

---

# TÁC ĐỘNG ĐIỀU TIẾT CỦA NHU CẦU THÀNH TÍCH TỚI MỐI QUAN HỆ GIỮA THƯƠNG HIỆU TUYỂN DỤNG VÀ SỨC HẤP DẪN CỦA TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU SINH VIÊN TRÊN ĐỊA BÀN HÀ NỘI

**Nguyễn Ngọc Hiền**

*Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: hiennn@neu.edu.vn*

**Phạm Thu Trang**

*Sinh viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: trangphamktn60@gmail.com*

**Hoàng Phương Linh**

*Sinh viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: hoangphuonglinh20102000@gmail.com*

**Nguyễn Tiến Đạt**

*Sinh viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: datdatdat41@gmail.com*

**Hoàng Văn Trường**

*Sinh viên Trường Đại học Kinh tế Quốc dân*

*Email: hoangvantruonghoang.2000@gmail.com*

Mã bài: JED - 166

Ngày nhận bài: 18/05/2021

Ngày nhận bài sửa: 28/07/2021

Ngày duyệt đăng: 06/08/2021

## **Tóm tắt**

*Nhân lực luôn được coi là một trong những nguồn lực quan trọng của tổ chức. Để thu hút được nguồn nhân lực phù hợp thì các tổ chức cần phải quan tâm đến thương hiệu tuyển dụng. Tuy nhiên, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng cá nhân với các đặc tính khác nhau sẽ bị thu hút bởi các kiểu tổ chức khác nhau. Một trong những đặc tính khác biệt giữa các cá nhân là hệ thống các nhu cầu. Do đó, bài viết ra đời nhằm đo lường tác động điều tiết của nhu cầu thành tích tới mối quan hệ giữa thương hiệu tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức. Sử dụng dữ liệu khảo sát từ 1042 sinh viên trên địa bàn Hà Nội, và áp dụng kỹ thuật Mean-centering trong phân tích hồi quy, kết quả cho thấy người có nhu cầu thành tích càng cao thì các yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp, cơ hội ứng dụng kiến thức và cơ hội phát triển nghề nghiệp trong thương hiệu tuyển dụng càng ít có tác động đến cảm nhận của họ về sức hấp dẫn của tổ chức.*

**Từ khóa:** Nhu cầu thành tích, thương hiệu tuyển dụng, sức hấp dẫn của tổ chức.

**Mã JEL:** O15, D23

**The moderating effect of Need for achievement on the relationship between Employer branding and Organizational attractiveness: A study on students in Hanoi**

## **Abstract**

*Human resources have always been considered as one of the important resources of the organization. To attract appropriate employees, organizations need to pay attention to employer branding. However, many studies have shown that individuals with different characteristics are attracted to different types of organizations. One of the distinguishing characteristics between individuals is the system of needs. Therefore, this paper aims to measure the moderating effect of need for achievement on the relationship between employer branding and organizational attractiveness. Using data from 1042 students in Hanoi, applying the Mean-centering technique in regression analysis, the results show that the higher the need of achievement, the less impact of the relationship with colleagues, the opportunity to apply knowledge and career opportunities in employer branding on organizational attractiveness.*

**Keywords:** Need for achievement, employer branding, organizational attractiveness.

**JEL Codes:** O15, D23

---

## 1. Lời mở đầu

Khi nghiên cứu về cách thức để một tổ chức có thể tồn tại và phát triển trong dài hạn, Barney (1991) đã nhận định rằng muốn đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững trước các đối thủ của mình, các tổ chức cần sở hữu các nguồn tài nguyên quý hiếm, có giá trị, không thể thay thế và khó bắt chước. Trong đó, nguồn nhân lực được nhận định là một trong những nguồn lực quan trọng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp (Priem & Butler, 2001). Để tạo ra lợi thế cạnh tranh, nguồn nhân lực được lựa chọn phải là những người có năng lực cao và sẵn sàng nỗ lực hết mình vì công việc và tổ chức. Do đó, có thể nói rằng, nếu một tổ chức có thể tìm được và giữ chân những nhân viên có năng lực giỏi hơn nhân viên của đối thủ thì họ có thể đạt được lợi thế cạnh tranh (Berthon & cộng sự, 2005). Trong một môi trường kinh doanh ngày càng cạnh tranh, thương hiệu và danh tiếng của công ty là những yếu tố quan trọng để tăng sức hấp dẫn của tổ chức (Cappelli & Neumark, 2001). Tương tự, kết quả nghiên cứu của Gomes & Neves (2010) cho thấy thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động lớn đến ý định nộp đơn vào vị trí tuyển dụng của ứng viên, hay nói cách khác thương hiệu tuyển dụng ảnh hưởng đến sức hấp dẫn của tổ chức trong mắt ứng viên.

Ngoài ra, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra những người khác nhau bị thu hút bởi các yếu tố khác nhau của tổ chức. Chatman (1989) nhận định rằng con người bị thu hút bởi các tổ chức mà họ cho rằng sở hữu các giá trị và chuẩn mực họ coi là quan trọng. Lievens (2007) cũng chỉ ra rằng những đặc điểm cá nhân của các ứng viên tiềm năng liên kết với các tổ chức tuyển dụng sẽ đóng một vai trò quan trọng trong sự thu hút của tổ chức đối với các ứng viên này. Hơn thế nữa, theo Maslow (1943), “Hành vi của con người bắt nguồn từ nhu cầu của họ. Sự thỏa mãn nhu cầu làm họ hài lòng và khuyến khích họ hành động”. Do đó, có thể nói rằng khi nghiên cứu về thương hiệu tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức, cần phải xem xét đến tác động điều tiết của các yếu tố thuộc về cá nhân con người, mà cụ thể ở đây là yếu tố thuộc về nhu cầu cá nhân.

Tuy vậy, các nghiên cứu hiện nay khi nghiên cứu về thương hiệu tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức thì còn chưa tập trung vào nghiên cứu đối tượng là sinh viên. Đây là lực lượng lao động dồi dào trong tương lai và cũng vô cùng quan trọng đối với mỗi tổ chức. Do đó, việc các doanh nghiệp hiểu được sự điều tiết của nhu cầu của sinh viên lên sức hấp dẫn của tổ chức có thể giúp họ thu hút được lượng lớn nhân viên tiềm năng.

## 2. Tổng quan các nghiên cứu về thương hiệu tuyển dụng, sức hấp dẫn của tổ chức và tác động điều tiết của nhu cầu thành tích

### 2.1. Thương hiệu tuyển dụng

Thương hiệu nhà tuyển dụng được nghiên cứu lần đầu bởi Ambler & Barrow (1996), tác giả cho rằng chúng chính là “gói lợi ích chức năng, tâm lý và kinh tế được cung cấp và cam kết bởi nhà tuyển dụng với người lao động”. Sau đó, khái niệm này được liên tục phát triển theo thời gian, theo Sivertzen & cộng sự (2013), “thương hiệu nhà tuyển dụng là một chiến lược để quản lý nhận thức, ý kiến và niềm tin của các bên liên quan đối với một tổ chức cụ thể”. Ngoài ra, Thương hiệu nhà tuyển dụng còn được định nghĩa là “một tập hợp các niềm tin chủ quan liên quan đến thỏa thuận trao đổi giữa một cá nhân và tổ chức” (Backhaus & Tikoo, 2004). Những định nghĩa này chỉ ra rằng mục đích của thương hiệu nhà tuyển dụng là làm cho mọi người cảm nhận rõ ràng về sự khác biệt mà công ty mong muốn hướng đến với tư cách là một nhà tuyển dụng. Thương hiệu nhà tuyển dụng có tầm quan trọng lớn đối với quản trị nhân lực của tổ chức. Thương hiệu nhà tuyển dụng cũng giúp giữ chân những cá nhân tài năng, xây dựng niềm tin vào ban lãnh đạo và phát triển mối quan hệ gắn bó bền chặt hơn thông qua tác động của nó đối với sự tham gia của cá nhân, nhóm và tổ chức (Gittell & cộng sự, 2010). Thương hiệu nhà tuyển dụng uy tín có thể giảm chi phí tuyển dụng bằng cách cải thiện hiệu suất tuyển dụng (Kunerth & Mosley, 2005; Berthon & cộng sự, 2005; Knox & Freeman, 2006), góp phần vào việc giữ chân nhân viên và giảm sự luân chuyển nhân viên (Backhaus & Tikoo, 2004; Kunerth & Mosley, 2005; Berthon & cộng sự, 2005; Knox & Freeman, 2006) và cải thiện văn hóa tổ chức (Backhaus & Tikoo, 2004).

Để phát triển một thương hiệu nhà tuyển dụng uy tín, các nhà quản lý cần phải hiểu những yếu tố nào cấu thành nên thương hiệu nhà tuyển dụng. Có rất nhiều các nghiên cứu đã được thực hiện liên quan đến vấn đề này. Thương hiệu nhà tuyển dụng đã được đo lường nhiều lần, trong đó các nhóm yếu tố chính được tổng kết trong Bảng 1.

**Bảng 1: Tóm tắt từ các công trình nghiên cứu về các nhóm yếu tố cấu thành nên thương hiệu nhà tuyển dụng**

STT	Tác giả	Yếu tố cấu thành thương hiệu tuyển dụng
1	Berthon & cộng sự (2005) Jiang & Iles (2011)	1. Giá trị kinh tế 2. Giá trị phát triển 3. Giá trị xã hội/môi trường làm việc 4. Giá trị thú vị trong công việc 5. Giá trị ứng dụng
2	Lievens (2007)	1. Giá trị vật chất 2. Giá trị tinh thần
3	Ambler & Barrow (1996)	1. Lợi ích chức năng 2. Lợi ích kinh tế 3. Lợi ích tâm lý

*Nguồn : Nhóm tác giả tổng hợp.*

Trong nghiên cứu này nhóm tác giả đã tổng hợp các yếu tố từ các nghiên cứu đi trước và đề xuất các yếu tố cấu thành nên thương hiệu nhà tuyển dụng bao gồm:

(1) Môi trường làm việc: bao gồm mối quan hệ giữa nhân viên với cấp trên, với đồng nghiệp và giữa lãnh đạo với cấp dưới. Nó được phản ánh thông qua môi trường làm việc vui vẻ, hạnh phúc, có những mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp và bầu không khí làm việc nhóm (Berthon & cộng sự, 2005; Uma & Metilda, 2012).

(2) Giá trị kinh tế: được phản ánh qua mức lương, các khoản thưởng, đảm bảo công việc (Berthon & cộng sự, 2005).

(3) Tính thú vị trong công việc (giá trị thú vị): Tính thú vị trong công việc bao gồm sự đa dạng, phong phú và có độ rộng của công việc; tính sáng tạo và thú vị trong sản phẩm và dịch vụ (Uma & Metilda, 2012).

(4) Cơ hội ứng dụng kiến thức (giá trị ứng dụng): Đó là việc mà người sử dụng lao động tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng những gì họ đã học vào công việc thực tế và có cơ hội truyền đạt lại những điều mình biết cho những người khác trong một môi trường nhân văn và có mục tiêu chung là hướng tới sự phát triển của doanh nghiệp tương ứng với các lợi ích chức năng (Berthon & cộng sự, 2005 và Schlager & cộng sự, 2011).

(5) Cơ hội phát triển nghề nghiệp (giá trị phát triển): Phát triển nghề nghiệp là một quá trình nâng cao tay nghề, kiến thức cũng như kỹ năng, nhằm nâng cao năng lực chuyên môn và phát triển kỹ năng cá nhân, nuôi dưỡng tài năng. Các doanh nghiệp, công ty luôn tạo cơ hội và điều kiện cho nhân viên tiếp cận nguồn tài liệu phong phú và được tham gia các khóa học đào tạo cho những ứng viên tiềm năng. Điều này liên quan đến việc được công nhận năng lực và khả năng kết nối với công việc tương lai của ứng viên (Berthon & cộng sự, 2005).

## **2.2. Sức hấp dẫn của tổ chức**

Đề định nghĩa về sức hấp dẫn của tổ chức theo khía cạnh từ phía nhà tuyển dụng, Berthon & cộng sự (2005) đã đưa ra quan điểm rằng “Sức hấp dẫn của nhà tuyển dụng chính là các lợi ích có thể hình dung được mà một nhân viên tiềm năng nhìn thấy khi làm việc cho một tổ chức nhất định”. Sức hấp dẫn của tổ chức còn được coi là “sức mạnh thu hút sự chú ý của các ứng viên tập trung tới thương hiệu nhà tuyển dụng và động viên các nhân viên hiện tại tiếp tục gắn bó với tổ chức” (Jiang & Iles, 2011).

Song song với việc đưa ra các định nghĩa, các nhà nghiên cứu cũng đề xuất cách thức đo lường sức hấp dẫn của tổ chức. Có thể nói thấy rằng các nhà nghiên cứu đạt được sự đồng thuận lớn về các thức đo lường sức hấp dẫn của tổ chức. Trong nghiên cứu mình, Turban (2001) đã đo lường sức hấp dẫn của tổ chức thông qua: sự nỗ lực làm việc cho công ty, sự hứng thú với công việc và khả năng chấp thuận lời mời làm việc. Lievens (2007) đã đo lường sức hấp dẫn của tổ chức thông qua: cảm giác phù hợp với tổ chức; mong muốn được làm việc tại tổ chức và khả năng tổ chức có thể đáp ứng mong muốn, nguyện vọng của nhân viên.

## **2.3. Nhu cầu thành tích**

McClelland & cộng sự (1953) đề xuất rằng “nhu cầu của một người là kết quả họ đạt được từ những trải nghiệm bản thân; và chúng có thể được phân loại thành thành tích, quyền lực hoặc liên kết.” Trong đó, nhu cầu thành tích được xác định bởi sự ưa thích đạt được thành tích xuất sắc thông qua nỗ lực cá nhân của một người. Những người có chiều hướng nhu cầu thành tích cao thường mong muốn mạnh mẽ hơn để thực hiện ở trình độ cao hơn so với các đồng nghiệp của họ. McClelland (1965) chỉ ra rằng những người có nhu cầu thành tích cao thường thích cách điều kiện mà họ có thể chịu trách nhiệm cá nhân cho kết quả đầu ra và các tình huống mà tại đó họ có thể thử làm theo những cách mới.

Hơn nữa, những người có nhu cầu thành tích cao được coi là những nhà lãnh đạo hiệu quả hơn và hài lòng hơn trong những công việc nhiều thách thức và đòi hỏi trình độ kỹ năng cao (Eisenberger & cộng sự, 2005; McNeese-Smith, 1999).

#### 2.4. *Mối quan hệ giữa nhu cầu thành tích, thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức*

Rất nhiều nhà nghiên cứu đạt được sự đồng thuận rằng thương hiệu tuyển dụng có mối quan hệ tới sức hấp dẫn của tổ chức. Kết quả nghiên cứu của Gomes & Neves (2010) cho thấy khi so sánh thương hiệu nhà tuyển dụng tích cực và thương hiệu nhà tuyển dụng trung lập hoặc tiêu cực thì thương hiệu nhà tuyển dụng tích cực có tác động lớn hơn đến ý định nộp đơn vào vị trí tuyển dụng của ứng viên.

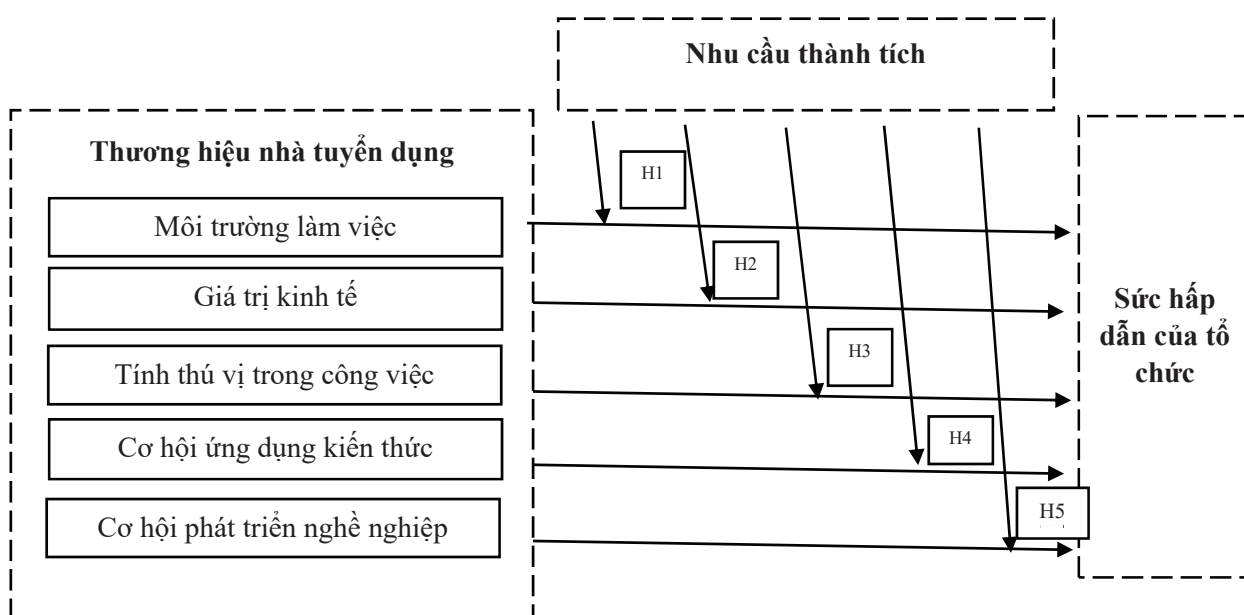
Khi nghiên cứu về sự điều tiết của các yếu tố thuộc về cá nhân ảnh hưởng sự thu hút của tổ chức đối với cá nhân, một vài tác giả nghiên cứu đã đưa ra giả thuyết là có sự khác biệt giữa người với người khi xét đến hứng thú của họ với một vài đặc điểm của tổ chức nhất định. Chatman (1989) nêu lên việc con người bị thu hút bởi các tổ chức mà họ cho rằng ở đó ở sở hữu các giá trị và chuẩn mực họ cho là quan trọng. Nghiên cứu sau đó của Cable & Judge (1997) cho rằng các đặc điểm tính cách của nhóm sinh viên năm cuối (hướng ngoại, cởi mở, giàu kinh nghiệm và tận tâm) nói chung có liên quan đến các quyết định lựa chọn công việc của họ.

Nghiên cứu của Turban & Keon (1993) cho thấy nhu cầu thành tích có tác động điều tiết đến sự tín nhiệm của cá nhân dành cho tổ chức. Cụ thể, ứng viên có nhu cầu thành tích cao bị thu hút bởi các tổ chức khen thưởng bằng thành tích hơn là thâm niên làm việc.

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

Từ những nghiên cứu trên, bài nghiên cứu được phát triển thành mô hình nghiên cứu với 5 giả thuyết

**Hình 1. Mô hình nghiên cứu sự điều tiết của nhu cầu thành tích tới mối quan hệ giữa thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức**



nghiên cứu, được trình bày trong Hình 1.

H1: Nhu cầu thành tích điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa môi trường làm việc trong thương hiệu

nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Theo McClelland & cộng sự (1953), những người có nhu cầu thành tích cao thích đạt được thành tích xuất sắc thông qua nỗ lực cá nhân. Do đó, họ ít khi trông chờ vào sự giúp đỡ hỗ trợ của đồng nghiệp. Vì vậy, đối với họ, tác động của mối quan hệ với đồng nghiệp, hay môi trường làm việc trong thương hiệu tuyển dụng đến sức hấp dẫn của tổ chức sẽ giảm.

H2: Nhu cầu thành tích điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa giá trị kinh tế trong thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Fuad & Bohari (2011) chỉ ra rằng có người có nhu cầu thành tích dường như quan tâm đến thành tích cá nhân hơn là phần thưởng của thành công. Họ không từ chối phần thưởng, nhưng phần thưởng không cần thiết như chính thành tích. Do đó người có nhu cầu thành tích cao, thì tác động của các chế độ đãi ngộ hay giá trị kinh tế của tổ chức trong thương hiệu tuyển dụng đến sức hấp dẫn của tổ chức sẽ giảm.

H3: Nhu cầu thành tích điều tiết thuận chiều mối quan hệ giữa tính thú vị trong công việc trong thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Orpen (1985) cho rằng hầu hết mối quan hệ giữa các thuộc tính trong công việc (đa dạng kỹ năng, ý nghĩa công việc, quyền tự chủ và sự góp ý) và sự hài lòng bị chi phối thuận chiều bởi nhu cầu thành tích. Do đó, có thể mở rộng ra rằng người có nhu cầu thành tích cao thì tác động của tính thú vị trong công việc tới sự thỏa mãn, do đó tác động tới sức hấp dẫn sẽ càng lớn.

H4: Nhu cầu thành tích điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa cơ hội ứng dụng kiến thức trong thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Nghiên cứu của Ghazi & cộng sự (2010) đã nhận định rằng những người có nhu cầu thành tích cao thường luôn cố gắng để tìm ra mọi giải pháp cho các vấn đề và mong muốn nhận được phản hồi nhanh chóng về hiệu suất của mình để có thể dễ dàng biết liệu khả năng của họ có đang cải thiện hay không. Vì thế đối với họ, họ sẽ luôn chủ động tìm kiếm các kiến thức để giải quyết vấn đề. Do đó, tác động của thương hiệu tuyển dụng nhấn mạnh cơ hội ứng dụng kiến thức tới sức hấp dẫn của tổ chức sẽ giảm.

H5: Nhu cầu thành tích điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa cơ hội phát triển nghề nghiệp trong thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Fuad & Bohari (2011) chỉ ra rằng người có nhu cầu thành tích dường như quan tâm đến thành tích cá nhân hơn là phần thưởng của thành công. Do đó, đối với họ, tác động của cơ hội phát triển nghề nghiệp với sức hấp dẫn của tổ chức sẽ giảm.

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được tiến hành trên 1042 sinh viên đại học trên địa bàn Hà Nội. Tại đây, họ được yêu cầu đọc

**Bảng 2: Đặc điểm mẫu quan sát**

		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	532	51,1
	Nữ	510	48,9
Thời gian học đại học	Sinh viên năm nhất	180	17,3
	Sinh viên năm hai	264	25,3
	Sinh viên năm ba	448	43,0
	Sinh viên năm bốn	144	13,8
	Trên 4 năm	6	0,6
Khối ngành	Kinh tế	525	50,4
	Kỹ thuật	492	47,2
	Khác	25	2,4
Tổng số		1042	100



một bản mô tả về một công ty giả định, và đánh giá xem mức độ hấp dẫn của công ty đó và cuối cùng trả các câu hỏi nhằm đánh giá nhu cầu thành tích của họ. Đặc điểm mẫu được trình bày tại Bảng 3.

Trong đó, 6 tình huống giả định về thương hiệu nhà tuyển dụng của một công ty giả định bao gồm: (Tình huống 1) các yếu tố cấu thành nên thương hiệu nhà tuyển dụng được đặt ở mức trung bình, ngang bằng với các công ty khác ngoài thị trường để đảm bảo tính công bằng và cạnh tranh cho doanh nghiệp; (Tình huống 2) Thương hiệu nhà tuyển dụng mà mối quan hệ với đồng nghiệp ở mức tốt, các yếu tố còn lại ở mức trung bình; (Tình huống 3) Thương hiệu nhà tuyển dụng về chế độ đãi ngộ ở mức cao, các yếu tố còn lại ở mức trung bình; (Tình huống 4) Thương hiệu nhà tuyển dụng về tính thú vị trong công việc ở mức cao, các yếu tố còn lại ở mức trung bình; (Tình huống 5) Thương hiệu nhà tuyển dụng về cơ hội ứng dụng kiến thức mở mức cao, các yếu tố còn lại ở mức trung bình; (Tình huống 6) Thương hiệu nhà tuyển dụng về cơ hội phát triển nghề nghiệp ở mức cao, các yếu tố còn lại ở mức trung bình. Các tình huống giả định được xây dựng dựa trên việc tìm hiểu và tổng hợp các quảng cáo của các công ty nổi bật trên thị trường ở các khía cạnh thuộc thương hiệu tuyển dụng và phân tích thị trường nói chung. Tại đây, khi các yếu tố ở mức trung bình, sẽ nhận giá trị là 1 trong thang đo, và khi các yếu tố ở mức cao sẽ nhận giá trị là 2 trong thang đo.

Sức hấp dẫn của tổ chức được đo lường thông qua 7 câu hỏi, theo thang đo từ 1 (thấp) đến 5 (cao), được xây dựng dựa trên việc phát triển thang đo của Lievens (2007).

Nhu cầu thành tích được đo lường thông qua 3 câu hỏi, theo một thang đo từ 1 (thấp) đến 5 (cao), được xây dựng dựa trên các mô tả của McClelland & cộng sự (1953).

### 5. Kết quả nghiên cứu

Cronbach's alpha được tính toán cho từng thang đo, nằm trong khoảng từ 0,766 (đối với nhu cầu thành tích) đến 0,851 (đối với mức độ hấp dẫn của tổ chức). Các kết quả này đã chứng minh mức độ tin cậy đạt yêu cầu với hệ số Cronbach's alpha vượt quá giá trị ngưỡng 0,70 (Hair & cộng sự, 2014).

**Bảng 3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo và phân tích nhân tố khám phá**

	Hệ số tải nhân tố	Cronbach's alpha
<i>Nhu cầu thành tích</i>		0.766
Khi xuất hiện vấn đề, bạn cảm thấy mình phải có trách nhiệm tìm kiếm cách giải quyết.	.891	
Để cải thiện hiệu suất làm việc, bạn sẵn sàng lắng nghe ý kiến đóng góp của người khác về công việc của mình.	.843	
Bạn muốn đặt những mục tiêu đòi hỏi phải có sự nỗ lực.	.670	
<i>Sức hấp dẫn của tổ chức</i>		0.851
Tôi cảm giác mình phù hợp với tổ chức này.	.798	
Tôi cảm giác thoải mái như ở nhà khi làm việc cho một tổ chức như vậy.	.793	
Tôi vô cùng mong muốn sẽ được làm việc tại tổ chức này.	.757	
Tôi sẵn sàng nỗ lực để làm việc cho công ty này.	.754	
Tôi hứng thú với việc xin vào làm việc tại công ty này.	.715	
Tôi sẽ chấp nhận lời mời làm việc ở công ty này nếu được giới thiệu.	.637	
Tôi sẽ không làm việc ở công ty này nếu đây không phải là lựa chọn cuối cùng.	.625	

Phân tích nhân tố khám phá EFA được thực hiện. Kết quả cho thấy phân tích nhân tố được cho là phù hợp (Bảng 3).

Tiếp đó, biến độc lập và phụ thuộc được chuẩn hóa bằng kỹ thuật Mean-centering, sau đó sử dụng các biến chuẩn hóa này để kiểm định hồi quy.

Các biến mới đã chuẩn hóa bao gồm:

*Thương hiệu nhà tuyển dụng chuẩn hóa*:  $TH_i'$  với  $TH_i' = TH_i - TH_{itb}$  (i=1,2,3,4,5)

Trong đó:

$TH_i$  là thương hiệu nhà tuyển dụng

$TH_{itb}$  là giá trị trung bình của thương hiệu nhà tuyển dụng

*Nhu cầu thành tích chuẩn hóa*:  $TT'$  với  $TT' = TT - TT_{tb}$

Trong đó:

$TT$  là nhu cầu thành tích

**Bảng 4. Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

Giả thuyết	Hệ số R <sup>2</sup> hiệu chỉnh	Hệ số $\beta_3$ chuẩn hóa	P-value
H1	0.155	-0.192	.000
H2	0.235	-0.72	.129
H3	0.216	.009	.857
H4	0.185	-.098	.044
H5	0.208	-.112	.026

$TT_{tb}$  là giá trị trung bình của nhu cầu thành tích

*Mô hình tổng quát*:  $HD = \beta_0 + \beta_1 * TH_i' + \beta_2 * TT' + \beta_3 * TH_i' * TT' + \beta_4 * GT + e_i$

Giả thuyết H1: Nhu cầu thành tích điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa môi trường làm việc trong thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 0.155 nghĩa là biến điều tiết và biến độc lập giải thích được 13.9% sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Giá trị Sig. của kiểm định t của biến điều tiết là 0.000 (<0.05), do đó biến điều tiết có ý nghĩa và “nhu cầu thành tích” có tác động điều tiết đối với mối quan hệ giữa “mối quan hệ với đồng nghiệp tốt” và “sức hấp dẫn của tổ chức”.

Biến điều tiết có tác động ngược chiều đến “sức hấp dẫn của tổ chức”. Mức tác động này là  $\beta_3 = -0.192$ , tức khi “nhu cầu thành tích” tăng 1 đơn vị thì đồng thời làm giảm tác động của “môi trường làm việc” tới “sức hấp dẫn của tổ chức” xuống 0.192 đơn vị.

Giả thuyết H2: Nhu cầu thành tích điều tiết mối quan hệ giữa giá trị kinh tế trong thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 0.235 – nghĩa là biến điều tiết và biến độc lập giải thích được 23.5% sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Giá trị Sig. của kiểm định t của biến điều tiết là 0.129 (>0.05), do đó biến điều tiết không có ý nghĩa và “nhu cầu thành tích” không có tác động điều tiết đối với mối quan hệ giữa “giá trị kinh tế” và “sức hấp dẫn của tổ chức”.

Giả thuyết H3: Nhu cầu thành tích điều tiết mối quan hệ tính thú vị trong công việc trong thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh là 0.216 - nghĩa là biến điều tiết và biến độc lập giải thích được 21.6% sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Giá trị Sig. của kiểm định t của biến điều tiết là 0.857 (>0.05), do đó biến điều tiết không có ý nghĩa và “nhu cầu thành tích” không có tác động điều tiết đối với mối quan hệ giữa “tính thú vị trong công việc” và “sức hấp dẫn của tổ chức”.

Giả thuyết H4: Nhu cầu thành tích điều tiết mối quan hệ giữa cơ hội ứng dụng kiến thức trong thương

---

hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh là 0.185 nghĩa là biến điều tiết và biến độc lập giải thích được 18.5% sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Giá trị Sig. của kiểm định t của biến điều tiết là 0.044 ( $<0.05$ ), do đó biến điều tiết có ý nghĩa và “nhu cầu thành tích” có tác động điều tiết đối với mối quan hệ giữa “cơ hội ứng dụng kiến thức tốt” và “sức hấp dẫn của tổ chức”.

Biến điều tiết có tác động ngược chiều đến “sức hấp dẫn của tổ chức”. Mức tác động này là  $\beta_3 = -0.098$ , tức khi “nhu cầu thành tích” tăng 1 đơn vị thì đồng thời làm giảm tác động của “cơ hội ứng dụng kiến thức” tới “sức hấp dẫn của tổ chức” xuống 0.098 đơn vị.

Giả thuyết H5: Nhu cầu thành tích điều tiết mối quan hệ giữa cơ hội phát triển nghề nghiệp trong thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

Hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh là 0.208 nghĩa là biến điều tiết và biến độc lập giải thích được 20.8% sự biến thiên của biến phụ thuộc.

Giá trị Sig. của kiểm định t của biến điều tiết là 0.026 ( $<0.05$ ), do đó biến điều tiết có ý nghĩa và “nhu cầu thành tích” có tác động điều tiết đối với mối quan hệ giữa “cơ hội phát triển nghề nghiệp tốt” và “sức hấp dẫn của tổ chức”.

Biến điều tiết có tác động ngược chiều đến “sức hấp dẫn của tổ chức”. Mức tác động là  $\beta_3 = -0.112$ , tức khi “nhu cầu thành tích” tăng 1 đơn vị thì đồng thời làm giảm tác động của “cơ hội phát triển nghề nghiệp tốt” tới “sức hấp dẫn của tổ chức” xuống 0.112 đơn vị.

## 6. Kết luận

Bài viết này đo lường tác động điều tiết của nhu cầu thành tích tới mối quan hệ giữa thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức. Kết quả cho thấy: (1) Nhu cầu thành tích điều tiết ngược chiều môi trường làm việc trong thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức; (2) Nhu cầu thành tích điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa cơ hội ứng dụng kiến thức thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức; (3) Nhu cầu thành tích điều tiết ngược chiều mối quan hệ giữa cơ hội phát triển nghề nghiệp thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.

*Điều đó có nghĩa là những người có nhu cầu thành tích càng cao thì các yếu tố mối quan hệ với đồng nghiệp, cơ hội ứng dụng kiến thức và cơ hội phát triển nghề nghiệp trong thương hiệu tuyển dụng càng ít có tác động đến cảm nhận của họ về sức hấp dẫn của tổ chức. Kết quả này chứng minh rằng nhu cầu thành tích có tác động điều tiết đến mối quan hệ giữa một số thành tố của thương hiệu nhà tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức. Điều này đồng thời gợi ý về việc nghiên cứu tác động điều tiết của các nhóm nhu cầu khác đến mối quan hệ giữa thương hiệu tuyển dụng và sức hấp dẫn của tổ chức.*

## Tài liệu tham khảo

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996), ‘The employer brand’, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), ‘Conceptualizing and researching employer branding’, *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Chatman, J.A. (1989), ‘Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit’, *Academy of Management Review*, 14(3), 33-349.
- Fuad, A.N. & Bohari, A.M. (2011), ‘Malay women entrepreneurs in the small and medium sized ICT-related business: A study on need for achievement’, *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), 272-278.
- Kunert, B. & Mosley, R. (2005), ‘Applying employer brand management to employee engagement’, *Strategic HR Review*, 10(3), 99-120.
- Barney, J. (1991), ‘Firm Resources and Sustained Competitive Advantage’, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005), ‘Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding’, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.



- 
- Cappelli, P. & Neumark, D. (2001), 'Do "High-Performance" Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?', *ILR Review*, 54(4), 737–775.
- Cable, D.M. & Judge, T.A. (1994), 'Pay preferences and job search decisions: A person-organization fit perspective', *Personnel Psychology*, 47(2), 317–348.
- Ghazi, S.R., Ali, R., Saqib, S. & Hukamdad, H. (2010), 'Parental involvement in children academic motivation', *Asian Social Science*, 6(4), 93-99.
- Eisenberger, R., Jone, R.J, Stinglhamber, F., Shanock, L. & Randall, A.T. (2005), 'Flow experiences at work: For high need achievers alone?', *Journal of Organizational Behavior*, 26(7), 755-775.
- Gittell, J.H., Seidner, R. & Wimbush, J. (2010), 'A Relational Model of How High-Performance Work Systems Work', *Organization Science*, 21(2), 490-506.
- Gomes, D.R. & Neves, J. (2010), 'Employer Branding Constraints Applicants' Job Seeking Behaviour?', *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223- 234.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014), *Multivariate Data Analysis 7th ed*, Pearson New International Edition, Pearson Education Limited, Harlow.
- Jiang, T.T. & Iles, P. (2011), 'Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China', *Journal of Technology Management in China*, 6(1), 97-110.
- Knox, S. & Freeman, C. (2006), 'Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry', *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), 695-716.
- Lievens, F. (2007), 'Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees', *Human Resource Management*, 46(1), 51 – 69.
- Maslow, A.H. (1943), 'A theory of human motivation'. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W, Clark, R.A. & Lowell, E.L. (1953), *The Achievement Motive*, Department of Psychology Wesleyan University, Groups, Leadership and Men: Research in Human Relations.
- McClelland, D.C. (1965), 'Toward a theory of motive acquisition', *American Psychologist*, 20, 321-333.
- McNeese-Smith, D.K. (1999), 'The relationship between managerial motivation, leadership, nurse outcomes and patient satisfaction', *Journal of Organizational Behavior*, 20(2), 243-259.
- Orpen, C. (1985), 'The Effects of Need for Achievement and Need for Independence on the Relationship Between Perceived Job Attributes and Managerial Satisfaction and Performance', *International Journal of Psychology*, 20(2), 207-219.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001), 'Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research?', *Academy of Management Review*, 26(1), 22.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Cachelin Joël, J.L. (2011), 'The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation', *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Sivertzen, A.M., Nilsen, E.R. & Olafsen, A.H. (2013), 'Employer branding: employer attractiveness and the use of social media', *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473 – 483.
- Turban, D.B. (2001), 'Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population', *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312.
- Turban, D.B. & Keon, T.L. (1993), 'Organizational attractiveness: An interactionist perspective', *Journal of Applied Psychology*, 78 (2), 184–193.
- Uma, V. & Metilda, R.M (2012), 'Employer Branding—An Empirical Study', *Asian Journal of Management*, 3(2), 86-89.