

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

---

1. **Hồ Thủy Tiên và Hoàng Đức Long và Hồ Thị Lam** - Chỉ số an ninh tài chính tổng hợp AFSI: một thước đo mới về mức độ an ninh tài chính của Việt Nam. **Mã số: 119.1FiBa.11** 2  
*Aggregate Financial Security Index (AFSI): A New Measurement of Vietnams Financial Security*
2. **Nguyễn Ngọc Toàn** - Đo lường co giãn của cấu trúc phẩm và đồ uống tại Việt Nam bằng mô hình hệ thống cầu LA/AIDS. **Mã số: 119.1TrEM.11** 14  
*Measuring the Elasticity of Food and Beverage Structures in Vietnam via LA/AIDS Demand System*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

---

3. **Đoàn Ngọc Phi Anh và Hoàng Lê Phương Thảo** - Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến việc vận dụng kế toán quản trị trong các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn tỉnh Quảng Trị. **Mã số: 119.2BAcc.21** 22  
*A Study on Factors Affecting the Application of Management Accounting in Small and Medium Enterprises in Quang Ngai Province*
4. **Nguyễn Tuấn Kiệt và Trịnh Công Đức và Đỗ Thị Ngọc Duy** - Mối quan hệ giữa động cơ và hành vi thực hiện công việc: trường hợp công chức, viên chức quận Thốt Nốt, Thành phố Cần Thơ. **Mã số: 119.2HRMg.21** 29  
*Relationship between work motivation and work behavior: an empirical analysis for the case of public officials in Thot Not district - Can Tho city*
5. **Lê Thị Kim Nhung** - Phát triển thị trường chứng khoán phái sinh Việt Nam - Cần có giải pháp đồng bộ. **Mã số: 119.2FiBa.22** 40  
*The Development of Vietnam's Derivative Stock Market - A Need for Comprehensive Solutions*
6. **Lê Việt Hà** - Phân tích vai trò nhà quản lý trong việc triển khai hệ thống thông tin kế toán trong giai đoạn hội nhập kinh tế toàn cầu. **Mã số: 119.2BAcc.21** 49  
*Analyzing the Roles of Managers in Implementing Accounting Information System amid Global Economic Integration Context*

### Ý KIẾN TRAO ĐỔI

---

7. **Ngô Thị Khuê Thu và Trương Thị Kim Cương** - Nghiên cứu về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của các nữ doanh nhân khu vực miền Trung. **Mã số: 119.3OMIs.31** 58  
*A Study on Work-Life Balance of Female Entrepreneurs in the Central Region*

# **MỐI QUAN HỆ GIỮA ĐỘNG CƠ VÀ HÀNH VI THỰC HIỆN CÔNG VIỆC: TRƯỜNG HỢP CÔNG CHỨC, VIÊN CHỨC QUẬN THỐT NỐT, THÀNH PHỐ CẦN THƠ**

**Nguyễn Tuấn Kiệt**

Trường Đại học Cần Thơ

Email: ntkiet@ctu.edu.vn

**Trình Công Đức**

Email: trinhcongduc2011@gmail.com

**Đỗ Thị Ngọc Duy**

Quận đoàn Thốt Nốt, Thành phố Cần Thơ

Email: duy.dtn@cantho.gov.vn

**Ngày nhận:** 19/03/2018

**Ngày nhận lại:** 28/05/2018

**Ngày duyệt đăng:** 05/06/2017

*Động chứng thực nghiệm về mối quan hệ giữa động cơ làm việc và hành vi thực hiện công việc còn hạn chế, đặc biệt rất hạn chế cho trường hợp của công chức, viên chức. Mục tiêu của nghiên cứu là kiểm chứng mối quan hệ giữa động cơ và hành vi thực hiện công việc cho trường hợp công chức, viên chức quận Thốt Nốt, Thành phố Cần Thơ. Kết quả phân tích mô hình SEM của 367 quan sát cho thấy động lực làm việc chịu tác động của 11 yếu tố: tính chất công việc, phản hồi, mối quan hệ với đồng nghiệp, đào tạo và điều kiện làm việc, cảm giác được thể hiện, để đạt, mục tiêu công việc, lương thưởng và phúc lợi, phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, và công đoàn. Hơn hết, kết quả tìm thấy mối tương quan thuận giữa động cơ và hành vi thực hiện của công chức, viên chức quận Thốt Nốt. Cụ thể hơn, động cơ có tác động đến hành vi có tính tuân thủ, hành vi chủ động, sự kiểm soát hành vi.*

**Từ khóa:** công chức, viên chức, động cơ làm việc, hành vi tổ chức, Thốt Nốt

## **1. Giới thiệu**

Động cơ làm việc của người lao động trong các tổ chức là một chủ đề được quan tâm nghiên cứu từ những năm 1940, động cơ làm việc đã được nghiên cứu và phát triển bởi Maslow (1943), Herzberg & cộng sự (1959), Vroom (1964), Alderfer (1972), McClelland (1987). Các tác giả đã xây dựng lý thuyết động cơ và được ứng dụng rộng rãi trong học thuật và thực tiễn quản trị. Các nhà quản trị trong các tổ chức vận dụng vào thực tiễn quản trị nhằm nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên. Đồng thời lý thuyết động cơ được sử dụng làm lý thuyết nền trong nhiều nghiên cứu thực chứng giải thích về các yếu tố ảnh hưởng đến

động cơ làm việc cho những trường hợp cụ thể ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Chẳng hạn như: Mai Anh (2009), Trần Kim Dung & Trần Ngọc Lan Vy (2011), Nguyễn Thị Phương Dung (2012), Nguyễn Thị Phương Dung & Trần Hoàng Duy (2013), Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi (2014), Mani (2002), Huang & Chuang (2004), Lin (2007).

Các nghiên cứu về động cơ làm việc đã được thực hiện thường quan tâm khám phá về các yếu tố tạo ra động cơ, xây dựng thang đo các yếu tố của động cơ làm việc và kiểm chứng mối quan hệ của các yếu tố thành phần tác động đến động cơ làm việc của người lao động trong một trường hợp cụ thể nào đó. Dựa vào kết quả đạt được, các tác

giả đề xuất/thiết kế các chính sách nâng cao động cơ và hiệu suất làm việc trong các tổ chức. Tuy nhiên, động cơ chỉ là một yếu tố thúc đẩy con người hành động đáp ứng nhu cầu đặt ra (Maslow, 1943). Động cơ ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên để xác định nhiệm vụ và hiệu suất thực hiện (Song & cộng sự, 2007). Vì nguồn gốc hành vi của con người xuất phát từ những động cơ bên trong lẫn bên ngoài (Herzberg & cộng sự, 1959). Điều này cho thấy các bằng chứng thực nghiệm giải thích sự ảnh hưởng động cơ đến hành vi thực hiện chưa được rõ ràng, đặc biệt là động lực làm việc của công chức, viên chức trong cơ quan Nhà nước, nơi thường được xem là làm việc không đạt hiệu suất cao như các khu vực tư nhân.

Hơn nữa, do sự khác biệt về trình độ nhận thức, năng lực quản trị, văn hóa địa phương, lĩnh vực kinh doanh và sự phát triển kinh tế đã tạo nên sự khác biệt trong mô hình các yếu tố ảnh hưởng đến động cơ làm việc của người lao động. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện với mục tiêu chính là nghiên cứu các nhân tố của động cơ làm việc và mối quan hệ giữa động cơ làm việc và hành vi thực hiện công việc của công chức, viên chức ở địa bàn quận Thốt Nốt, Thành phố Cần Thơ. Kết quả của nghiên cứu cho thấy có mối tương quan thuận giữa động cơ làm việc và hành vi thực hiện công việc của công chức, viên chức. Cụ thể, động cơ làm việc có tác động đến hành vi có tính tuân thủ, hành vi chủ động, sự kiểm soát hành vi.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

*Lý thuyết về động cơ làm việc:* theo Robbins & Butler (1998), động cơ làm việc đó 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. Động cơ thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thúc tỉnh, định hướng và kiên trì thực hiện của các hoạt động tự nguyện nhằm đạt được mục tiêu (Mitchell, 1982). Như vậy, để đạt được mục tiêu, cá nhân cần hiểu rõ những gì họ đạt được, cần phải được khuyến khích và có nhiệt tình, tự nguyện cam kết để đạt mục tiêu (Trần Kim Dung & Trần Ngọc Lan Vy, 2011). Theo lý thuyết động cơ thì động cơ thuộc hành vi con người và có thể chia thành hai nhóm đó là: động cơ bên trong và động cơ bên ngoài (Jeon & cộng sự, 2011). Động cơ bên

trong là nhu cầu hay các đãi ngộ liên quan đến cá nhân và trực tiếp liên quan đến công việc như cảm giác đạt được thành tích; động cơ bên ngoài được tạo ra bởi một sự kiện hoặc kích thích về mặt tài chính xảy ra bên ngoài cá nhân như tiền lương (Tomkiewicz & cộng sự, 2011).

*Các yếu tố thuộc động cơ bên trong đó là:* tính chất công việc, được phản hồi, đào tạo nâng cao năng lực, đề bạt, cảm giác được thể hiện, mục tiêu công việc.

*Tính chất công việc:* là một nhân tố bên trong tạo động lực cho người lao động, theo Herzberg & cộng sự (1959), tính chất công việc góp phần tạo nên sự thỏa mãn và thái độ của người lao động trong quá trình làm việc, khi nhu cầu được thỏa mãn sẽ tạo động cơ làm việc cao hơn. Khi nhận được một công việc phù hợp với khả năng, sở trường của người lao động thì họ sẽ phát huy năng lực làm việc tối đa. Thêm vào đó, một công việc có ý nghĩa với chính người lao động và xã hội cũng góp phần tạo động lực thúc đẩy họ nỗ lực và gắn bó với công việc hơn.

*Được phản hồi từ công việc:* là trong quá trình làm việc các cá nhân chịu tác động mạnh mẽ bởi ba yếu tố: thành tích, quyền lực và liên minh (McClelland, 1987). Trong đó, những người có nhu cầu thành tích thường mong muốn hoàn thành những mục tiêu có tính thách thức bằng nỗ lực của họ, họ thích sự cạnh tranh và mong nhận được phản hồi về kết quả công việc của họ một cách rõ ràng. Thông tin phản hồi sẽ dẫn đến hiệu suất làm việc cao hơn. Những phản hồi tích cực từ người giám sát/quản lý về sự tiến bộ đã được chứng minh sẽ tạo một động lực mạnh hơn so với thông tin phản hồi từ bên ngoài tạo ra (Robbins, 2001).

*Đào tạo nâng cao năng lực:* theo thang bậc nhu cầu của Maslow, người lao động còn có những nhu cầu cao hơn cần được thỏa mãn như tự thể hiện bản thân. Việc có được cơ hội sáng tạo trong công việc, được đào tạo, nâng cao kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp cũng là nguồn động lực thúc đẩy người lao động làm việc cố gắng hơn, nỗ lực hơn trong công việc để có thể khẳng định bản thân. Vì vậy, việc tạo cơ hội đào tạo nâng cao năng lực là một yếu tố tạo động cơ làm việc cho người lao động (Châu Văn Toàn, 2009).

*Cơ hội được đề bạt, bổ nhiệm:* khi người lao động hoàn thành tốt công việc và được đánh giá

tốt thì họ cảm thấy được sự quan trọng của họ trong công việc. Sự công nhận của cấp trên, của đồng nghiệp rất cần thiết vì nhân viên tự tin và tự hào hơn về bản thân. Kovach (1987) cho rằng đây là những cơ hội thăng tiến và phát triển nghề nghiệp trong tổ chức.

**Cảm giác được thể hiện:** theo Maslow (1943), yếu tố cảm giác được thể hiện là một biểu hiện của nhu cầu được tôn trọng. Theo Herzberg & cộng sự (1959) là nhân tố thúc đẩy động cơ làm việc của người lao động. Lin (2008) cho rằng, yếu tố cảm giác được thể hiện đó là được thăng tiến đưa ra ý kiến về những thay đổi cần thiết trong tổ chức; có đủ quyền quyết định những vấn đề liên quan đến công việc bản thân; được khuyến khích và động viên phát triển ý tưởng mới trong công việc; người lao động cảm nhận thành đạt ở công việc hiện tại.

**Mục tiêu công việc:** là những kết quả mà tổ chức, cá nhân mong muốn đạt được tại một thời điểm nào đó. Động cơ làm việc của nhân viên tăng lên khi có mục tiêu rõ ràng bởi vì nhân viên nhận biết được đích đến và phấn đấu hết khả năng để đi đến đích. Nhân viên sẽ quan tâm đến công việc nhiều hơn khi họ đảm nhận toàn bộ công việc, hơn là khi họ làm những công việc mà trách nhiệm không rõ ràng hay chồng chéo với người khác và kết quả không rõ ràng (Hackman & Oldham, 1980).

**Các yếu tố thuộc động cơ bên ngoài là:** lương thưởng và phúc lợi, điều kiện làm việc, phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, công đoàn.

**Lương, thưởng và phúc lợi:** là một nhân tố nền tảng được sử dụng trong các nghiên cứu về động cơ làm việc của nhân viên vì đây là nhân tố đáp ứng nhu cầu cơ bản nhất của con người. Nhận lương tương xứng với kết quả công việc, tiền lương đảm bảo cuộc sống cá nhân và được tăng lương, được thưởng khi hoàn thành tốt công việc sẽ tạo động cơ làm việc tốt hơn (Herzberg, 1959; Kovach, 1987; Trần Kim Dung & Trần Ngọc Lan Vy, 2011).

**Điều kiện làm việc:** là một nhân tố bên ngoài có tác động tích cực đến động cơ làm việc của nhân viên đã được chứng minh trong thực tiễn (Kovach, 1987; Trần Kim Dung & Trần Ngọc Lan Vy, 2011). Điều kiện làm việc là nhu cầu cơ bản trong bậc nhu cầu của Maslow và là yếu tố môi trường có

khả năng gây ra sự không thỏa mãn của nhân viên trong một tổ chức (Herzberg & cộng sự, 1959).

**Mối quan hệ với đồng nghiệp:** theo Maslow (1943) đây chính là nhu cầu xã hội của con người trong cuộc sống nói chung và trong quá trình làm việc nói riêng. Trong con người thì tính xã hội là rất cao vì vậy người lao động trong tổ chức luôn muốn có được mối quan hệ tốt với các đồng nghiệp trong cùng một tổ chức đó. Một mối quan hệ tốt với đồng nghiệp sẽ giúp hỗ trợ nhau nhiều trong công việc. Điều này còn là nền tảng để phát triển thành tình bạn và kỹ năng làm việc nhóm (Carr, 2005). Mối quan hệ với đồng nghiệp cũng là một trong ba nhu cầu cơ bản tạo động cơ hướng tới hành động theo lý thuyết E.R.G của Alderfer (1972).

**Phong cách lãnh đạo:** Herzberg (1959) cho rằng lãnh đạo có vai trò quan trọng để duy trì động cơ làm việc của nhân viên. Sự gắn bó của cấp trên và tổ chức với nhân viên bằng sự tôn trọng và tin cậy sẽ tạo động cơ làm việc cho nhân viên (Kovach, 1987). Do đó, khi các nhà quản lý dành nhiều thời gian để tìm hiểu về cuộc sống của nhân viên, kiên nhẫn lắng nghe khi họ chia sẻ về những băn khoăn, khó khăn và hoàn cảnh cuộc sống gia đình của nhân viên sẽ làm nhân viên cảm thấy được tự hào, được tôn trọng, được tin tưởng và có thêm động lực để làm việc.

**Văn hóa tổ chức:** văn hóa tổ chức có tác động mạnh đến động cơ làm việc của nhân viên (Bùi Thị Minh Thu & Lê Nguyễn Đoàn Khôi, 2014). Văn hóa tổ chức là một hệ thống các giá trị, niềm tin và thói quen hình thành các chuẩn mực hành vi được thiết kế để theo đuổi các mục tiêu của tổ chức và là yếu tố kích thích, truyền cảm hứng cho nhân viên (Mandy & Noe, 1987). Văn hóa tổ chức còn là yếu tố có vai trò tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức, là nền tảng cho các giá trị và động lực của mỗi thành viên trong tổ chức.

**Công đoàn:** là một yếu tố đặc thù trong các cơ quan Nhà nước nhưng trong các nghiên cứu trước đây chưa đề cập vào mô hình đo lường. Thông qua bước nghiên cứu định tính chúng tôi đưa yếu tố công đoàn vào mô hình nghiên cứu để kiểm chứng. Yếu tố công đoàn có thể ảnh hưởng tích cực đến động cơ làm việc của nhân viên bởi công đoàn bảo vệ quyền lợi chính đáng của nhân viên, giải quyết tốt các mâu thuẫn, xung đột trong tổ

chức, có sự quan tâm, hỗ trợ trong đời sống và công việc của nhân viên trong tổ chức.

**Hành vi thực hiện công việc:** Parker & cộng sự (2006) cho rằng hành vi thực hiện công việc được thể hiện qua hành vi tại nơi làm việc của người lao động và nó được chia làm hai nhóm: một là những hành vi mang tính tuân thủ, thường được thực hiện dựa trên các nguyên tắc, các quy định của cơ quan tổ chức, chẳng hạn: không nghỉ làm khi không cần thiết, đi làm đúng giờ, tận tâm trong công việc,... Hai là tính chủ động được thể hiện qua tính tự giác của mỗi cá nhân đối với bản thân, công việc, tổ chức và đối tác. Thêm vào đó, theo lý thuyết hành động hợp lý (Theory of Reasoned Action) của Fishbein & Ajzen (1975) và lý thuyết hành vi theo kế hoạch (Theory of Planned Behaviour) của Ajzen & Fishbein (1980) và kết quả nghiên cứu của Huang & Chuang (2004) cho thấy rằng hành vi thực hiện công việc còn chịu sự tác động bởi yếu tố “sự kiểm soát hành vi nhận thức”. Yếu tố sự kiểm soát hành vi nhận thức được xác định là sự cảm nhận về sự khó khăn hay dễ dàng khi thực hiện một hành vi của một cá nhân (Ajzen, 1991). Như vậy, hành vi thực hiện công việc được xác định bởi 3 yếu tố là: hành vi có tính tuân thủ, hành vi chủ động và sự kiểm soát hành vi nhận thức.

**Mối quan hệ giữa Động cơ làm việc và Hành vi thực hiện công việc:** mối quan hệ động cơ và hành vi thực hiện công việc đã được kiểm chứng thực nghiệm cho thấy chúng có mối quan hệ tương quan thuận chiều. Theo Locke & Latham (2004) cho rằng động cơ làm việc là tập hợp mối quan hệ phụ thuộc vào giải thích việc chỉ đạo, biên độ và kiên trì hành vi của một cá nhân, khả năng, kỹ năng và sự hiểu biết về nhiệm vụ và hạn chế trong môi trường. Song & cộng sự (2007) cho rằng người sử dụng lao động có thể khuyến khích làm tăng động cơ của nhân viên bởi động cơ ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên để xác định nhiệm vụ và hiệu suất thực hiện. Dựa vào cơ sở thực nghiệm trên, nghiên cứu của chúng tôi kiểm chứng về mối quan hệ giữa động cơ làm việc và hành vi thực hiện công việc cho trường hợp công chức, viên chức ở quận Thốt Nốt, Thành phố Cần Thơ theo giả thuyết như sau: Động cơ làm việc và Hành vi thực hiện công việc có mối quan hệ tương quan cùng chiều.

### 2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Như thảo luận trong phần cơ sở lý thuyết cho thấy rằng khái niệm “Động cơ làm việc” và “Hành vi thực hiện công việc” là hai khái niệm đa hướng được đo lường bởi nhiều khái niệm thành phần. Dựa vào khung lý thuyết về động cơ làm việc và các nghiên cứu thực nghiệm trước đây. Trong nghiên cứu này, chúng tôi xây dựng mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa Động cơ làm việc và Hành vi thực hiện công việc cho trường hợp công chức, viên chức quận Thốt Nốt, Thành phố Cần Thơ được trình bày như ở Hình 1.

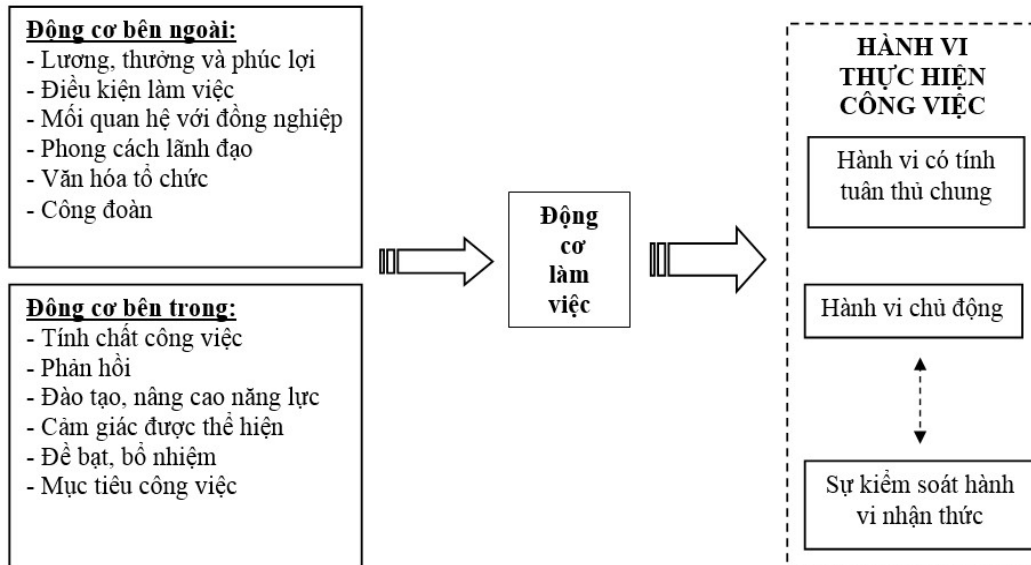
Trong mô hình nghiên cứu của chúng tôi, yếu tố Động cơ làm việc được đo lường bởi 12 khái niệm thành phần, 6 khái niệm đo lường động cơ bên ngoài: lương thưởng và phúc lợi, điều kiện làm việc, phong cách lãnh đạo, văn hóa tổ chức, công đoàn (yếu tố được đưa vào mô hình từ kết quả nghiên cứu định tính) và 6 khái niệm đo lường động cơ bên trong: tính chất công việc, được phản hồi, đào tạo nâng cao năng lực, đề bạt, cảm giác được thể hiện, mục tiêu công việc. Yếu tố Hành vi thực hiện công việc được đo lường bởi 3 khái niệm đó là: (1) hành vi có tính tuân thủ, (2) hành vi chủ động và (3) sự kiểm soát hành vi nhận thức.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Thang đo các yếu tố của Động cơ làm việc và Hành vi thực hiện công việc

Các thang đo sử dụng đo lường các khái niệm nghiên cứu được kế thừa từ nghiên cứu trước và được điều chỉnh bổ sung thông qua bước nghiên cứu định tính (thảo luận nhóm tập trung với 10 công chức, viên chức). Các thang đo bao gồm:

Thang đo Tính chất công việc (TCCV): công việc đang thực hiện thú vị; công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng; công việc có ý nghĩa; công việc mang tính thách thức. Thang đo Được phản hồi (PH): nhận được những phản hồi đầy đủ từ người quản lý; thường nhận được những đánh giá hữu ích về ưu và nhược điểm của bản thân trong công việc; những phản hồi từ quản lý rõ ràng và trực tiếp giúp tôi cải thiện hiệu suất làm việc. Thang đo Đào tạo nâng cao năng lực (DT): cơ quan có chính sách đào tạo và phát triển chuyên môn, nghiệp vụ; cán bộ có cơ hội học tập và thăng tiến một cách công bằng; cán bộ có cơ hội phát huy khả năng bản thân. Thang đo đề bạt, bổ nhiệm (DB): thường xuyên được khen ngợi khi hoàn thành tốt công



Nguồn: Tác giả đề xuất

**Hình 1:** Mô hình mối quan hệ giữa động cơ làm việc và hành vi thực hiện công việc

việc; nhận được lời phê bình có tính xây dựng; nhận được sự tin nhiệm khi thực hiện công việc; công khai quy hoạch cán bộ; có tiêu chí, tiêu chuẩn công khai khách quan giúp cán bộ có thể nỗ lực phấn đấu; cơ hội được đề bạt công bằng.

**Thang đo Cảm giác được thể hiện (CGTH):** được thăng tiến đưa ra ý kiến về những thay đổi được thực hiện trong cơ quan; có đủ quyền hạn để quyết định những vấn đề liên quan đến công việc của bản thân; được khuyến khích và động viên phát triển những ý tưởng mới và tốt hơn trong công việc; công việc hiện tại cho tôi cảm giác thành đạt.

**Thang đo mục tiêu công việc (MT):** cơ quan đề ra phương hướng, nhiệm vụ hàng năm rõ ràng, cụ thể; phương hướng nhiệm vụ được đề ra có thể thực hiện được; mục tiêu của bản thân phù hợp với mục tiêu của tổ chức. **Thang đo Lương, thưởng và phúc lợi (LTPL):** mức lương phù hợp với năng lực của bản thân; mức lương hiện tại đảm bảo cuộc sống bản thân và gia đình; tiền lương, phụ cấp được trả đúng qui định của pháp luật; chính sách khen thưởng kịp thời, rõ ràng, công bằng, công khai; được trả lương đúng thời hạn; chương trình phúc lợi xã hội như: bảo hiểm xã hội, bảo hiểm y tế, bảo hiểm thất nghiệp được đảm bảo. **Thang đo Điều kiện làm việc (DKLV):** nơi làm việc thoải mái (ánh sáng, nhiệt độ, tiếng ồn); cung cấp trang thiết

bị phù hợp với công việc; nơi làm việc đảm bảo an toàn; thời gian làm việc hợp lý.

**Thang đo Mối quan hệ với đồng nghiệp (MQH):** có sự phối hợp, ăn ý giữa các thành viên trong đơn vị; đồng nghiệp đáng tin cậy; quan hệ đồng nghiệp trong tổ chức rất thoải mái, thân thiện; các thành viên trong cơ quan sẵn sàng chia sẻ kiến thức, kỹ năng làm việc; có mối quan hệ tốt với các cơ quan khác. **Thang đo Phong cách lãnh đạo (PCLD):** ý kiến đóng góp của nhân viên được cấp trên tôn trọng; cấp trên đánh giá thành tích công bằng; cấp trên thân thiện, dễ tiếp cận; cấp trên giúp đỡ và hỗ trợ trong việc giải quyết công việc; cấp trên tin tưởng vào khả năng của nhân viên; cấp trên chia sẻ giúp đỡ nhân viên về những khó khăn trong cuộc sống. **Thang đo Văn hóa tổ chức (VHTC):** cơ quan thường xuyên hỗ trợ tổ chức những cuộc thi, kỉ niệm và các hoạt động đội nhóm; có chính sách thưởng, phạt công bằng trong công việc; sự đa dạng quan điểm là thế mạnh cho phòng làm việc của tôi. **Thang đo Công đoàn (CD):** bảo vệ quyền lợi hợp pháp, chính đáng của nhân viên; giải quyết tốt các mâu thuẫn trong cơ quan; có sự quan tâm, hỗ trợ trong đời sống và công việc của nhân viên.

**Thang đo Động cơ làm việc (DCC):** nỗ lực hết sức để hoàn thành tốt công việc bất kể mọi khó khăn; sẵn sàng làm việc sớm hơn hay về muộn

hơn để hoàn thành công việc; sẵn sàng làm thêm những việc không thuộc trách nhiệm của tôi. *Thang đo Sự kiểm soát hành vi nhận thức (KSHV)*: tôi cảm thấy không có gì khó khăn trong hành vi thực hiện công việc; các hành vi mà tôi thực hiện tại nơi làm việc nằm trong sự kiểm soát; tôi có đủ kiến thức khả năng thực hiện công việc của mình. *Thang đo Hành vi có tính tuân thủ chung (HVTTC)*: không nghĩ làm khi không cần thiết; cố gắng đi làm đúng giờ; tận tâm trong công việc; không kéo dài thời gian giải lao. *Thang đo Hành vi chủ động (HVCD)*: có những hoạt động hướng tới sự hoàn thiện bản thân; đưa ra lời khuyên, ý kiến giúp đồng nghiệp tiến bộ; đóng góp ý kiến mang tính xây dựng cho quản lý, giám sát và những người khác; chủ động tìm ra nguyên nhân dẫn đến những sai sót trong công việc; thông tin, phản hồi cho những người có trách nhiệm liên quan khi những sai sót trong công việc đang có xu hướng gia tăng; giải quyết triệt để những vấn đề khó khăn, và cố gắng không để những điều này xảy ra.

### 3.2. Phương pháp phân tích

Để kiểm định các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu, chúng tôi tiến hành phỏng vấn trực tiếp 367 công chức, viên chức đang làm việc tại quận Thốt Nốt, Cần Thơ. Số liệu được phân tích qua 3 bước: (1) kiểm định độ tin cậy các biến đo lường bằng hệ số Cronbach alpha và phân tích EFA để loại bỏ các biến số không đủ điều kiện về độ tin cậy; (2) phân tích CFA để khẳng định lại mức độ tin cậy của các biến đo lường, mô hình CFA phù hợp khi kiểm định Chi-square có P-value > 0,05; các giá trị GFI, TLI, CFI  $\geq$  0,9; CMIN/df  $\leq$  2; RMSEA  $\leq$  0,08; (3) phân tích mô hình SEM để kiểm định mô hình nghiên cứu, mô hình cấu trúc chỉ rõ mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn, mức độ phù hợp của mô hình với thông tin khảo sát dựa vào các chỉ tiêu GFI, TLI, CFI  $\geq$  0,9; CMIN/df  $\leq$  2, RMSEA  $\leq$  0,08. Phương pháp ước lượng hợp lý cực đại (Maximum Likelihood Estimation) được sử dụng ước lượng các tham số của mô hình cấu trúc tuyến tính.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Thông tin mẫu nghiên cứu

Số liệu ở Bảng 1 cho biết, trong 367 quan sát, nam chiếm 52% và chiếm 48%. Có thể thấy tỷ lệ chênh lệch giới tính của nam và nữ không đáng kể, cơ cấu về giới trong đối tượng công nhân viên

nhà nước tại quận Thốt Nốt là khá cân bằng. Độ tuổi: công chức, viên chức lao động trong độ tuổi 25 - 35 chiếm đa số 47%, kế đến là 35 - 45 tuổi là 26%, tiếp theo là độ tuổi trên 45 tuổi 14% và dưới 25 tuổi 13%. Kết quả này cho thấy, công chức, viên chức quận Thốt Nốt còn khá trẻ, điều này phù hợp với tình hình thực tế đang trẻ hóa đội ngũ. Trình độ học vấn: trình độ Cử nhân chiếm 57%, Trung cấp chuyên nghiệp là 17%, tốt nghiệp THPT 17% và Sau Đại học là 8%. Trình độ chuyên môn: chuyên môn khá đa dạng và chia đều tại các lĩnh vực, chiếm đa số là ngành Kinh tế (24%) và Luật (20%), Môi trường (17%), Công nghệ (13%), Sư phạm (10%), ngành khác chiếm 16%. Tình trạng hôn nhân: đối tượng đã kết hôn chiếm 72%, độc thân 28%. Thu nhập: thu nhập từ 3-5 triệu là 49%, thu nhập từ 5-7 triệu chiếm 27%, thu nhập dưới 3 triệu chiếm 17% và thu nhập trên 7 triệu chiếm 7%. Qua đây cho thấy cơ cấu mẫu phân bố là khá đồng đều giữa các nhóm và có thể đáp ứng cho các bước phân tích tiếp theo.

### 4.2. Phân tích nhân tố khẳng định "Hành vi thực hiện công việc"

Kết quả kiểm định thang đo Hành vi thực hiện công việc ở Hình 2 cho thấy, thang đo có 51 bậc tự do, giá trị kiểm định Chi-square là 93,811 với P-value < 0,01 và Chi-square/df = 1,839 < 2, các giá trị CFI = 0,988 và TLI = 0,984 > 0,9 và RMSEA = 0,048 < 0,08. Các chỉ số này cho thấy mô hình đo lường đạt được độ tương thích với dữ liệu, không có tương quan giữa các sai số đo lường đạt tính đơn hướng. Các trọng số chuẩn hóa đều đạt yêu cầu (>0,5) có ý nghĩa thống kê ( $p = 0,000$ ). Vì vậy các thang đo đều có giá trị hội tụ.

### 4.3. Phân tích nhân tố khẳng định "Động cơ làm việc"

Qua bước kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach alpha và phân tích EFA, mô hình đo lường gồm 11 nhân tố đạt độ tin cậy (nhân tố đào tạo nâng cao năng lực và điều kiện làm việc được hội tụ thành một nhân tố mới). Tiếp theo, kết quả kiểm định CFA thang đo Động cơ làm việc ở Hình 3 cho thấy mô hình có 1072 bậc tự do, giá trị kiểm định Chi-square là 1481,63 với P-value < 0,01 và Chi-square/df = 1,382 < 2, các giá trị CFI = 0,971, TLI = 0,968 > 0,9 và RMSEA = 0,032 < 0,08. Các chỉ số này cho thấy mô hình đo lường đạt được độ tương thích với dữ liệu khảo sát. Các

**Bảng 1:** Thông tin mẫu nghiên cứu

Phân loại	Số người	Tỷ trọng (%)
<b>Giới tính</b>		
Nam	191	52
Nữ	176	48
<b>Độ tuổi</b>		
Dưới 25 tuổi	46	13
Từ 25 - 35 tuổi	164	47
Từ 35 - 45 tuổi	91	26
Trên 45 tuổi	48	14
<b>Trình độ học vấn</b>		
Trung học phổ thông	64	17
Trung cấp chuyên nghiệp	63	17
Cử nhân	211	57
Sau Đại học	29	8
<b>Trình độ chuyên môn</b>		
Kinh tế	89	24
Luật	75	20
Công nghệ	46	13
Môi trường	63	17
Sư phạm	37	10
Khác	57	16
<b>Tình trạng hôn nhân</b>		
Độc thân	102	28
Đã kết hôn	265	72
<b>Thu nhập</b>		
Dưới 3 triệu	62	17
Từ 3-5 triệu	179	49
Từ 5-7 triệu	100	27
Trên 7 triệu	26	7
<b>Tổng</b>	<b>367</b>	<b>100</b>

Nguồn: Số liệu khảo sát, 2016

biến không có tương quan với nhau (hệ số tương quan nhỏ hơn 1). Mô hình không có tương quan giữa các sai số đo lường đạt tính đơn hướng. Các trọng số chuẩn hóa đạt yêu cầu (> 0,5) có ý nghĩa

thống kê ( $p = 0,000$ ). Vì vậy, các thang đo đều có giá trị hội tụ.

**4.4. Kết quả ước lượng mô hình cấu trúc tuyến tính**

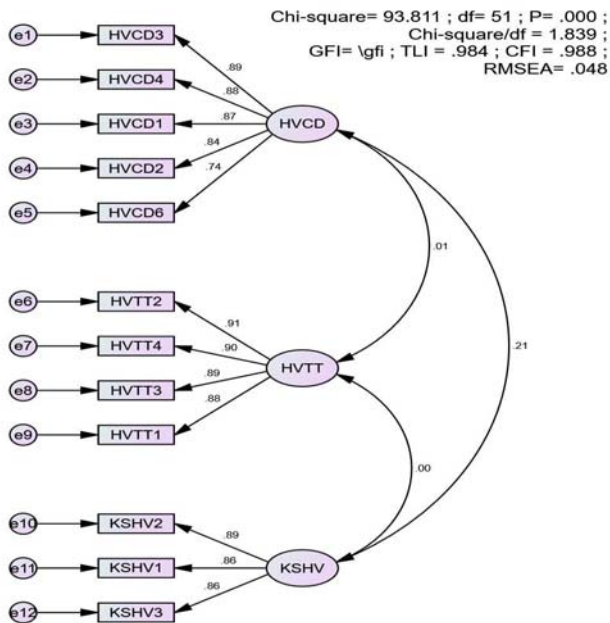
Kết quả ước lượng mô hình nghiên cứu ở Hình 4 cho thấy: mô hình SEM có 1.938 bậc tự do và các chỉ số chỉ ra mô hình là phù hợp với dữ liệu khảo sát ( $\chi^2/df = 1,703$ , CFI = 0,928, TLI = 0,925 và RMSEA = 0,044). Như vậy, *Động cơ làm việc* được đo lường bởi 11 yếu tố là: (1) Đào tạo và điều kiện làm việc; (2) Lương thưởng và phúc lợi; (3) Phong cách lãnh đạo; (4) Mối quan hệ với đồng nghiệp; (5) Đề bạt, bổ nhiệm; (6) Tính chất công việc; (7) Cảm giác được thể hiện; (8) Phản hồi; (9) Mục tiêu công việc; (10) Văn hóa tổ chức; (11) Công đoàn.

*Hành vi thực hiện công việc* được đo lường bởi 3 yếu tố là: Hành vi có tính chủ động; Hành vi có tính tuân thủ; Sự kiểm soát hành vi. Kết quả kiểm định giả thuyết như sau:

Như vậy, dựa vào kết quả ước lượng các tham số chính trong mô hình SEM được trình bày ở Hình 4 cho thấy, các mối quan hệ đều có ý nghĩa thống kê (1%, 5% và 10%). Ngoại trừ mối quan hệ tương quan giữa *Sự kiểm soát hành vi* và *Hành vi thực hiện công việc* chưa thể hiện trong kết quả của mô hình SEM. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu như sau: Động cơ làm việc của

công chức, viên chức ở địa bàn quận Thốt Nốt chịu sự ảnh hưởng tích cực của các yếu tố đó là: Tính chất công việc có ý nghĩa thống kê ở mức





Nguồn: Số liệu khảo sát, 2016  
**Hình 2:** Kết quả CFA “Hành vi thực hiện công việc” (chuẩn hóa)

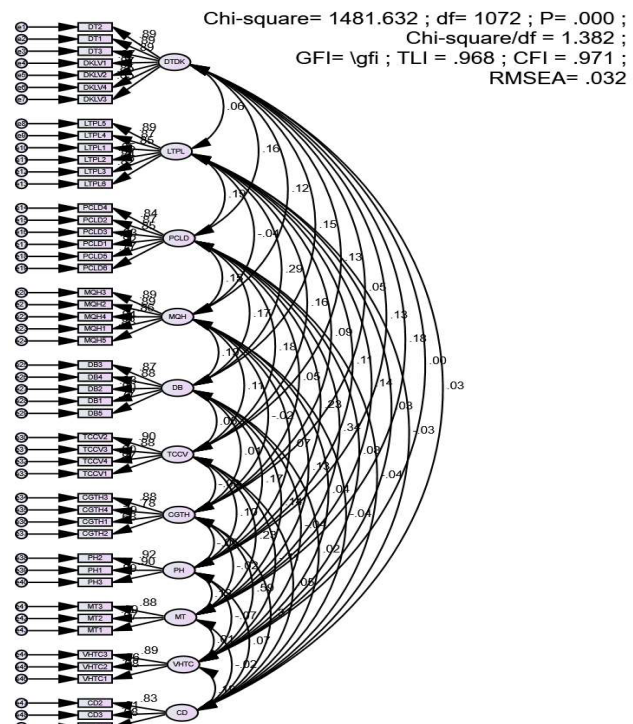
10%; Được phản hồi và Mối quan hệ với đồng nghiệp có ý nghĩa thống kê ở mức 5%; Đào tạo nâng cao năng lực và điều kiện làm việc; Cảm giác được thể hiện; Được đề bạt, bổ nhiệm; Mục tiêu công việc; Lương, thưởng và phúc lợi; Phong cách lãnh đạo; Văn hóa và Công đoàn đều có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 1%.

Kết quả SEM cũng cho thấy có mối tương quan thuận giữa *Động cơ làm việc* và *Hành vi thực hiện công việc* của công chức, viên chức quận Thốt Nốt, Cần Thơ có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Mối quan hệ giữa *Động cơ làm việc* và *Hành vi thực hiện công việc* được thể hiện qua 3 yếu tố: thứ nhất, động cơ làm việc có tác động tích cực đến hành vi có tính tuân thủ, nghĩa là khi thúc đẩy động cơ làm việc thì công chức, viên chức sẽ tự giác thực hiện các nguyên tắc, các quy định của tổ chức mà không cần có sự giám sát hay định chế của cấp trên. Thứ hai, động cơ làm việc có tác động tích cực đến hành vi chủ động, nghĩa là khi thúc đẩy động cơ làm việc thì công chức, viên chức sẽ có những đóng góp tích cực hơn vào tổ

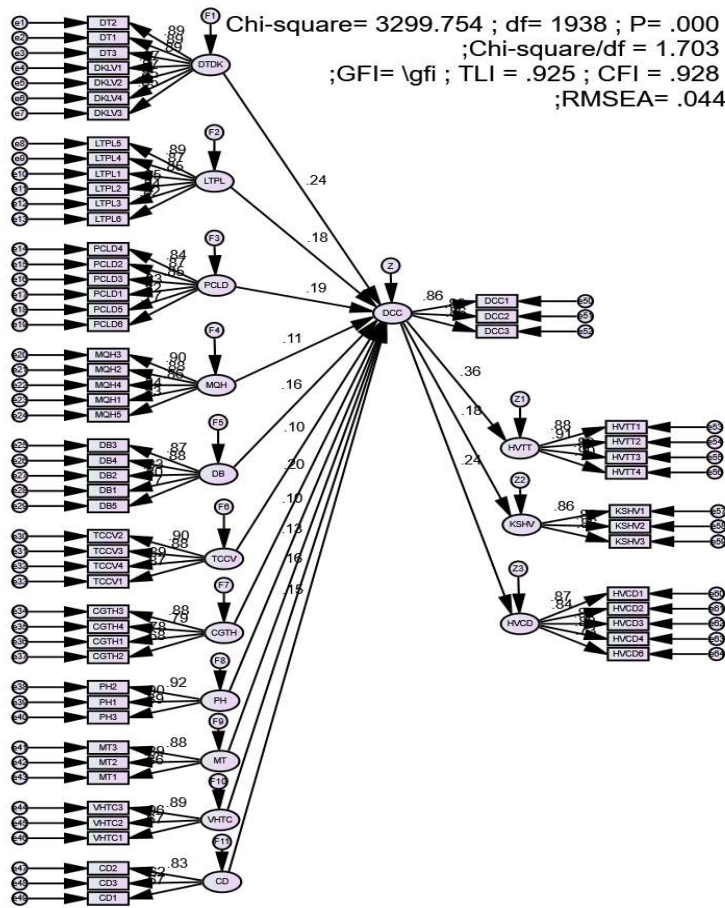
chức, có sự cố gắng vượt bậc trong thực hiện công việc, chủ động hơn trong việc giải quyết các vấn đề khó khăn thay vì trông chờ vào chỉ đạo của cấp trên. Thứ ba, động cơ làm việc có tác động tích cực đến sự kiểm soát hành vi, nghĩa là khi có động cơ làm việc thì công chức, viên chức sẽ tự khắc phục những khó khăn, có đủ kiến thức và khả năng để thực hiện công việc của họ.

**5. Kết luận**

Kết quả nghiên cứu cho thấy có 11 yếu tố ảnh hưởng tích cực đến động cơ làm việc của công chức, viên chức ở quận Thốt Nốt, Thành phố Cần Thơ đó là: Đào tạo và điều kiện làm việc; Lương thưởng và phúc lợi; Phong cách lãnh đạo; Mối quan hệ với đồng nghiệp; Đề bạt, bổ nhiệm; Tính chất công việc; Cảm giác được thể hiện; Được phản hồi; Mục tiêu công việc; Văn hóa tổ chức; và Công đoàn. Trong đó, yếu tố *đào tạo và điều kiện làm việc* có ảnh hưởng mạnh nhất, yếu tố *tính chất công việc* có ảnh hưởng yếu nhất đến động cơ làm việc của công chức, viên



Nguồn: Số liệu khảo sát, 2016  
**Hình 3:** Kết quả CFA “Động cơ làm việc” (chuẩn hóa)



Nguồn: Số liệu khảo sát, 2016

**Hình 4:** Kết quả SEM mô hình nghiên cứu (chuẩn hóa)

chức quận Thốt Nốt. Kết quả cũng cho thấy *Động cơ làm việc* có mối tương quan thuận với *Hành vi thực hiện công việc* của công chức, viên chức. Dựa vào kết quả nghiên cứu, chúng tôi đề xuất một số kiến nghị cho các lãnh đạo quận Thốt Nốt cũng như các lãnh đạo quận huyện khác trong việc thúc đẩy động cơ làm việc và hành vi thực hiện công việc của công chức, viên chức trong cơ quan Nhà nước nhằm nâng cao hiệu quả làm việc như sau:

Đối với yếu tố Đào tạo và điều kiện làm việc: kết quả phân tích cho thấy đây là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến động cơ làm việc của công chức, viên chức. Do vậy, trong công tác quản lý chỉ đạo, cấp lãnh đạo của đơn vị (cơ quan) cần quan tâm tạo cơ hội và điều kiện về thời gian, nhiệm vụ để nhân viên trong đơn vị được tham gia các khóa

học nâng cao năng lực chuyên môn, kỹ năng làm việc và trình độ lý luận chính trị. Cần hướng định hướng một tổ chức học tập, tích cực khuyến khích các cá nhân không ngừng học tập nâng cao kiến thức. Điều này cũng phù hợp với nhu cầu chuẩn hóa cán bộ ngày càng cao hiện nay.

Cấp lãnh đạo cần xây dựng kế hoạch đào tạo cho cán bộ trong cơ quan hàng năm để công chức, viên chức hoàn thiện năng lực chuyên môn. Bản kế hoạch là cơ sở giúp ban lãnh đạo có thể xác định nhu cầu và chọn hình thức đào tạo thích hợp. Chẳng hạn: Bồi dưỡng trình độ lý luận chính trị; Bồi dưỡng nghiệp vụ, huấn luyện kỹ năng ngắn hạn; Đào tạo trình độ chuyên môn dài hạn, Đào tạo dựa trên nhu cầu cá nhân. Bên cạnh đó, cần tạo điều kiện làm việc tại các cơ

quan đảm bảo các tiêu chuẩn như không gian nơi làm việc, cơ sở vật chất, trang thiết bị, sự an toàn trong công việc và thời gian làm việc hợp lý để công chức, viên chức làm việc đạt hiệu suất tốt hơn. Bởi công chức, viên chức cho rằng khi điều kiện làm việc được đảm bảo thì họ sẽ thực hiện tốt công việc mà họ được phụ trách.

Đối với yếu tố Cảm giác được thể hiện và Phong cách lãnh đạo: hai yếu tố này cũng có trọng số tác động lớn đến động cơ làm việc của công chức, viên chức. Điều này cho thấy rằng, ngoài việc đáp ứng nhu cầu cơ bản như điều kiện làm việc thì nhu cầu được tôn trọng và được công nhận luôn có vị trí quan trọng đối với công chức, viên chức. Đó là sự khát khao được thể hiện bản

thân với mọi người xung và khi nhu cầu này đủ mạnh, nó sẽ tạo nên động cơ thúc đẩy hành vi thực hiện nhằm đạt được điều mà họ mong muốn. Do vậy, trong môi trường làm việc tại các đơn vị trong cơ quan Nhà nước, các cấp lãnh đạo có thể tạo động lực làm việc cho nhân viên bằng cách thỏa mãn nhu cầu được thể hiện hay khẳng định bản thân của họ. Các lãnh đạo có thể giao cho nhân viên sự tự chủ và có thẩm quyền đối với công việc của họ, nguyên tắc dân chủ tập trung được đảm bảo, thẳng thắn đưa ra các ý kiến và được khuyến khích sự sáng tạo trong công việc.

Bên cạnh đó, phong cách lãnh đạo của người đứng đầu trong các đơn vị cũng rất quan trọng trong việc nâng cao động cơ và hiệu suất công việc. Theo quan điểm của công chức, viên chức thì họ thích được người lãnh đạo đơn vị thể hiện sự tôn trọng nhân viên, công bằng trong việc đánh giá kết quả công việc, sẵn sàng giúp đỡ và hỗ trợ trong giải quyết công việc, tin tưởng vào khả năng của nhân viên. Thêm vào đó, các công chức, viên chức cũng mong muốn người lãnh đạo của họ thường xuyên trao đổi, tiếp thu các ý kiến của họ, trong phân giao các nhiệm vụ cần có tính thử thách để kích thích khả năng sáng tạo của họ, trong phê bình cần tế nhị, khéo léo nhưng phải thẳng thắn, chân thành, mang tính xây dựng cao. Tất cả những điều này đều tác động tích cực đến động cơ và hành vi thực hiện công việc của công chức, viên chức.

Đối với yếu tố Văn hóa tổ chức và Công đoàn: kết quả nghiên cứu cho thấy, yếu tố văn hóa tổ chức và công đoàn có tác động thuận chiều đến động cơ làm việc của công chức, viên chức. Văn hóa tổ chức được thể hiện qua việc tại đơn vị có nhiều hoạt động đội nhóm, được tự do thể hiện các quan điểm cá nhân, thưởng phạt công bằng dựa trên kết quả thực hiện nhiệm vụ. Tổ chức công đoàn thể hiện qua vai trò bảo vệ quyền lợi cho công chức, viên chức và kịp thời giải quyết các mâu thuẫn phát sinh trong nội bộ cơ quan. Do vậy, để nâng cao động lực làm việc cho công chức, viên chức tại các đơn vị thì tổ chức công đoàn cơ sở cần phát huy tốt vai trò của mình đồng thời đơn vị cần quan tâm xây dựng, phát huy truyền thống văn hóa của đơn vị nhằm tạo sự gắn kết giữa các thành viên trong tổ chức, tạo nền tảng cho các giá trị và động lực của mỗi thành viên trong tổ chức.

Đối với yếu tố Môi trường quan hệ với đồng nghiệp và Phản hồi: yếu tố môi trường quan hệ với đồng nghiệp thể hiện qua các mối quan hệ với cán bộ, công chức cùng cấp và yếu tố phản hồi thể hiện qua mối quan hệ với cấp lãnh đạo. Cả hai yếu tố đều tác động tích cực đến động cơ làm việc của công chức, viên chức. Đối với công chức viên chức, việc nhận được sự phản hồi của cấp trên về kết quả công việc và có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp trong cơ quan sẽ có hiệu ứng tích cực cho công việc của họ. Do đó, cấp lãnh đạo của các đơn vị cần lưu ý trong công tác phân công nhiệm vụ cho bộ phận và cá nhân để tránh sự đùn đẩy, chông chéo trong công việc, cần thường xuyên quan tâm đến sự tương tác, sự phối hợp giữa các cá nhân trong đơn vị. Để kịp thời chỉ đạo nhằm xây dựng một tập thể đoàn kết, hợp tác, trong sạch, vững mạnh. Trong đánh giá cán bộ cần phải dân chủ, kết quả đánh giá cần được phản hồi cho cấp dưới được biết. Trong giao việc, cần phải đặt ra các mục tiêu rõ ràng dựa vào tính chất công việc. Như vậy sẽ tạo động lực nâng cao hiệu quả làm việc tốt hơn cho công chức, viên chức.

Đối với yếu tố Được đề bạt - bổ nhiệm và Lương - thưởng và phúc lợi: yếu tố được đề bạt - bổ nhiệm có tác động tích cực đến động cơ làm việc. Điều này cho thấy việc đề bạt - bổ nhiệm công chức, viên chức vào vị trí cao hơn sẽ tạo động lực tốt hơn cho họ. Bởi sự phấn đấu và sự đóng góp cho tổ chức đã nhận được sự đánh giá cao và công nhận từ cấp trên. Chính vì thế, người lãnh đạo đơn vị cần thể hiện sự công bằng, công khai trong quá trình đánh giá và phê bình nhân viên. Đánh giá, tín nhiệm, khen thưởng, phê bình đều phải dựa trên cơ sở của chuẩn mực và các tiêu chí đã được quy định. Trong mỗi đơn vị cũng cần có sự quy hoạch cán bộ rõ ràng theo giai đoạn cũng như kết hợp với chính sách đào tạo hợp lý nhằm khuyến khích sự phấn đấu thẳng tiến trong công việc của mỗi cá nhân.

Bên cạnh sự đề bạt - bổ nhiệm thì chính sách lương - thưởng và phúc lợi là một yếu tố nền tảng thúc đẩy động cơ làm việc của nhân viên. Tuy nhiên, mức độ tác động của chính sách lương - thưởng và phúc lợi không lớn đối với cơ quan Nhà nước bởi phụ thuộc vào cơ chế chung của Nhà nước. Do đó, việc thúc đẩy động cơ làm việc cho công chức, viên chức cần tiếp cận ở khía cạnh

khen thưởng. Vì vậy, các lãnh đạo đơn vị cần khen thưởng đúng lúc và kịp thời cho các cá nhân thực hiện tốt nhiệm vụ, có những đóng góp tích cực cho sự phát triển chung. Ngoài ra, có thể đề bạt nâng bậc lương trước thời hạn cho công chức, viên chức.

Đối với yếu tố Mục tiêu công việc và Tính chất công việc: theo kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố mục tiêu và tính chất công việc có tác động đến động cơ làm việc nhưng mức độ thấp hơn so với các yếu tố khác. Mặc dù vậy, các lãnh đạo đơn vị cũng cần lưu ý một số điểm như: khi phân giao công việc cần có tính thách thức và có ý nghĩa với người nhận nhiệm vụ. Đồng thời đơn vị cần đề ra phương hướng nhiệm vụ rõ ràng, cụ thể trong mỗi quý, mỗi năm và trong cả giai đoạn nhiệm kỳ năm năm, phương hướng nhiệm vụ phải dựa trên cơ sở thực tế của địa phương, của đơn vị và của mỗi cá nhân. Nếu điều này thực hiện sẽ góp phần làm nâng cao hiệu suất, hiệu quả trong công việc của các công chức, viên chức.

Ngoài ra, cấp lãnh đạo của các đơn vị cần có sự kết hợp thúc đẩy cùng lúc các yếu tố thành phần của động cơ làm việc từ đó thúc đẩy hành vi thực hiện công việc của công chức, viên chức tốt hơn. Chẳng hạn như: công chức, viên chức sẽ tự giác thực hiện các quy định của tổ chức mà không cần giám sát của cấp trên. Công chức, viên chức sẽ có những đóng góp tích cực hơn vào tổ chức, có sự cố gắng vượt bậc trong thực hiện công việc, chủ động hơn trong việc giải quyết các vấn đề khó khăn thay vì trông chờ vào chỉ đạo của cấp trên. Hơn nữa, công chức viên chức cũng sẽ tự khắc phục những khó khăn để thực hiện công việc của họ. ♦

#### **Tài liệu tham khảo:**

1. Alderfer CP. (1972), *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*, New York, NY, Free Press.
2. Mai Anh. (2009), *Ảnh hưởng của động lực làm việc lên hiệu quả lao động tại các công ty có vốn nhà nước ở Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ. Đại học Quốc gia Hà Nội.
3. Carr, G. G. (2005), *Investigating the motivation of retail managers at a retail organisation in the Western Cape*, Doctoral dissertation. University of the Western Cape.

4. Trần Kim Dung và Nguyễn Ngọc Lan Vy (2011), *Thang đo động viên nhân viên*. Tạp chí Phát triển kinh tế, 2, 55-61.

5. Nguyễn Thị Phương Dung (2012), *Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ*, Tạp chí khoa học Đại học Cần Thơ, 22D, 145 - 154.

6. Nguyễn Thị Phương Dung và Phạm Hoàng Duy, (2013), *Phân tích sự tương quan giữa giá trị cá nhân và động lực làm việc của nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ*. Tạp chí Khoa học Đại học Cần Thơ, số 28, 110 - 116.

7. Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, G. (1959), *The Motivation to work*, New York: John Wiley Sons.

8. Huang, E., & Chuang, M. H. (2007), *Extending the theory of planned behaviour as a model to explain post-merger employee behaviour of IS use*, Computers in Human Behavior, 23(1), 240-257.

9. Jeon, S., Kim, Y. G., & Koh, J. (2011), *An integrative model for knowledge sharing in communities-of-practice*, Journal of knowledge management, 15(2), 251-269.

10. Kovach, K. A. (1987), *What motivates employees? Workers and supervisors give different answers*, Business Horizons, 30(5), 58-65.

#### **Summary**

Empirical evidence on relationship between work motivation and work behavior of labors has been limited, especially, very rare for the case of public officials. This paper is the first to provide such evidence by structural equation model analyses of the data of 367 face-to-face interviewed public workers in Tho Not District, Can Tho city. The results show that work motivation has been impacted by a number of factors which are work content, feedback, relationship with colleagues, job training and working condition, feeling to perform, promotion, working goals, enumeration and welfare, management style of manager, organizational culture, and union. Most importantly, it is shown that there is a positive relationship between motivation to work and work behavior. In particular, work motivation has an impact on rule-align behavior, on positive behavior, and on behavior control.