

THANG ĐO ĐỘNG VIÊN NHÂN VIÊN

PGS.TS. TRẦN KIM DUNG & NGUYỄN NGỌC LAN VY*

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis - CFA) và dựa trên mẫu khảo sát với 445 cán bộ nhân viên đang làm việc toàn thời gian trên địa bàn TP.HCM để phát triển thang đo động viên nhân viên. Kết quả cho thấy, thang đo động viên nhân viên, gồm có 4 thành phần: (1) Công việc phù hợp; (2) Chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý (lương thưởng, phúc lợi, thăng tiến); (3) Quan hệ tốt trong công việc; và (4) Thương hiệu công ty. Trong đó, các yếu tố thuộc Chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý có tác động mạnh nhất đối với việc động viên kích thích cán bộ nhân viên (CBNV).

1. Giới thiệu

Đo lường và tìm ra giải pháp nâng cao mức độ động viên kích thích nhân viên luôn là đề tài thu hút sự quan tâm của cả các nhà nghiên cứu lẫn các nhà hoạt động thực tiễn. Đề tài này càng trở nên bức thiết khi khảo sát của Towers Perrin Global Workforce (trích lại từ Aselstine & Alletson, 2006) với 85.000 nhân viên làm việc toàn thời gian tại 16 quốc gia thuộc 4 châu lục cho thấy việc động viên nhân viên dường như đang bị khủng hoảng khi trung bình trên thế giới, tỷ lệ nhân viên có cam kết, nỗ lực ở mức độ cao chỉ có 14%, ở mức độ vừa phải là 62% và điều này tạo ra rủi ro rất cao về khả năng duy trì nhân viên và giảm khả năng cạnh tranh của các tổ chức. Nhiều thang đo động viên nhân viên được phát triển (Viện Quan hệ Lao động New York 1946 - trích lại từ Hersey & Blanchard (2001), Mani (2002), Khan & ctg (2010)). Tuy nhiên, các thang đo này ít chú trọng đến yếu tố thương hiệu công ty. Nghiên cứu này phát triển và kiểm định thang đo động viên khuyến khích nhân viên, bổ sung thành phần thương hiệu công ty.

2. Cơ sở lý thuyết

Động lực làm việc hoặc động viên khuyến khích trong công việc (Work Motivation) được định nghĩa 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” (Robbins, 1998). “Động lực thể hiện quá trình tâm lý tạo ra sự thức tỉnh, định hướng, và kiên trì thực hiện của các hoạt động tự nguyện nhằm đạt mục tiêu” (Mitchell, 1982). 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. Động lực làm chúng ta chuyển từ trạng thái chán nản thành thích thú (Islam & Ismail, 2008). Động lực thúc đẩy và sự thỏa mãn là khác nhau. Động lực thúc đẩy là xu hướng và sự cố gắng nhằm đạt được mong muốn hoặc mục tiêu nhất định còn sự thỏa mãn là sự toại nguyện khi điều mong muốn được đáp ứng. Như vậy, động cơ thúc đẩy ngụ ý xu thế đi tới một kết quả, còn sự thỏa mãn là một kết quả được thực hiện.

Bartol & Martin (1998) chia các lý thuyết về động viên thành ba nhóm: thuyết nhu cầu (Needs Theory), thuyết nhận thức (Cognitive Theory) và thuyết củng cố (Reinforcement Theory). Lý thuyết nhu cầu cố gắng nhận diện những yếu tố tạo động cơ thúc đẩy con người trên cơ sở làm thỏa mãn các nhu cầu. Đại diện cho lý thuyết nhu cầu gồm có: thuyết nhu cầu theo thứ bậc của Maslow (1943), thuyết ERG của Alderfer (1972), thuyết nhu cầu thành đạt của McClelland (1985) và thuyết hai yếu tố của Herzberg (1959). Điểm tương đồng của các tác giả trong lý thuyết nhu cầu đều cho rằng động lực là nguồn lực tạo ra từ sự khao khát được thỏa mãn các nhu cầu cá nhân. Thuyết nhận thức có các đại diện là: thuyết mong đợi (Expectancy Theory) do Vroom khởi xướng, thuyết công bằng (Equity), thuyết xếp đặt mục tiêu (Goal Setting) (trích lại từ Robbins & DeCenzo (2004)). Thuyết nhận thức chú trọng vào động viên,

khuyến khích thông qua việc đưa ra các phần thưởng theo những mong đợi và cảm nhận công bằng. Thuyết củng cố (đại diện chính là Skinner) dựa theo khái niệm về “quy luật tác động” cho rằng các hành vi tạo kết quả tốt và dễ chịu có xu hướng lặp lại còn các hành vi tạo hậu quả không tốt sẽ ít lặp lại (Bartol & Martin, 1998). Các lý thuyết này cung cấp cơ sở nền tảng cho việc phát triển các mô hình nghiên cứu, thảo luận kết quả và giải thích, ứng dụng trong thực tiễn về động viên.

Tương tự như thỏa mãn trong công việc, động viên được nghiên cứu ở hai phương diện: Động viên theo các yếu tố thành phần (Dimention) và động viên nói chung (Global). Các yếu tố thành phần của động viên thể hiện từng yếu tố có khả năng tạo sự hấp dẫn hay sức hút đối với nhân viên như được: thực hiện công việc mà họ khát khao, nhận lương bổng cao, là thành viên trong các tổ chức danh tiếng v.v.. Động viên nói chung thể hiện trạng thái cảm xúc chung của nhân viên như sự hứng thú, tâm trạng phấn khởi, cảm nhận thoải mái thực hiện công việc.

Các mô hình nghiên cứu các thành phần động viên trong 50 năm qua thường chú trọng chủ yếu đến các thuộc tính công việc (Job-Related Motivational Factors). Trong đó, nghiên cứu nổi bật do Viện Quan hệ Lao động New York xây dựng lần đầu tiên năm 1946 áp dụng với đối tượng là nhân viên trong ngành công nghiệp (Hersey & Blanchard, 2001) với 9 thành phần động viên khuyến khích nhân viên:

1. Công việc thú vị: Thể hiện sự đa dạng, sáng tạo và thách thức của công việc và cơ hội để sử dụng năng lực cá nhân.

2. Được công nhận đầy đủ công việc đã làm: Ghi nhận hoàn thành tốt công việc, ghi nhận góp phần vào sự thành công của công ty.

3. Sự tự chủ trong công việc: Thể hiện việc có quyền kiểm soát và chịu trách nhiệm với công việc, được khuyến khích tham gia vào các quyết định liên quan đến công việc và được khuyến khích đưa ra những sáng kiến.

4. Công việc lâu dài: Có một công việc ổn định, không phải lo lắng để giữ một việc làm.

5. Lương cao: Được nhận tiền lương tương xứng với kết quả làm việc, lương đảm bảo cuộc sống cá nhân và được thưởng hoặc tăng lương khi hoàn thành tốt công việc.

6. Sự thăng tiến và phát triển nghề nghiệp: Những cơ hội thăng tiến và phát triển trong doanh nghiệp.

7. Điều kiện làm việc tốt: Liên quan đến vấn đề an toàn, vệ sinh và thời gian làm việc.

8. Sự gắn bó của cấp trên và công ty với nhân viên: Nhân viên được tôn trọng và tin cậy, được coi là một thành viên quan trọng của công ty.

9. Sự hỗ trợ của cấp trên: Thể hiện sự quan tâm, hỗ trợ của cấp trên trong việc giải quyết các vấn đề khó khăn của nhân viên.

Sau đó, mô hình này tiếp tục được lặp lại trong các nghiên cứu vào các năm 1980, 1986 do Kovach (1987) thực hiện, và vào năm 1992 do Wiley (1995) thực hiện nhằm khám phá ra các yếu tố động viên nhân viên làm việc trong các ngành công nghiệp khác nhau hoặc so sánh sự khác biệt về các yếu tố động viên trong các khoảng thời gian khác nhau. Một yếu tố được bổ sung thêm trong các nghiên cứu này là: Chính sách xử lý kỷ luật mềm dẽo, tế nhị (sự tế nhị khéo léo của cấp trên trong việc góp ý, phê bình nhân viên). Các yếu tố động viên này tiếp tục được các nhà nghiên cứu sử dụng ở các quốc gia khác như Hồng Kông (Wong & ctg (1999), tại Malaysia (Hemdi & Nasurdin, 2003) hoặc so sánh giữa Nga và Đài Loan (Silverthorne, 1992); so sánh giữa Mỹ và Trung Quốc (Fisher & Yuan, 1998).

Nhiều mô hình nghiên cứu khác được thực hiện nhằm xác định các yếu tố động viên nhân viên cũng chú trọng vào các thuộc tính công việc. Khan & ctg (2010) khảo sát và tìm thấy tác động dương, có ý nghĩa của 4 yếu tố: lương, thưởng, phúc lợi, thăng tiến, và được ghi nhận. Nghiên cứu của Mani (2002), cho thấy lương cao và được ghi nhận có tác động dương mạnh nhất đến mức độ động viên của cả 4 nhóm nhân viên tham gia khảo sát nhưng điều kiện làm việc và phúc lợi chỉ tác động đến nhóm công nhân. Nghiên cứu của Manolopoulos (2007) với 12 yếu tố động viên tại Hy Lạp cho thấy doanh nghiệp trong khu vực quốc doanh quan tâm đến các yếu tố vật chất nhiều hơn và các yếu tố thuộc về năng lực, đặc điểm cá nhân cũng ảnh hưởng đến động lực làm việc. Mahal (2009) nghiên cứu ảnh hưởng của văn hoá tổ chức và bầu không khí tổ chức ảnh hưởng đến quản trị và mức độ động viên nhân viên tại Ranbaxy (Ấn Độ), từ đó kết luận rằng để nâng cao mức độ động viên nhân viên các doanh nghiệp cần hoàn thiện văn hoá và

bầu không khí tổ chức. Nghiên cứu của Poornima (2009) đề cập đến việc quản trị nhân lực cần hoàn thiện bầu không khí tổ chức để động viên khuyến khích đội ngũ nhân viên công nghệ thông tin. Dựa trên mẫu khảo sát 312 người tại một công ty đa quốc gia có chi nhánh tại 40 nước, Larsson & ctg (2007) kết luận: Phát triển nghề nghiệp và các động lực dựa trên văn hoá có quan hệ dương với mức độ cảm nhận thỏa mãn và thời gian họ ở lại với tổ chức. Nghiên cứu của Peterson & Quintanilla (2003) kết nối động lực bên trong (Intrinsic Motivation) với các giá trị và chuẩn mực trong công việc và kết luận rằng các cá nhân chấp nhận các giá trị, chuẩn mực trong công ty sẽ có động lực bên trong tốt hơn.

Tổng hợp chung, các yếu tố tạo động lực cho cán bộ nhân viên trong các nghiên cứu nêu trên được phân thành ba nhóm:

- (1) Công việc phù hợp.
- (2) Các chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý.
- (3) Quan hệ tốt trong công việc.

Giả thuyết H1: Công việc phù hợp có ảnh hưởng dương đến mức độ động viên nói chung.

Giả thuyết H2: Chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý trong doanh nghiệp có ảnh hưởng dương đến mức độ động viên nói chung.

Giả thuyết H3: Quan hệ tốt trong công việc có ảnh hưởng dương đến mức độ động viên nói chung.

Theo Vaitkuvienė (2010), mục tiêu chính của hệ thống khuyến khích động viên trong các tổ chức là từ từ thay đổi các mối quan hệ, thói quen, nhận thức quan điểm về các hoạt động và kết quả công việc. Mục tiêu này phức tạp và sẽ không phù hợp nếu doanh nghiệp chỉ sử dụng một công cụ hoặc một lý thuyết động viên. Doanh nghiệp cần hình thành một hệ thống thống nhất bao gồm và kết nối được tất cả các khía cạnh động viên cá nhân.

Cùng với sự phát triển của nền kinh tế toàn cầu và hội nhập quốc tế, yếu tố thương hiệu công ty không chỉ hấp dẫn đối với khách hàng mà còn là một lợi thế cho doanh nghiệp trong việc thu hút và duy trì nguồn nhân lực. Thực tế cho thấy, nhân viên tự hào khi được làm việc tại công ty có uy tín, có thương hiệu được nhiều người biết đến trên thị trường. Họ có niềm tin về một tương lai tươi sáng khi được làm việc tại công ty có thương hiệu

và mong muốn gắn bó lâu dài với công ty. Chính vì vậy, các doanh nghiệp cố gắng xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng và nhiều giải thưởng về thương hiệu nhà tuyển dụng tốt nhất (Best Employers) của Fortune 500 và Global 1200 được tổ chức hàng năm.

Trong thập niên này, nhiều nghiên cứu đề cập vai trò tác động của thương hiệu công ty đến hành vi của CBNV. Theo Hepburn (2005), Minchington (2006), Barrow & Mosley (2010), thương hiệu là một yếu tố có “tác động mạnh đến khả năng thu hút và duy trì nhân viên giỏi”. Trong khu vực châu Á, nghiên cứu của Zhou (2008) cho thấy trong thị trường lao động rộng lớn và rất cạnh tranh của Trung Quốc, các doanh nghiệp sử dụng thương hiệu để thu hút ứng viên tài năng.

Theo đánh giá của Towers Perrin Global Workforce (trích lại từ Aselstine & Alletson, 2006), ba tiêu chí tác động mạnh nhất đến cam kết, nỗ lực của CBNV ở Canada là: (1) Các tiêu chí về lương công bằng và nhất quán; (2) Trình độ, kỹ năng của CBNV nâng cao hơn so năm trước; và (3) Tổ chức có uy tín là một nhà tuyển dụng tốt.

Theo Stephen Overell (2003), nghiên cứu của Hay Group tại 35 công ty lớn bao gồm cả Oracle, Boots, BMW, tìm thấy 5 đại lượng then chốt của động viên khuyến khích: (1) Xây dựng “thương hiệu bên trong”; (2) Truyền thông các giá trị của tổ chức; (3) Thể hiện lãnh đạo tốt; (4) Tạo môi trường làm việc thú vị và thách thức; và (5) Quản trị kết quả thực hiện công việc và thường xuyên hoàn thiện.

Nghiên cứu của Tavassoli (2008) chỉ ra rằng: “Thực hiện truyền thông và làm cho thương hiệu sống động thông qua nguồn nhân lực sẽ tạo kết quả là CBNV có niềm tự hào cao hơn, cảm nhận tốt hơn về mục đích chung và mức độ động viên cao hơn”.

Giả thuyết H4: Thương hiệu công ty ảnh hưởng dương đến mức độ động viên nói chung.

3. Thang đo

Mô hình bốn nhóm yếu tố động viên (công việc phù hợp; chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý; quan hệ tốt trong công việc; và thương hiệu công ty) trên đây được sử dụng làm cơ sở cho nghiên cứu định tính. Phương pháp thảo luận nhóm được sử dụng để phát triển các biến quan sát.

Các khía cạnh thuộc công việc có thể ảnh hưởng đến mức độ động viên nhân viên gồm có 4 biến:

- Công việc thú vị;
- Được ghi nhận trong công việc;
- Có quyền hạn tương ứng với trách nhiệm;
- Được chủ động trong công việc.

Các chính sách, chế độ đãi ngộ trong doanh nghiệp có 6 biến quan sát thể hiện sự công bằng, hợp lý về:

- Lương, thưởng, phúc lợi;
- Chính sách thăng tiến;
- Cơ hội phát triển cá nhân;
- Đào tạo và phát triển nghề nghiệp.

Quan hệ tại nơi làm việc có 4 biến quan sát thể hiện trên hai khía cạnh:

Với lãnh đạo:

- Được tôn trọng và tin cậy;
- Được giúp đỡ, hướng dẫn, tư vấn khi cần thiết để giải quyết các vấn đề cá nhân, công việc.

Với đồng nghiệp:

- Mọi người phối hợp làm việc;
- Giúp đỡ lẫn nhau, sẵn sàng chia sẻ kinh nghiệm.

Thương hiệu công ty có 3 biến quan sát thể hiện

- Niềm tự hào về thương hiệu công ty;
- Sự tin tưởng vào tương lai phát triển của công ty;

- Đánh giá cao sản phẩm, dịch vụ của công ty.

Như vậy, tất cả có 17 biến quan sát có thể ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên.

Biến phụ thuộc - mức độ động viên khuyến khích hay động viên chung gồm có 3 biến quan sát:

- Anh/chị luôn cảm thấy hứng thú khi làm công việc hiện tại;
- Anh/chị thấy được động viên trong công việc;
- Anh/chị thường làm việc với tâm trạng tốt nhất.

Thang đo 7 bậc được sử dụng, bậc 1 thể hiện hoàn toàn không đúng... bậc 7 thể hiện rất đúng trong doanh nghiệp.

4. Mẫu nghiên cứu

Bảng câu hỏi với 20 biến quan sát và 5 biến thuộc đặc điểm cá nhân được khảo sát đối với 500

CBNV đang làm việc toàn thời gian trên địa bàn TP.HCM bằng cách phỏng vấn trực tiếp, 445 bản trả lời được sử dụng. Cơ cấu mẫu trong Bảng 1.

Bảng 1. Cơ cấu mẫu nghiên cứu

Phân loại		Mẫu	Tỷ lệ %	Lũy kế (%)
Giới tính	Nam	185	41,6	41,6
	Nữ	260	58,4	100,0
Độ tuổi	Dưới 30 tuổi	336	75,5	75,5
	Từ 30 đến dưới 55 tuổi	102	22,9	98,4
	Từ 55 tuổi trở lên	7	1,6	100,0
Trình độ học vấn	Từ trung cấp trở xuống	12	2,7	2,7
	Cao đẳng, đại học	384	86,3	89,0
	Cao học trở lên	49	11,0	100,0
Thời gian công tác	Dưới 3 năm	274	61,6	61,6
	Từ 3 đến dưới 5 năm	101	22,7	84,3
	Từ 5 năm trở lên	70	15,7	100,0
Mức thu nhập	Từ 5 triệu trở xuống	176	39,6	39,6
	Từ 5 đến dưới 10 triệu	217	48,8	88,3
	Từ 10 triệu trở lên	52	11,7	100,0
Tổng số		445	100,0	

5. Phương pháp xử lý số liệu

Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach Alpha, nghiên cứu thực hiện phân tích phân tố khẳng định (CFA) của 4 thành phần thang đo: công việc, chế độ đãi ngộ, quan hệ nơi làm việc, và thương hiệu công ty. Thang đo được kiểm định có các tham số (Chi-square; độ tự do, giá trị p, các chỉ số CFI; GFI; TLI; RMSEA); thang đo có độ tin cậy tổng hợp; tổng phương sai trích; tính đơn nguyên; giá trị hội tụ và giá trị phân biệt phù hợp. Phương pháp ước lượng Maximum Likelihood (ML) được sử dụng để ước lượng các tham số do tất cả các biến đều có độ nhọn (Kurtosis) và độ chệch (Skewness) nằm trong khoảng [-1, +1]. Kiểm định hệ số tin cậy Cronbach Alpha thực hiện trên SPSS 16.0, CFA được thực hiện trên AMOS 6.0. Thang đo thành phần về thương hiệu công ty và thang đo mức độ động viên chỉ có 3 biến quan sát nên được kiểm định chung trong mô hình đo lường.

Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết

			Ước lượng	S.E.	C.R.	Giá trị p
Công việc	-->	Được động viên	0,136	0,082	1,918	0,050
Chính sách	-->	Được động viên	0,470	0,065	7,262	***
Quan hệ	-->	Được động viên	0,152	0,075	2,166	0,030
Thương hiệu	-->	Được động viên	0,160	0,073	2,189	0,029

Mô hình nghiên cứu có các kết quả kiểm định phù hợp với: Chi-square= 290,935; df=108; p=0,000; GFI=0,927; CFI=0,959; TLI=0,949; RMSEA=0,064.

7. Thảo luận kết quả và kết luận

Thang đo động viên kích thích nhân viên được kiểm định có 4 thành phần: Công việc phù hợp; Chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý; Quan hệ tốt trong công việc và Thương hiệu công ty với 14 biến quan sát đã được khẳng định giá trị, độ tin cậy. Hệ số tương quan giữa các khái niệm trong khoảng từ 0,61 đến 0,74, tất cả đều đạt ý nghĩa thống kê <0,001 và các giá trị $(1-r)/SE > 3,5$. Điều này khẳng định các khái niệm công việc; chính sách, chế độ đãi ngộ; quan hệ trong công việc và thương hiệu công ty là bốn thành phần tạo sự động viên khuyến khích cho CBNV. Thang đo giải thích được 66% biến thiên về mức độ động viên chung trong công việc.

Ảnh hưởng của nhóm yếu tố Công việc phù hợp đến động viên là 0,136, sai lệch chuẩn $se= 0,082$, $p=0,05$. Giả thuyết H1 được chấp nhận. Khi CBNV được thực hiện những công việc mà họ thấy thú vị, có chức năng trách nhiệm và quyền lợi song hành, có đủ thẩm quyền trong công việc, họ thấy được động viên trong công việc.

Ảnh hưởng của nhóm yếu tố Chính sách, chế độ đãi ngộ hợp lý đến động viên là 0,47, sai lệch chuẩn $se= 0,065$, $p=0,000$. Giả thuyết H2 được chấp nhận. Khi CBNV thấy các chính sách chế độ đãi ngộ trong công ty hợp lý thì họ cảm nhận được sự động viên trong công việc. Điều này phù hợp trong thực tế là khi đi làm, CBNV luôn mong muốn được đáp ứng những nhu cầu lương thưởng, phúc lợi, cơ hội đào tạo thăng tiến và phát triển nghề nghiệp. Đây là yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến việc tạo động lực cho CBNV đòi hỏi các cán bộ quản lý doanh nghiệp cần thường xuyên hoàn thiện chính sách chế độ đãi ngộ.

Ảnh hưởng của nhóm yếu tố Quan hệ tốt trong công việc đến động viên là 0,152, sai lệch chuẩn

$se= 0,075$, $p=0,03$. Giả thuyết H3 được chấp nhận. Khi cán bộ quản lý quan tâm và tôn trọng cấp dưới và các đồng nghiệp sẵn sàng giúp đỡ nhau, hợp tác tốt trong công việc sẽ làm cho CBNV có thêm động lực làm việc.

Ảnh hưởng của nhóm yếu tố Thương hiệu công ty đến động viên là 0,16, sai lệch chuẩn $se= 0,073$, $p=0,029$. Giả thuyết H4 được chấp nhận. Khi CBNV tự hào và đánh giá cao uy tín thương hiệu công ty thì họ cảm nhận được động viên trong công việc. Sự xuất hiện của yếu tố thương hiệu công ty ảnh hưởng đến mức độ động viên khuyến khích nhân viên cho thấy rõ hơn tầm quan trọng của thương hiệu công ty đối với kết quả hoạt động của doanh nghiệp và đòi hỏi các nhà quản lý doanh nghiệp nên thay đổi cách thức động viên nhân viên. Thay vì chỉ chú trọng đến cải tổ các chính sách, chế độ đãi ngộ, doanh nghiệp cần quan tâm nâng cao hình ảnh, uy tín thương hiệu, thiết lập văn hoá đổi mới, hỗ trợ tại nơi làm việc. Hiểu được điều gì thúc đẩy nhân viên trong doanh nghiệp sẽ giúp các nhà quản lý sử dụng hiệu quả công cụ động viên.

7.1 Đóng góp chính của nghiên cứu

Nghiên cứu đã phát triển và kiểm định thang đo 4 thành phần động viên kích thích nhân viên. Yếu tố thương hiệu công ty được khẳng định có tác động đến động viên khuyến khích. Đây có thể là những gợi ý cho các cán bộ quản lý về các chính sách, chế độ đãi ngộ và phát triển thương hiệu nhằm tạo động lực cho nhân viên.

7.2 Hạn chế trong nghiên cứu

Hạn chế thuộc về mẫu nghiên cứu được chọn theo phương pháp thuận tiện. Đối tượng trả lời trong nghiên cứu chính thức là nhân viên văn phòng làm việc toàn thời gian tại TP.HCM, do đó có thể không phản ánh đầy đủ và chính xác nhận thức về các yếu tố động viên kích thích trong công việc của nhân viên ở nhiều địa bàn khác. Vì vậy, kết quả nghiên cứu có thể không đại diện cho các vùng miền hoặc các nền văn hóa khác nhau.

Thêm vào đó, yếu tố thương hiệu chưa thể hiện rõ vai trò riêng biệt của thương hiệu nhà tuyển dụng đối với việc tạo động lực cho nhân viên. Cần có nghiên cứu tiếp theo về ảnh hưởng của thương hiệu nhà tuyển dụng đến động viên nhân viên ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Kevin Aselstine and Keri Alletson (2006), "A New Deal for the 21st Century Workplace", *Ivey Business Journal*, March/April.
2. Barrow & Mosley (2010), "The Employer Brand, Bringing the Best of Brand Management to People at Work".
3. Bartol, K.M. & Martin, D.C. (1998), *Management*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
4. Hersey, P. & Blanchard, K. (2001), *Quản trị nguồn nhân lực*, Trần Thị Hạnh, Đặng Thành Hưng & Đặng Mạnh Phổ biên dịch, NXB Thống kê, Hà Nội.
5. Khan K.U, Farooq S.U, et al, (2010), "A Comparative Analysis of the Factors Determining Motivational Level of Employees Working in Commercial Banks in Kohat, Khyber Pukhtunkhwa.", *International Journal of Business and Management*, 5(12).
6. Kovach (1987), "What Motivates Employees Workers and Supervisors Give Different Answers.", *Business Horizons*, Sept-Oct, 58-65.
7. Mani B. G (2002), "Performance Appraisal Systems, Productivity, and Motivation: A Case Study.", *Public Personnel Management* 31, 141-59.
8. McClelland D.C (1985), *Human Motivation*, Scott, Glenview, IL.
9. Mitchell, T. R. (1982), "Motivation: new direction for theory, research, and practices.", *Academy of Management Review*, 7(80-8).
10. Stephen Overell (2003), "On the Scent of the Right Reward: Management: Money is not the Only Answer when It Comes to Motivating Employees", *Financial Times*, London (UK): Mar 27, 2003. pg. 14
11. Peterson & Quintana
12. Poornima S C, (2009), "Motivating Through Satisfaction: An Ongoing Effort of HR in Organizations.", *Journal of Management Research*, 8(5) 26.
13. Robbins and DeCenzo, (2004), *Fundamentals of Management*, Pearson Prentice Hall.
14. Robbins S. (1998), *Organizational behaviour. Concept, Controversial, Applications*, Prentice Hall, New Jersey.
15. Silverthorne (1992), "Work Motivation in the United States, Russia, and the Republic of China (Taiwan): A Comparison", *Journal of Applied Social Psychology*, 22(20), 1631-1639.
16. Simon Hepburn (2005), "Creating a Winning Employer Reputation", *Strategic HR Review*, May/Jun(4), 20.
17. Vaitkuvienė L, Balvociute R, et al. (2010), "The Comparative Analysis of Employee Motivation Tools: the Case of Lithuanian", *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, 54, 97.
18. Wong, Siu, et al. (1999), "The Impact of Demographic Factors on Hong Kong Hotel Employees Choice of Job-Related Motivators", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-241.

