởng thuận chiều tới “Động lực làm việc của nhân viên kinh doanh”

Các thang đo các yếu tố được mã hóa như trong các bảng dưới đây.

**4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

**4.1. Tỷ lệ phản hồi và cấu trúc mẫu khảo sát**

Đã có 243 phiếu điều tra được thu nhận, đạt tỷ lệ phản hồi là trên 90%, tính đại diện của mẫu được đảm bảo cho việc thực hiện nghiên cứu (lớn hơn 5 lần số biến quan sát trong mô hình nghiên cứu)

Kết quả thống kê cho thấy thâm niên của nhân viên 5 năm trở lên chiếm 62% lượng phiếu khảo sát,

**Bảng 1:** Mã hóa các biến quan sát độc lập

Tên nhóm	Mã biến	Diễn giải chi tiết	Nghiên cứu tiền nghiệm
Công việc phù hợp (CV)	CV1	Công việc phù hợp với năng lực và sở trường	Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013)
	CV2	Công việc thử thách và thú vị	Teck-hong & Waheed (2011)
	CV3	Công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng	Teck-hong & Waheed (2011)
	CV4	Công việc phù hợp với định hướng phát triển	Teck-hong & Waheed (2011)
	CV5	Công việc được phân chia rõ ràng và hợp lý	Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013)
	CV6	Công việc cho phép tự quyết một phần trong khả năng	Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013)
Điều kiện làm việc (DK)	DK1	Cơ sở vật chất kỹ thuật đảm bảo, đáp ứng yêu cầu công việc	Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013)
	DK2	Trang bị làm việc đầy đủ và an toàn	Teck-hong & Waheed (2011)
	DK3	Nơi làm việc vệ sinh, sạch đẹp và thoải mái	Lưu Thị Bích Ngọc & cộng sự (2013)
	DK4	Thời gian làm việc hợp lý	Teck-hong & Waheed (2011)
Quan hệ nội bộ (QH)	QH1	Đồng nghiệp sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ nhau trong công việc	Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014) Boeve (2007)
	QH2	Đồng nghiệp đáng tin cậy, trung thực	Boeve (2007)
	QH3	Đồng nghiệp vui vẻ, cởi mở, hòa đồng	Boeve (2007)
	QH4	Đồng nghiệp phối hợp ăn ý nhằm hoàn thành công việc	Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014)
	QH5	Cấp trên quan tâm, khích lệ tinh thần nhân viên	Vũ Thanh Nhân (2016)
	QH6	Cấp trên luôn lắng nghe và tôn trọng ý kiến của nhân viên	Boeve (2007)
	QH7	Cấp trên sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ, hướng dẫn nhân viên khi cần	Nguyễn Thị Đức Loan và cộng sự (2022) Vũ Thanh Nhân (2016)
	QH8	Cấp trên đối xử công bằng với các nhân viên	Boeve (2007)
Đóng góp cá nhân được ghi nhận (DG)	DG1	Ý kiến đóng góp được ghi nhận	Nguyễn Thị Đức Loan và cộng sự (2022)
	DG2	Được khen thưởng khi có đóng góp	Nguyễn Thị Đức Loan và cộng sự (2022)
	DG3	Được xem xét thăng tiến dựa trên thành tích cá nhân	Teck-hong & Waheed (2011)
	DG4	Chính sách khen thưởng công khai, hợp lý	Teck-hong & Waheed (2011)
	DG5	Chính sách thăng tiến công khai, hợp lý	Teck-hong & Waheed (2011)
Thu nhập và phúc lợi (TN)	TN1	Tiền lương, thưởng tương xứng với công sức	Giao Hà Quỳnh Uyên (2015)
	TN2	Tiền lương, thưởng được trả đúng hạn	Teck-hong & Waheed (2011)
	TN3	Phúc lợi xã hội được đảm bảo (bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế)	Giao Hà Quỳnh Uyên (2015)
	TN4	Có chế độ nghỉ phép, ốm đau	Teck-hong & Waheed (2011)

Nguồn: thiết kế khảo sát của tác giả

**Bảng 2: Mã hóa thang đo động lực làm việc**

Nhóm	Mã biến	Diễn giải chi tiết	Nghiên cứu tiền nghiệm
Động lực làm việc của nhân viên kinh doanh (DL)	DL1	Anh/chị cảm thấy hài lòng với các chính sách động viên, khuyến khích của công ty	Giao Hà Quỳnh Uyên (2015)
	DL2	Anh/chị cảm thấy hạnh diện khi là nhân viên công ty	Teck-hong & Waheed (2011)
	DL3	Anh/chị sẽ gắn bó lâu dài với công ty	Vũ Thanh Nhân (2016)

*Nguồn: thiết kế khảo sát của tác giả*

nhân viên có thâm niên từ 3-5 năm chiếm tỷ lệ 24%, cho thấy phần lớn nhân viên phản hồi khảo sát đều là những người có kinh nghiệm, gắn bó với nghề kinh doanh thương mại và ngành hàng hóa mỹ phẩm gia dụng khá lâu dài, cho phép đảm bảo sự tin cậy của dữ liệu khảo sát.

Cấu trúc đáp viên theo trình độ cũng cho thấy hầu hết đáp viên đã được đào tạo với trình độ đảm bảo, khi trên 93% đáp viên trả lời được đào tạo từ trình độ cao đẳng trở lên, chỉ có xấp xỉ 7% đáp viên cho biết mới tốt nghiệp phổ thông trung học. Phần lớn đáp viên cho biết họ tới từ các tỉnh thành phố ở miền Bắc, chỉ có chưa tới 20% đáp viên cho biết có hộ khẩu tại Hà Nội, thực tế này cũng khá hợp lý trong điều kiện Hà Nội là thành phố lớn, thu hút nguồn nhân lực lao động đến từ nhiều tỉnh thành, đặc biệt là ở miền Bắc, cùng tham gia kinh doanh các mặt hàng thuộc ngành hàng hóa mỹ phẩm gia dụng.

**4.2. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy bội**

Số lượng các biến đo lường trong 5 nhóm nhân tố trong mô hình nghiên cứu ban đầu (Hình 1) đều lớn hơn 3, kích thước mẫu là 243 đáp ứng được yêu cầu tối thiểu là 50 quan sát và thỏa mãn tiêu chí thực hiện EFA.

**Bảng 3: Kết quả kiểm định Bartlett và KMO**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.885
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3.215E3
	Df	496
	Sig.	.000

*Nguồn: Trích kết quả xử lý dữ liệu khảo sát của tác giả*

Ta có  $KMO = 0,885 > 0,50$ , thỏa mãn yêu cầu để thực hiện EFA, đồng thời,  $KMO > 0,8$  là ở mức tốt, nên việc thực hiện EFA là được chấp nhận. Kết quả kiểm định Bartlett cho thấy  $Sig. = 0,000 < 0,05$  nên ta có thể bác bỏ giả thuyết ma trận tương quan là ma trận đơn vị, nghĩa là các biến có quan hệ với nhau nên ta có thể thực hiện EFA.

• Kết quả phân tích rút trích các nhân tố:

Quá trình phân tích lần 1 được thực hiện với tùy chọn không hiển thị các hệ số tải nhân tố dưới 0,4.

Trong bảng ma trận nhân tố xoay lần thứ nhất ở trên, có 8 nhóm nhân tố được rút ra và có 23 biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5.

Có 4 biến số có hệ số tải nhân tố nhỏ hơn 0,5, trong đó các biến QH5, TN1 và CV6 có hệ số tải nhân tố thấp hơn 0,45 còn biến DK4 có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,48, nên ta giữ biến DK4 lại trong mô hình, và loại bỏ các biến QH5, TN1 và CV6 ra khỏi mô hình và chạy lại phân tích nhân tố khám phá với các biến quan sát còn lại.

Quá trình phân tích lần 2 được thực hiện với tùy chọn không hiển thị các hệ số tải nhân tố dưới 0,45. Ma trận nhân tố đã xoay lần 2 như bảng 5:

Trong bảng ma trận nhân tố xoay lần thứ hai ở trên, có 7 nhân tố được rút ra từ các biến quan sát, trong đó các biến DK1 và TN4 có hệ số tải nhân tố thấp hơn mức 0,45, nên ta tiếp tục loại bỏ 2 biến số này và giữ lại các biến quan sát khác để thực hiện phân tích rút trích nhân tố lần thứ ba. Quá trình phân tích lần 3 được thực hiện với tùy chọn không hiển thị các hệ số tải nhân tố dưới 0,47. Ma trận nhân tố đã xoay lần 3 như bảng 6:

Kết quả phân tích rút trích nhân tố lần thứ 3 cho thấy, có 7 nhóm nhân tố được rút trích bao gồm các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,5, nghĩa là các biến quan sát được giữ lại trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa thực tế trong việc phân tích tác động tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh trong các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng tại Hà Nội.

• Đặt tên biến và diễn giải ý nghĩa các nhân tố:

- Nhân tố thứ nhất (F1) có 4 biến quan sát gồm QH7, DK2, DK3 và QH1. Căn cứ vào mô tả biến quan sát đã quy ước, ta đặt tên cho F1 là “Điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của cấp trên, đồng nghiệp”.

- Nhân tố thứ hai (F2) có 5 biến quan sát gồm DG2, DG1, CV7, QH8 và DG3. Căn cứ vào mô tả

**Bảng 4: Kết quả ma trận các nhân tố đã xoay lần 1**

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
QH7	.703							
DK2	.616							
DK3	.583							
QH1	.523							
DK4	.481							
DG2		.801						
DG1		.755						
DG3		.553						
QH8		.522						
QH5		.401						
CV4			.789					
CV5			.728					
CV3			.585					
TN3				.836				
TN2				.705				
TN1				.424				
QH3					.770			
QH4					.650			
QH2					.639			
DK1					.473			
CV1						.776		
CV2						.637		
DG5							.710	
DG4							.647	
CV6								.722
TN4								.710
QH6								.710

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Nguồn: Trích kết quả xử lý dữ liệu khảo sát của tác giả

**Bảng 5: Kết quả ma trận các nhân tố đã xoay lần 2**

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
QH7	.718						
DK2	.643						
DK3	.589						
QH1	.530						
DG2		.813					
DG1		.723					
QH8		.550					
DG3		.506					
CV5			.762				
CV2			.710				
CV1			.682				
CV4			.682				
CV3			.589				
QH3				.799			
QH2				.645			
QH4				.637			
DK1							
TN3					.819		
TN2					.675		
DG5						.750	
DG4						.665	
QH6							.695
DK4							.549
TN4							.549

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Nguồn: Trích kết quả xử lý dữ liệu khảo sát của tác giả

biến quan sát đã quy ước, ta đặt tên cho F2 là “Sự đóng góp được ghi nhận và khuyến khích một cách công bằng”

- Nhân tố thứ ba (F3) có 5 biến quan sát gồm CV5, CV2, CV1, CV4 và CV3. Căn cứ vào mô tả biến quan sát đã quy ước, ta đặt tên cho F3 là “Sự phù hợp của công việc”

- Nhân tố thứ tư (F4) có 3 biến quan sát gồm QH3, QH2 và QH4. Căn cứ vào mô tả biến quan sát đã quy ước, ta đặt tên cho F4 là “Đồng nghiệp tin cậy, thân thiện và phối hợp”

- Nhân tố thứ năm (F5) có 2 biến quan sát gồm TN3 và TN2. Căn cứ vào mô tả biến quan sát đã quy ước, ta đặt tên cho F5 là “Thu nhập tương xứng”

- Nhân tố thứ sáu (F6) có 2 biến quan sát gồm DG4 và DG5. Căn cứ vào mô tả biến quan sát đã quy ước, ta đặt tên cho F6 là “Chính sách khen thưởng, thăng tiến công khai và hợp lý”

- Nhân tố thứ bảy (F7) có 2 biến quan sát gồm QH6 và DK4. Căn cứ vào mô tả biến quan sát đã quy ước, ta đặt tên cho F7 là “Thời gian làm việc hợp lý và ý kiến được cấp trên lắng nghe, tôn trọng”

Kết quả thực hiện EFA thu được mô hình hiệu chỉnh nghiên cứu các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh trong các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng như hình 2:

• Kiểm tra độ tin cậy của các nhân tố

Kết quả phân tích cho thấy, nhân tố F6 và nhân tố F7 có hệ số Cronbach’s alpha thấp hơn yêu cầu. Các biến quan sát thuộc F6 có hệ số tương quan biến-tổng (Corrected Item-Total Correlation) lớn hơn 0,3 nên các biến quan sát đạt yêu cầu về độ tin cậy, còn các biến quan sát thuộc F7 không đạt yêu cầu về độ tin cậy. Do mỗi nhân tố F6 cũng như F7 chỉ có 2 biến quan sát nên không thể loại bỏ biến để kiểm tra xem Cronbach’s alpha sau khi loại biến có lớn hơn 0.6 hay không. Vì vậy, ta sẽ không sử dụng nhân tố F6 và nhân tố F7 khi xây dựng phương trình hồi quy tuyến tính các nhân tố tác động tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh. Kết quả kiểm định được thể hiện tóm tắt trong bảng 7

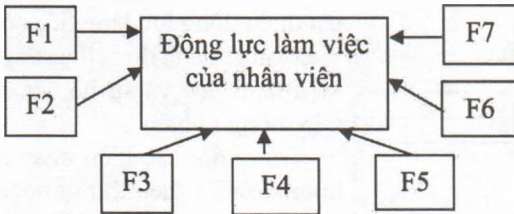
Tóm lại, từ việc rút trích nhân tố, ta đã điều chỉnh mô hình nghiên cứu ban đầu từ 5 nhóm nhân tố thành mô hình nghiên cứu có 7 nhóm nhân tố. Thông qua hệ số Cronbach’s alpha, ta xác định được 5 nhóm nhân tố (từ F1

**Bảng 6:** Kết quả ma trận các nhân tố đã xoay lần 3

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
QH7	.724						
DK2	.647						
DK3	.593						
QH1	.533						
DG2		.819					
DG1		.761					
QH8		.538					
DG3		.531					
CV5			.737				
CV2			.730				
CV1			.729				
CV4			.639				
CV3			.581				
QH3				.807			
QH2				.686			
QH4				.655			
TN3					.855		
TN2					.694		
DG5						.761	
DG4						.649	
QH6							.677
DK4							.579

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Nguồn: Trích kết quả xử lý dữ liệu khảo sát của tác giả



Nguồn: Thiết kế căn cứ vào kết quả chạy EFA với dữ liệu khảo sát

**Hình 2:** Các yếu tố ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên - Mô hình nghiên cứu điều chỉnh sau EFA

đên F5) có ý nghĩa thống kê và đủ độ tin cậy để sử dụng trong những phân tích kế tiếp.

• Phân tích ảnh hưởng của biến quan sát tới mỗi nhân tố F1, F2, F3, F4 và F5

Dựa vào ma trận hệ số tương quan của các biến quan sát với các nhân tố được rút trích ở trên, ta có thể xây dựng các phương trình hồi quy cho từng nhân tố từ F1 đến F7 như sau:

$$F1 = 0.154*QH7 + 0.164*DK2 + 0.142*DK3 + 0.100*QH1$$

$$F2 = 0.368*DG2 + 0.341*DG1 + 0.182*QH8 + 0.185*DG3$$

$$F3 = 0.300*CV5 + 0.321*CV2 + 0.350*CV1 + 0.249*CV4 + 0.253*CV3$$

$$F4 = 0.499*QH3 + 0.399*QH2 + 0.436*QH4$$

$$F5 = 0.539*TN3 + 0.371*TN2$$

$$F6 = 0.401*DG4 + 0.482*DG5$$

$$F7 = 0.488*QH6 + 0.450*DK4$$

Ta thấy tất cả các hệ số tương quan đều lớn hơn 0, nghĩa là các biến quan sát đều có tác động thuận chiều tới từng nhân tố.

Điều này hàm ý rằng bất kỳ sự tác động tích cực đến các biến quan sát đều làm tăng giá trị của từng nhân tố.

• Phân tích ảnh hưởng của F1, F2, F3, F4 và F5 tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh

Kết quả kiểm định cho thấy KMO = 0,661, dữ liệu đã thu thập là phù hợp để thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA.

Ta tính toán giá trị các biến độc lập từ F1 đến F5 là trung bình (mean) của các biến quan sát thành phần và tính toán biến phụ thuộc (DL) bằng cách lấy trung bình của 3 biến DL1, DL2 và DL3.

Để đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố từ F1 đến F5 tới DL, ta sử dụng phương pháp hồi quy tuyến tính bội với phương trình sau:

$$DL = \beta_0 + \beta_1F1 + \beta_2F2 + \beta_3F3 + \beta_4F4 + \beta_5F5 \quad (1)$$

Kết quả hồi quy hàm số (1) được trình bày trong bảng 10:

Thực hiện thủ tục loại các biến F3 và F5 không có ý nghĩa thống kê do Sig>0,05, ta thu được kết quả hồi quy mô hình hiệu chỉnh như bảng 11:

Dựa vào kết quả hồi quy, ta có thể rút ra một số nhận xét như sau:

- Các hệ số độ phóng đại phương sai (Variance Inflation Factor – VIF) đều nhỏ hơn 10, nên không có hiện tượng đa cộng tuyến

- Biến F1, F2 và F4 có ý nghĩa thống kê do Sig < 0,05

- Hệ số Bê ta đã được chuẩn hóa cho thấy F1, F2 và F4 đồng biến với DL

- Hệ số R2 đã hiệu chỉnh là 0,764 nghĩa là 76,4% sự thay đổi của biến phụ thuộc DL được giải thích bởi biến độc lập F1, F2 và F4

- Mô hình hồi quy bội thu được là: DL = 0,343\*F1 + 0,322\*F2 + 0,187\*F4

**Bảng 7:** Kiểm định các nhân tố trong mô hình nghiên cứu điều chỉnh

Biến quan sát	Trung bình thang đo nếu loại biến	Phương sai thang đo nếu loại biến	Tương quan biến tổng	Cronbach's alpha nếu loại biến
F1: Cronbach's Alpha = 0.886				
QH7	43.28	8.998	0.719	0.866
DK2	43.05	9.468	0.604	0.878
DK3	42.77	9.692	0.547	0.883
QH1	42.68	10.017	0.548	0.883
F2: Cronbach's Alpha = 0.798				
DG2	24.70	3.298	0.745	0.698
DG1	24.86	3.565	0.657	0.731
CV7	24.89	3.928	0.428	0.809
QH8	25.37	3.833	0.588	0.754
DG3	24.45	4.203	0.496	0.782
F3: Cronbach's Alpha = 0.768				
CV5	24.20	3.004	0.635	0.711
CV2	24.38	3.050	0.623	0.715
CV1	24.53	3.163	0.571	0.733
CV4	24.20	3.232	0.516	0.751
CV3	24.19	3.303	0.435	0.779
F4: Cronbach's Alpha = 0.668				
QH3	12.92	0.760	0.579	0.439
QH2	12.99	0.758	0.511	0.526
QH4	13.10	0.876	0.359	0.725
F5: Cronbach's Alpha = 0.738				
TN3	6.82	0.156	0.600	.
TN2	6.90	0.087	0.600	.
F6: Cronbach's Alpha = 0.528				
DG4	6.47	0.361	0.350	.
DG5	6.53	0.333	0.350	.
F7: Cronbach's Alpha = 0.298				
QH6	6.44	0.302	0.170	.
DK4	5.97	0.383	0.170	.

Nguồn: Trích kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

**Bảng 8:** Ma trận hệ số tương quan thành phần

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
CV1	-.013	-.062	.350	-.067	-.045	.153	-.304
CV2	-.029	-.027	.321	-.050	-.037	.105	-.165
CV3	-.023	-.107	.253	-.126	.023	-.143	-.011
CV4	-.064	-.051	.249	-.084	.064	-.047	.289
CV5	-.059	.001	.300	-.034	-.007	-.046	.078
DK2	-.146	-.126	-.055	.024	.193	.011	-.072
DK3	.142	-.151	-.054	-.059	.158	.104	.151
DK4	.139	-.214	-.060	-.095	.094	.089	.450
QH1	.100	-.044	.016	.004	.074	.003	.010
QH2	-.046	.084	-.044	.399	-.160	.062	-.042
QH3	-.061	-.038	-.015	.499	-.053	.018	-.089
QH4	-.065	-.037	-.003	.436	.192	-.250	.099
QH6	-.050	.123	-.053	.048	-.073	-.073	.488
QH7	.154	-.007	.011	.001	.011	-.003	-.174
QH8	.029	.182	-.014	.075	-.008	-.060	.004
DG1	-.015	.341	-.061	-.024	-.122	.006	.030
DG2	-.012	.368	-.097	-.038	-.090	.017	-.019
DG3	-.041	.185	-.090	-.017	.046	.258	-.025
DG4	.019	-.029	-.004	.014	-.027	.401	-.168
DG5	-.086	-.035	.024	-.080	.011	.482	.085
TN2	-.032	.056	.009	.000	.371	-.086	-.084
TN3	-.053	-.091	-.025	-.069	.539	.078	.073

Extraction Method: Principal Component Analysis.  
 Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.  
 Component Scores.

Nguồn: Trích kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

Theo phương trình hồi quy ở trên cho thấy “Động lực làm việc của nhân viên kinh doanh” có quan hệ tuyến tính với các nhân tố với mức độ quan trọng từ cao xuống thấp lần lượt là “Điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của cấp trên, đồng nghiệp”; “Sự đóng góp được ghi nhận và khuyến khích một cách công bằng” và “Đồng nghiệp tin cậy, thân thiện và phối hợp”. Các hệ số Beta chuẩn hóa đều >0 cho thấy các biến độc lập tác động thuận chiều với Động lực làm việc của nhân viên. Như vậy, các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng cần phát huy những nhân tố này để có được động lực làm việc tốt hơn của các nhân viên.

**5. Một số hàm ý và khuyến nghị dựa trên kết quả nghiên cứu**

Căn cứ vào kết quả nghiên cứu, có thể thấy, nhóm giải pháp đầu tiên các doanh nghiệp kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng cần tập trung nhằm cải thiện động lực làm việc của nhân viên kinh doanh đó là thúc đẩy “Điều kiện làm việc và sự hỗ trợ của cấp trên, đồng nghiệp”.

Trong đó, các biến quan sát ảnh hưởng tới F1 theo thứ tự quan trọng từ cao xuống thấp lần lượt là DK2 (hệ số hồi quy 0,164); QH7 (hệ số hồi quy 0,154) ; DK3 (hệ số hồi quy 0,142) và cuối cùng là QH1 (hệ số hồi quy 0.100).

Đối với các nhân viên bán hàng hóa mỹ phẩm gia dụng, việc có trang bị làm việc chuyên nghiệp, đầy đủ và an toàn đóng vai trò hết sức quan trọng, trong điều kiện làm việc phải thao tác với hàng hóa khối lượng lớn, có đặc điểm đặc thù của hóa mỹ phẩm, điều kiện làm việc liên quan tới trang bị làm việc để tạo môi trường làm việc an toàn có ý nghĩa đặc biệt quan trọng để tạo cảm giác

**Bảng 9:** Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.661
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square df	953.037 3
	Sig.	.000

Nguồn: Trích kết quả xử lý dữ liệu khảo sát

**Bảng 10:** Hồi quy mô hình (1) lần thứ nhất

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.883 <sup>a</sup>	.767	.754	.56394

a. Predictors: (Constant), F5, F4, F3, F1, F2

b. Dependent Variable: DL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		UDKstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Tolerance
1	(Constant)	-2.673	1.017		-2.628	.009		
	F1	.602	.110	.341	5.492	.000	.645	1.550
	F2	.519	.104	.322	4.977	.000	.595	1.679
	F3	.193	.102	.109	1.900	.059	.751	1.331
	F4	.341	.101	.185	3.363	.001	.825	1.212
	F5	-.274	.144	-.111	-1.908	.058	.737	1.357

a. Dependent Variable: DL

**Bảng 11:** Hồi quy mô hình 1 lần thứ hai

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.884 <sup>a</sup>	.769	.764	.56494

a. Predictors: (Constant), F4, F1, F2

b. Dependent Variable: DL

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		UDKstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Beta	Tolerance
1	(Constant)	-2.673	1.017		-2.628	.009		
	F1	.608	.110	.343	5.492	.000	.645	1.548
	F2	.521	.104	.322	4.977	.000	.595	1.673
	F4	.342	.101	.187	3.363	.000	.825	1.211

a. Dependent Variable: DL

an tâm của nhân viên khi làm việc trong môi trường chuyên nghiệp, giúp họ có tâm lý thoải mái để có thể làm việc một cách có hiệu quả cao nhất. Kế tiếp, với

đặc thù công việc phải tiếp xúc, làm việc với một phổ sản phẩm rất lớn, nhiều mẫu mã, chủng loại, với nhiều thông số về giá, chính sách khuyến mãi, chiết khấu được thiết kế với danh mục đa dạng, các tình huống kinh doanh và những vấn đề phát sinh trong tương tác với khách hàng, với các bộ phận kho vận, đại lý cũng là nguyên nhân lý giải cho việc nhân viên kinh doanh cần có sự sẵn sàng hỗ trợ, giúp đỡ,

hướng dẫn từ cấp trên khi cần, đề các vấn đề, các tình huống phát sinh có thể được giải quyết kịp thời và suôn sẻ. Bên cạnh đó, cũng do đặc thù về sản phẩm và môi trường làm việc hàng ngày, đối với các nhân viên kinh doanh mặt hàng hóa mỹ phẩm gia dụng, việc đảm bảo môi trường và điều kiện làm việc vệ sinh, thân thiện có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, và thêm vào đó, khi có sự hỗ trợ, giúp đỡ thường xuyên của đồng nghiệp, thì động lực làm việc của nhân viên kinh doanh sẽ càng được củng cố theo chiều hướng tích cực. Các công ty bên cạnh việc đảm bảo các điều kiện về môi trường làm việc, cần đầu tư xây dựng văn hóa công ty hướng tới ý thức tự giác đảm bảo vệ sinh và môi trường, cảnh quan làm việc cũng như duy trì và phát triển bầu không khí làm việc đoàn kết, chân thành và sẽ chia công việc, sẵn sàng giúp đỡ trong cộng đồng nhân viên kinh doanh của công ty. Để tinh thần và văn hóa đoàn kết đó càng góp phần củng cố động lực làm việc của mỗi nhân viên trong công ty, làm nền tảng cho việc nâng cao hiệu quả công việc một cách bền vững.

Nhóm giải pháp thứ hai mà các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng cần hướng tới chính là cải thiện yếu tố F2 nhằm đảm bảo sự đóng góp của mỗi nhân viên được ghi nhận và khuyến khích một cách công bằng. Tương tự như đối với F1, các biến quan



sát có ảnh hưởng tích cực tới F2 theo mức độ quan trọng từ cao xuống thấp lần lượt là DG2 (hệ số 0,368) ; DG1 (hệ số 0,341) ; DG3 (hệ số 0,185) và cuối cùng là QH8 (hệ số 0,182). Những phát hiện nghiên cứu đó hàm ý công ty trước hết cần có chính sách rõ ràng, minh bạch, công khai và đảm bảo mỗi nhân viên được hưởng những sự khuyến khích, khen thưởng kịp thời khi có những đóng góp được ghi nhận thường xuyên đối với công ty, tiếp theo đó, sự thăng tiến và lộ trình phát triển nghề nghiệp của nhân viên kinh doanh cũng cần được thiết kế sao cho nhân viên nắm được các chỉ tiêu kinh doanh và có lộ trình thực hiện nhằm đảm bảo những nhân viên có đóng góp được ghi nhận, tương xứng xứng đáng và có sự thăng tiến phù hợp, phản ánh cả trong thu nhập, các khoản thưởng khuyến khích cũng như việc đề bạt, bổ nhiệm các vị trí công việc xứng đáng với mức độ đóng góp. Đồng thời, một cách thường xuyên và liên tục, các đóng góp cả về kết quả kinh doanh cũng như các ý kiến, các phát hiện từ phía nhân viên kinh doanh cần được tôn trọng, ghi nhận một cách xứng đáng. Các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng cần có cách thức và cơ chế thu nhận thường xuyên các ý kiến đóng góp từ phía nhân viên, vừa để không bỏ sót các sáng kiến, vừa để nắm bắt tâm tư, nguyện vọng, phát hiện các khó khăn vướng mắc để giải quyết kịp thời. Bên cạnh đó, các công ty cũng có thể cân nhắc tổ chức định kỳ các ngày hội sáng kiến, tôn vinh sự đóng góp của nhân viên ở các mức độ khác nhau, góp phần cùng cố môi trường cho sự sáng tạo và đóng góp của mỗi nhân viên vào công việc kinh doanh của công ty. Và điều cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng trong việc đảm bảo sự thúc đẩy tích cực yếu tố F2 chính là các công ty cần có chính sách, quy trình và cách thức triển khai hệ thống đánh giá các đóng góp và tương xứng xứng đáng một cách minh bạch và công bằng cho mọi nhân viên kinh doanh.

Nhóm giải pháp thứ ba mà các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng cần quan tâm nhằm thúc đẩy động lực của nhân viên kinh doanh chính là việc xây dựng và không ngừng củng cố môi trường tương tác làm việc trong đó mỗi nhân viên kinh doanh đều luôn tin tưởng và thực sự cảm nhận sự tin cậy, thân thiện và phối hợp từ phía đồng nghiệp. Trong đó các biến quan sát ảnh hưởng tích

cực tới F4 theo mức độ quan trọng lần lượt là QH3 với mức độ quan trọng cao nhất (hệ số 0,499); kế tiếp là QH4 (hệ số 0,436) và cuối cùng là QH2 (hệ số 0,399). Yếu tố quan trọng đầu tiên trong việc cải thiện môi trường đồng nghiệp cùng làm việc chính là “Đồng nghiệp vui vẻ, cởi mở, hòa đồng”. Thực vậy, trong môi trường làm việc đầy tính cạnh tranh và năng động của ngành hàng kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng, việc có những đồng nghiệp luôn vui vẻ, thể hiện năng lượng tích cực, chia sẻ một cách cởi mở và phong thái hòa đồng, sẽ tạo ra một môi trường làm việc tích cực trong đó mọi nhân viên là đồng nghiệp của nhau, cũng như anh em trong một nhà, cùng nhau xây dựng và sẽ chia bầu không khí làm việc chan hòa và giúp đỡ lẫn nhau. Trong bầu không khí đó, các công ty cần có biện pháp thiết kế quy trình, đào tạo kỹ năng và văn hóa làm việc trong đó mỗi nhân viên kinh doanh luôn cảm nhận được sự phối hợp ăn ý của các đồng nghiệp nhằm hoàn thành công việc hàng ngày theo kế hoạch cũng như các công việc đột xuất, và tất nhiên, sự hợp tác, sự đoàn kết đó chỉ có ý nghĩa thực sự khi mỗi nhân viên đều cảm nhận được sự đáng tin cậy và trung thực của các đồng nghiệp. Để làm được điều đó, công tác tuyển dụng, đào tạo nhân sự cần được các công ty đặc biệt quan tâm, kết hợp với các hoạt động tăng cường sự gắn kết, hiểu biết lẫn nhau giữa các nhân viên kinh doanh trong công ty, nhằm tạo ra một khối đoàn kết vững chắc, một cộng đồng nhân viên kinh doanh không chỉ nỗ lực hoàn thành các chỉ tiêu kinh doanh cá nhân, mà còn sẵn sàng sẽ chia, chung tay giải quyết mọi vấn đề vướng mắc và cùng nhau xây dựng một cộng đồng đáng tin cậy và chân thành, bằng cách đó không ngừng củng cố và lan tỏa động lực làm việc tích cực trong toàn thể nhân viên kinh doanh.

#### **6. Những hạn chế của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tiếp theo**

Đối tượng nghiên cứu của bài viết này là các nhân viên kinh doanh giới hạn trong ngành hóa mỹ phẩm gia dụng, không gian nghiên cứu cũng giới hạn trên địa bàn Hà Nội, do vậy nghiên cứu chưa đề cập được tới các yếu tố quan trọng có thể ảnh hưởng tới động lực làm việc như vùng miền, ngành nghề hay các điều kiện làm việc chuyên biệt. Phạm vi nghiên cứu chỉ hạn chế ở các nhân viên đang hoạt

động tại Hà Nội nên chưa thể đánh giá tổng quát về nhân viên trong ngành hóa mỹ phẩm ở những địa phương khác cũng như chưa mở rộng tới các vị trí công việc khác trong các công ty kinh doanh hóa mỹ phẩm gia dụng. Hơn nữa, trong điều kiện hạn chế của việc phỏng vấn, việc thực hiện nghiên cứu dựa trên dữ liệu khảo sát bằng bảng hỏi cấu trúc cũng hạn chế trong việc phát hiện các yếu tố mới, các yếu tố nhạy cảm chuyên biệt ảnh hưởng tới động lực làm việc của nhân viên kinh doanh. Những hạn chế của nghiên cứu này đồng thời cũng là gợi ý cho những nghiên cứu kế tiếp cùng chủ đề có thể được tiến hành với số lượng mẫu lớn hơn, phạm vi nghiên cứu rộng hơn và ứng dụng vào các lĩnh vực kinh doanh hàng hóa dịch vụ khác nhau như các sản phẩm theo ngành hàng, các lĩnh vực dịch vụ gồm bảo hiểm, bưu chính, giáo dục, tư vấn,... với sự phối hợp việc khảo sát bằng bảng hỏi cấu trúc với kỹ thuật phỏng vấn sâu, quan sát hiện trường và nghiên cứu các trường hợp điển hình. Về phương pháp phân tích, để đo lường thang đo và kiểm định mô hình lý thuyết tốt hơn, các phương pháp phân tích khác cũng có thể được sử dụng bao gồm phân tích ANOVA, phân tích nhân tố khẳng định, phân tích hồi quy cấu trúc tuyến tính SEM. ♦

**Tài liệu tham khảo:**

1. Boeve, W. D., (2007), *A National Study of Job Satisfaction factors among faculty in physician assistant education*, Eastern Michigan University.
2. Nguyễn Thị Đức Loan và cộng sự (2022), *Các yếu tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Công ty Cổ phần Sonadezi Châu Đức*, Tạp chí Công thương, số 1 tháng 1/2022.
3. Vũ Thanh Nhân (2016), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên tại Nhà khách Cục Quản trị T.26*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.
4. Lưu Thị Bích Ngọc và cộng sự (2013), *Những nhân tố tác động đến động lực làm việc của nhân viên trong khách sạn*, Tạp chí Khoa học Đại học Sư phạm Thành phố Hồ Chí Minh, số 49.
5. Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên trực tiếp sản xuất*

ở Tổng công ty Lắp máy Việt Nam (LILAMA), Tạp chí Khoa học trường Đại học Cần Thơ, số 35.

6. Teck-Hong, T., & Waheed, A., (2011), *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction in the Malaysian Retail Sector: The Mediating Effect of Love of Money*. Asian Academy of Management Journal, Vol 16(1).

7. Giao Hà Quỳnh Uyên (2015), *Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến động lực làm việc đối với nhân viên văn phòng tại Công ty phần mềm FPT Đà Nẵng*, Luận văn thạc sĩ Quản trị kinh doanh, Đại học Đà Nẵng.

**Summary**

The article examines the key factors influencing the work motivation of commercial sales staff who work for companies that sell consumer cosmetics. The initial research model included 27 independent observed variables describing job suitability, recognition of contributions, income and benefits, working conditions, and internal company relations, as well as three dependent observable variables describing sales staff working motivation. The results of a survey of 243 employees resulted in a calibrated research model in which "Work motivation of sales staff" is positively influenced by "Working conditions and support" of superiors and colleagues at the most important level; "Contributions are recognized and encouraged fairly" has a positive influence at the second importance level; and "Reliable, friendly, and cooperative colleagues" has a positive influence at the third importance level. The research findings serve as the foundation for a number of implications and recommendations to leaders of civil cosmetics companies in improving the work motivation of sales staff, resulting in long-term employee engagement and sustainable growth in work results.