

ẢNH HƯỞNG CỦA GIÁ TRỊ THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG ĐẾN GẮN BÓ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH DỊCH VỤ TẠI TP.HCM

NGUYỄN TẤN MINH

*Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh
tanminhdhcn@gmail.com*

Tóm tắt. Nghiên cứu tiến hành điều tra ảnh hưởng của giá trị thương hiệu nhà tuyển dụng (EB - Employer Brand) đến gắn bó công việc của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ tại Tp.HCM. Mẫu nghiên cứu gồm 342 mẫu và dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát trực tiếp và qua email, từ tháng 06/2018 đến 07/2019. Từ dữ liệu thu thập, tiến hành xử lý và phân tích Cronbach's Alpha, EFA, CFA, SEM để kiểm định các thang đo và các giả thuyết trong mô hình nghiên cứu. Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo giá trị EB gồm: giá trị kinh tế, giá trị phát triển, giá trị xã hội, giá trị thích thú, giá trị ứng dụng và giá trị danh tiếng. Nghiên cứu cũng phát hiện có mối quan hệ giữa những thành phần giá trị của EB với gắn bó công việc của nhân viên. Từ kết quả nghiên cứu này, nhà tuyển dụng sử dụng những giá trị của EB để hấp dẫn nhân viên, từ đó họ gắn bó công việc nhiều hơn.

Từ khóa. Thương hiệu nhà tuyển dụng, Marketing nội bộ, Gắn bó công việc

THE IMPACT FACTORS OF EMPLOYER BRAND ON WORK ENGAGEMENT OF EMPLOYEE IN THE SERVICE SECTOR IN HCM CITY

Abstract. This research investigated the impact factors of employer brand (EB) on work engagement of employee in the service sector in Ho Chi Minh City. The sample consists of 342 samples and data was collected through direct surveys and via email, from June 2018 to July 2019. From data collected, the study is conducted to process and analysis of Cronbach's Alpha, EFA, CFA, SEM to test the scales and assumptions in the research model. The research results show that the measurement scale of EB includes economic value, development value, social value, pleasure value, application value and reputation value. The study also found a relationship between components of EB and work engagement of employee. From the results of this research, employers use EB values to attract employees, so they boost their work engagement.

Keywords. Employer brand, Internal Marketing, Work Engagement.

1 GIỚI THIỆU

Hoạt động marketing hướng đến khách hàng, nhưng marketing nội bộ (IM - Internal Marketing) hướng đến khách hàng nội bộ [1]. Người tiêu dùng mua hàng hóa dịch vụ để thỏa mãn nhu cầu, cũng như người lao động có nhu cầu việc làm để thỏa mãn nhu cầu của họ, vì vậy nhân viên là khách hàng nội bộ [2]. IM xem nhân viên như khách hàng, các hoạt động của nhân viên được xem là sản phẩm nội bộ, quan điểm này phù hợp với xây dựng EB [3]. EB được xây dựng dựa vào khung lý thuyết IM nhưng chỉ tập trung vào loại IV. Loại này nói lên toàn bộ tổ chức ứng dụng marketing vào chính mình. Mỗi nhân viên nên được xem như là một khách hàng và mỗi khách hàng nội bộ chính là thành viên của công ty [4]. Xây dựng EB lấy lý thuyết IM làm nền tảng, nhưng EB khám phá thêm rất nhiều khía cạnh mới từ nhân viên làm phong phú thêm cho lý thuyết IM và marketing [3].

EB là hình ảnh của tổ chức trong nhận thức của nhân viên hiện hữu, nhân viên tiềm năng, đồng thời cho thấy rằng tổ chức là nơi hấp dẫn, là nơi tuyệt vời đáng để làm việc [5]. EB là công cụ để các tổ chức thực hiện công việc thu hút và giữ chân nhân tài để họ tạo ra những dịch vụ tốt nhất cho khách hàng [4, 6-8]. Nếu xem EB là tất cả các hoạt động liên quan đến hình ảnh của tổ chức trong nhận thức người lao động thì giá trị của EB là quá trình đạt được kết quả này [3]. Giá trị của EB là những gì hấp dẫn nhất của nhà tuyển dụng trong nhận thức của người lao động, giá trị này bao gồm giá trị kinh tế, giá trị phát triển, giá trị

xã hội, giá trị thích thú, giá trị ứng dụng [9]. Thương hiệu công ty có thể được sử dụng như một tín hiệu và lý thuyết tín hiệu có thể được áp dụng trong ngữ cảnh nhân viên [10]. EB thường được nghiên cứu trong ngữ cảnh là nhân viên tiềm năng EEB (EEB - External Employer Brand) nhưng theo [3] nghiên cứu EB trong ngữ cảnh nhân viên tiềm năng là chưa đủ, phải nghiên cứu thêm trong ngữ cảnh của nhân viên hiện hữu (IEB - Internal Employer Brand) để khám phá thêm khái niệm mới của EB. Xây dựng những giá trị EB chính là áp dụng những nguyên tắc trong marketing vào quản trị nguồn nhân lực (HR - Human Resource) [11].

HR là thực hiện những công việc như tuyển dụng, đào tạo và tạo động lực thúc đẩy nhân viên làm việc, từ đó nhân viên sẽ phục vụ khách hàng tốt hơn [12]. Nhà quản trị phải thực sự hấp dẫn người lao động để thu hút nhân tài và phát triển đội ngũ. Trong quá trình quản trị phải có động viên làm cho nhân viên hài lòng với công việc, phải giữ chân họ suốt quá trình hoạt động của mình để họ tạo ra dịch vụ tốt nhất cho khách hàng [13]. Trong ngành dịch vụ, khi nhân viên yêu quý công việc thì họ sẽ gắn bó với công việc nhiều hơn, kết quả sẽ tạo ra những dịch vụ tốt nhất cho khách hàng [14]. Gắn bó với công việc (Work Engagement) là hành vi của nhân viên tham gia một cách mạnh mẽ vào công việc, cống hiến một cách nhiệt tình và rất say mê trong công việc [15]. Hành vi gắn bó công việc của nhân viên bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố trong tổ chức, trong đó hấp dẫn của tổ chức và động viên từ nhà quản trị [16]. Sự động viên của nhà quản trị sẽ dẫn đến nhân viên gắn bó với tổ chức, với công việc nhiều hơn [17, 18]. Sự hấp dẫn của tổ chức ảnh hưởng lớn đến gắn bó công việc của nhân viên nhưng ít được nghiên cứu [6].

Mặc dù nghiên cứu EB đã phát triển thành một lĩnh vực riêng trong nghiên cứu thương hiệu nhưng vẫn không đồng nhất về khái niệm và phạm vi của nó, điều này đã cản trở sự tiến bộ về mặt lý thuyết và thực nghiệm [19]. Đồng thời nghiên cứu giá trị của EB trong mối quan hệ với thái độ và hành vi của nhân viên vẫn ít được quan tâm. Trong khi đó mối quan hệ này rất quan trọng trong việc thu hút duy trì, phát triển đội ngũ nhằm nâng cao hiệu quả lao động của nhân viên đáp ứng nhu cầu khách hàng [20]. Từ những hạn chế trên, nghiên cứu này sẽ hoàn thiện thang đo giá trị của EB trong ngữ cảnh nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ tại Tp.HCM. Đồng thời nghiên cứu này cũng khám phá mối quan hệ giữa những thành phần giá trị của EB và gắn bó công việc của nhân viên.

2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Thương hiệu nhà tuyển dụng: thương hiệu hướng đến khách hàng là thương hiệu của tổ chức hay thương hiệu sản phẩm, thương hiệu hướng đến nhân viên là IB hay EB [21]. EB được nghiên cứu lần đầu bởi Ambler và Barrow (1996), chúng chính là gói lợi ích chức năng, kinh tế và tâm lý được cung cấp và được cam kết bởi nhà tuyển dụng với người lao động [6]. EB là cách thức quản lý tổ chức đặc biệt nhằm tạo ra sự khác biệt về hình ảnh bên trong lẫn bên ngoài của nhà tuyển dụng [22]. EB được đánh giá từ quan điểm của nhân viên tiềm năng gọi là EEB và EB được đánh giá từ quan điểm của nhân viên được gọi là IEB [3, 23]. EEB là kết quả của việc áp dụng các nguyên tắc tiếp thị vào việc quản lý nguồn nhân lực trong tổ chức [24]. EEB chú trọng đến công tác tuyển dụng và EEB là những gì mà ứng viên biết rõ về công việc họ sẽ làm, họ cảm nhận được sự hỗ trợ, sự công bằng, khen thưởng, uy tín, sự tin tưởng mà tổ chức sẽ cung cấp cho họ [6, 24-27]. Trong khi đó, IEB là những giá trị được cung cấp từ nhà tuyển dụng đến nhân viên [3]. Những giá trị này ảnh hưởng đến nhận thức của nhân viên từ đó họ sẽ tỏ thái độ, hành vi của mình dẫn đến kết quả sẽ ảnh hưởng đến lợi ích của tổ chức [28, 29]. Bên cạnh đó, một số nghiên cứu kết hợp cả EEB lẫn IEB cho rằng EB là những giá trị mà nhà tuyển dụng nỗ lực hết sức mình để thực hiện các giao ước với nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng [23]. Đồng quan điểm trên cho rằng EB là nhà tuyển dụng chứng tỏ rằng nơi đây là một nơi hấp dẫn, các lợi ích mà nhân viên tiềm năng hình dung ra và họ sẽ tìm thấy thực sự khi họ là nhân viên chính thức của tổ chức [19, 30].

EB có vai trò trong việc tạo ra đội ngũ lao động tốt nhất cho công ty. Đội ngũ lao động này sẽ tạo ra hàng hóa dịch vụ tốt nhất cho khách hàng [4]. Nhà tuyển dụng có tài sẽ hút được nhân viên giỏi về phía mình [3]. Vì vậy, các tổ chức sử dụng EB để hấp dẫn những ứng viên giỏi, để hút họ về phía mình và EB là công cụ để các tổ chức thực hiện thành công công việc này [7, 8, 23, 25]. Khi nhân viên nhận được những giá trị của EB mà nhà tuyển dụng đã hứa thì số lượng và chất lượng hàng hóa dịch vụ tăng lên [27].

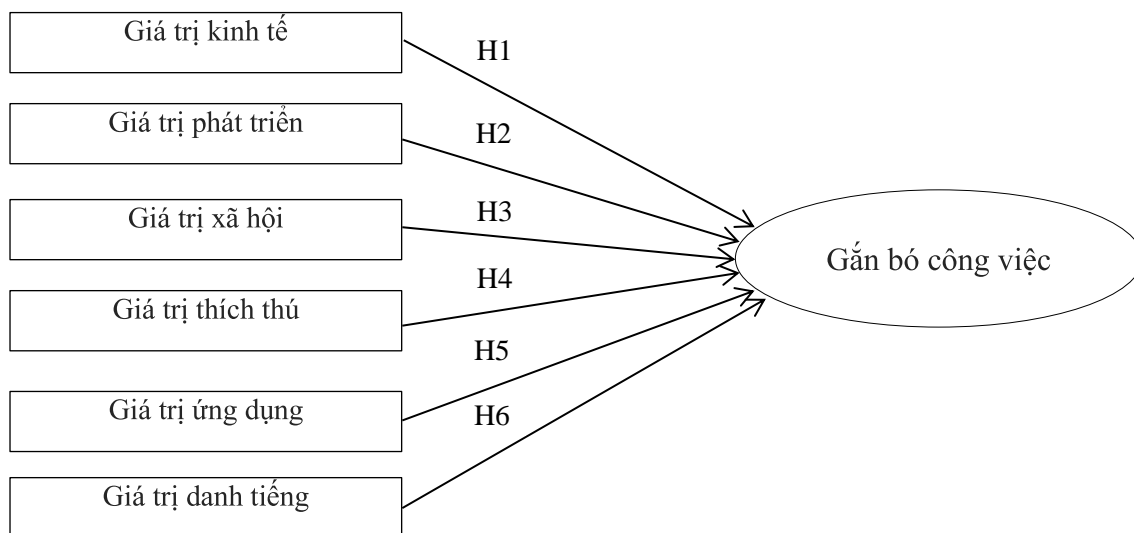
Giá trị của EB: Xây dựng những thành phần giá trị của EB là một chiến lược dài hạn của các tổ chức, từ chiến lược này, nhà tuyển dụng thấy được mục tiêu để quản lý nâng cao nhận thức của nhân viên, ứng viên tiềm năng và của các bên liên quan [5]. Tổng hợp nghiên cứu về thành phần giá trị của EB cho thấy

các nghiên cứu về giá trị EB chủ yếu dựa vào nghiên cứu của Ambler và Barrow (1996) và nghiên cứu của Berthon và cộng sự (2005). Theo Ambler và Barrow (1996) giá trị của EB gồm 03 thành phần: (1) chức năng; (2) kinh tế; và (3) tâm lý. Sau đó, Berthon và cộng sự (2005) đã nghiên cứu điều chỉnh 03 thang đo trên và kết luận giá trị của EB gồm: (1) giá trị phát triển; (2) giá trị ứng dụng; (3) giá trị xã hội; (4) giá trị thích thú; (5) giá trị kinh tế. Những nghiên cứu về sau thường sử dụng thang đo EB của Berthon và cộng sự (2005) áp dụng vào những ngữ cảnh khác nhau để khám phá thêm những nhân tố mới bổ sung vào giá trị EB. Trong đó, nghiên cứu của Bodderas và cộng sự (2011) đã áp dụng vào lĩnh vực dịch vụ bảo hiểm với mẫu nghiên cứu 2.189 nhân viên đến từ 12 quốc gia trên thế giới. Kết quả nghiên cứu đã bổ sung thêm thang đo danh tiếng vào giá trị của EB. Trong ngữ cảnh Việt Nam cũng có nghiên cứu của Nguyen & Nguyen (2018) về giá trị EB ảnh hưởng đến quyết định nộp đơn xin việc của sinh viên vừa tốt nghiệp trong Ngành dược. Kết quả nghiên cứu cho thấy những nhân tố như truyền thông xã hội, công bằng, giá trị thích thú và giá trị phát triển ảnh hưởng đến quyết định nộp đơn xin việc của sinh viên [31].

EB đã được quan tâm, ứng dụng trong thực tiễn quản lý doanh nghiệp trong những năm gần đây, nhưng EB và các thành phần có liên quan vẫn là những khái niệm tương đối mới trong lĩnh vực học thuật và nghiên cứu. Các nền tảng lý thuyết cơ bản cho việc xây dựng EB vẫn chưa được phát triển đầy đủ từ những không gian cụ thể [6]. Nghiên cứu EB phải nghiên cứu nhiều lĩnh vực liên quan, bao gồm nhiều khía cạnh khác nhau trong nhiều hoàn cảnh khác nhau, chúng luôn được xem là vấn đề mới [19].

Gắn bó công việc: là sự nhiệt huyết trong công việc, sự cảm hứng hay hứng thú làm việc, niềm tự hào về công việc và những thách thức phải đối mặt khi làm việc tại tổ chức [15, 32]. Kết quả của gắn bó công việc của một nhân viên thường được đánh giá bằng số lượng công việc và chất lượng công việc [17, 33, 34]. Thái độ gắn bó công việc đề cập đến việc tham gia một cách mạnh mẽ vào công việc cộng với sự nhiệt tình và thách thức trong công việc thì kết quả sẽ tạo ra hàng hóa dịch vụ có chất lượng sẽ đáp ứng nhu cầu của khách hàng [35]. Có ba cách tiếp cận về gắn bó công việc của nhân viên: Thứ nhất, gắn bó công việc được hình thành từ tập hợp các động viên, thúc đẩy, hỗ trợ công việc, từ nhà quản lý và đồng nghiệp [36]. Thứ hai, gắn bó công việc được hình thành từ trạng thái tâm lý của nhân viên, họ cảm thấy hứng thú với công việc, yêu quý công việc và thực hiện chúng theo tiêu chuẩn rất cao, có thể vượt quá yêu cầu của tổ chức [37]. Cách tiếp cận thứ ba, gắn bó công việc có từ những giá trị của tổ chức và hình thành hành vi của nhân viên. Nhà quản lý trong tổ chức phải động viên, hỗ trợ nhân viên trong quá trình họ thực hiện công việc. Nhân viên tham gia tích cực vào công việc tạo ra hàng hóa dịch vụ có chất lượng [16]. Dựa trên quan điểm thứ ba, gắn bó công việc là một trạng thái tâm trí tích cực và hành vi hoàn thành công việc một cách tốt nhất có sự động viên từ nhà quản trị. Gắn bó công việc được đặc trưng bởi sức mạnh (Vigor), sự cống hiến (Dedicate) và sự say mê (Absorption) trong công việc [34]. Sức mạnh được đặc trưng bởi mức độ năng lượng cao và khả năng phục hồi tinh thần trong khi làm việc, sẵn sàng đầu tư nỗ lực vào công việc, và kiên trì ngay cả khi gặp khó khăn. Cống hiến là đề cập đến việc tham gia mạnh mẽ vào công việc, sự nhiệt tình, cảm hứng, niềm tự hào kể cả những thách thức. Cuối cùng, sự say mê được đặc trưng bởi sự tập trung hoàn toàn vào công việc, cảm thấy rất hạnh phúc khi đắm chìm trong công việc [34, 37, 38]. Thang đo gắn bó công việc được Maslach và Jackson (1981) xây dựng gồm 03 thành phần: (1) sức mạnh, (2) cống hiến và (3) say mê trong công việc [34]. Sau đó được Schaufeli và cộng sự (2002) sử dụng và phát triển trong nhiều ngữ cảnh khác nhau, hình thành bộ thang đo được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu về gắn bó công việc của nhân viên. Nghiên cứu của Salas-Vallina và Alegre (2018) đã lập luận rằng để nghiên cứu mối quan hệ giữa gắn bó công việc với các thành phần khác thì việc rút ngắn các biến quan sát của Schaufeli và cộng sự (2002) là cần thiết. Nghiên cứu đã đưa ra 03 biến quan sát đại diện cho 03 thang đo của gắn bó công việc: (1) cảm thấy tràn đầy năng lượng khi thực hiện công việc, (2) nhiệt tình với công việc, (3) say mê với công việc.

Mô hình nghiên cứu: những thành phần giá trị của EB sẽ thúc đẩy nhân viên gắn bó với nhà tuyển dụng, gắn bó với tổ chức, nhưng nghiên cứu mối quan hệ giữa EB và gắn bó công việc của nhân viên còn hạn chế [29]. Như vậy, nghiên cứu mối quan hệ giữa giá trị của EB và thái độ cũng như hành vi của nhân viên trong nhiều ngữ cảnh khác nhau luôn là vấn đề cần được khám phá [16, 19, 23, 39]. Từ những hạn chế trên, nghiên cứu này đưa ra mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa giá trị của EB và gắn bó công việc của nhân viên như hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Phát triển các giả thuyết của nghiên cứu: tổng hợp các nghiên cứu về gắn bó công việc của nhân viên cho thấy gắn bó công việc xuất phát từ hành vi của nhân viên và từ những động viên của nhà quản trị. Trong quá trình làm việc nhà quản trị động viên kịp thời sẽ tạo cho nhân viên gắn bó công việc nhiều hơn [18, 40, 41]. Trong khi đó, nghiên cứu giá trị EB cho rằng EB là những gì hấp dẫn nhất của nhà tuyển dụng trong nhận thức của nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng [19, 28]. Khi nhân viên nhận thức được những giá trị của EB mà nhà tuyển dụng cung cấp cho họ thì họ sẽ thể hiện thái độ và hành vi thông qua công việc [28, 39, 42]. Như vậy có thể xem những giá trị của EB là động lực để nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng gắn bó công việc của mình hơn với nhà tuyển dụng, vì thế nghiên cứu này đưa ra những giả thuyết sau:

Giả thuyết H1: Giá trị kinh tế của EB tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên.

Giả thuyết H2: Giá trị phát triển của EB tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên.

Giả thuyết H3: Giá trị xã hội của EB tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên.

Giả thuyết H4: Giá trị thích thú của EB tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên.

Giả thuyết H5: Giá trị ứng dụng của EB tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên.

Giả thuyết H6: Giá trị danh tiếng của EB tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên.

3 PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

Thang đo: các thang đo trong nghiên cứu đều sử dụng thang 5 điểm của Likert và các biến quan sát được thừa kế từ những nghiên cứu trước. Thang đo giá trị EB có 31 biến quan sát trong đó 26 biến quan sát từ Q1 đến Q26 sử dụng của Berthon và cộng sự (2005) và 05 biến quan sát từ Q27 đến Q31 sử dụng của Bodderas và cộng sự (2011). Thang đo gắn bó công việc sử dụng thang đo của Salas-Vallina & Alegre (2018) được điều chỉnh từ thang đo của Schaufeli và cộng sự (2006) gồm 03 biến quan sát.

Thu thập số liệu và mẫu nghiên cứu: Nghiên cứu này sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, cụ thể là phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Để làm tăng mức đại diện của mẫu nghiên cứu tác giả đã cố gắng thu nhập dữ liệu trong lĩnh vực dịch vụ của đối tượng khảo sát cùng với các độ tuổi, vị trí, thu nhập và giới tính. Thời gian thực hiện khảo sát từ tháng 6/2018 đến tháng 07/2019. Mẫu nghiên cứu 500 mẫu sau đó thu về và sàng lọc còn 342 mẫu hợp lệ, trong đó thu thập từ khảo sát trực tiếp 300 mẫu và khảo sát qua email

200 mẫu nhưng số lượng phản hồi từ email rất thấp. Trong đó có 164 nam nhân viên chiếm tỷ lệ 48.0% và 178 nữ chiếm 52.0%; về trình độ đại học là 246 chiếm 71.9%; và 96 trình độ khác chiếm 28.1%; về kinh nghiệm làm việc dưới 2 năm là 107 mẫu chiếm 31.3%, từ 2 đến 5 năm là 164 mẫu chiếm 48.0% và trên 5 năm là 71 mẫu chiếm 20.7 %.

Phương pháp đánh giá: dữ liệu thu thập mẫu từ thị trường, nên các thang đo cần được đo lường đánh giá về giá trị, trước khi kiểm định mô hình lý thuyết. Phân tích bằng hệ số tin cậy Cronbach's alpha và nhân tố khám phá (EFA) để hoàn chỉnh thang đo của mô hình nghiên cứu. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cho từng thang đo và mô hình tối hạn và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xem các thang đo và mô hình nghiên cứu có phù hợp với dữ liệu thị trường hay không và cuối cùng kiểm định 06 giả thuyết của mô hình nghiên cứu đã đưa ra.

4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Kết quả nghiên cứu

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo cho thấy hệ số Cronbach's Alpha = 0.824 > 0.7 nên thang đo đạt độ tin cậy. Biến quan sát Q18, Q22, Q2, Q3, Q4, Q28, Q30 có hệ số tương quan với biến tổng < 0.03 nhưng hệ số Cronbach's Alpha loại biến < 0.824 nên cũng có thể chấp nhận chúng trong thang đo [43]. Biến quan sát Q23 và Q31 có hệ số tương quan với biến tổng lần lượt 0.165 và 0.07 < 0.3 và hệ số Cronbach's Alpha loại biến 0.826 và 0.829 > 0.824 nên biến quan sát Q23 và Q31 loại khỏi thang đo EB [43].

Bảng 1: Kết quả phân tích Cronbach's Alpha

Biến quan sát		Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha loại biến
Q12	Cơ hội thăng tiến tốt	0.387	0.817
Q13	Trả lương cơ bản cao hơn mức trung bình	0.351	0.819
Q14	Có những phần thưởng hấp dẫn ngoài lương	0.388	0.818
Q15	Công việc được bảo đảm	0.403	0.817
Q16	Có chế độ bảo hiểm tốt	0.406	0.817
Q6	Được đánh giá cao từ các cấp quản lý	0.464	0.815
Q7	Lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng	0.429	0.816
Q8	Cảm thấy rất tốt về bản thân	0.389	0.818
Q9	Nhân viên luôn thấy tự tin về bản thân	0.426	0.816
Q10	Đạt được sự nghiệp trong tương lai	0.421	0.816
Q11	Nâng cao được kinh nghiệm	0.467	0.814
Q22	Môi trường làm việc vui vẻ và cởi mở	0.298	0.821
Q23	Môi trường làm việc rất hạnh phúc	0.165	0.826
Q24	Quan hệ tốt giữa các nhân viên với nhau	0.277	0.821

Q25	Hỗ trợ và khuyến khích	0.313	0.820
Q26	Quan hệ tốt giữa nhân viên với cấp trên	0.316	0.820
Q17	Nơi làm việc rất thú vị	0.345	0.819
Q18	Sử dụng lao động một cách sáng tạo	0.276	0.821
Q19	Có đánh giá và sử dụng những sáng tạo	0.344	0.819
Q20	Tổ chức sản xuất một cách có chất lượng	0.310	0.820
Q21	Sáng tạo trong việc tổ chức quá trình sản xuất	0.383	0.818
Q2	Có làm từ thiện nhân đạo và công tác xã hội	0.247	0.822
Q3	Được truyền đạt lại cho người khác	0.285	0.821
Q4	Phải chấp nhận và phụ thuộc vào tổ chức	0.218	0.823
Q5	Có định hướng cho khách hàng	0.327	0.820
Q1	Được áp dụng những gì đã được học	0.324	0.820
Q27	Lãnh đạo và quản lý tuyệt vời	0.336	0.819
Q28	Được tin tưởng, ngưỡng mộ và tôn trọng	0.206	0.824
Q29	Sản phẩm nổi tiếng	0.349	0.819
Q30	Danh tiếng tốt hơn so với công ty khác	0.251	0.822
Q31	Tạo thương hiệu tốt trong lý lịch	0.077	0.829

Nguồn: kết quả phân tích của tác giả

Sau khi loại biến quan sát Q23 và Q31, đưa các biến quan sát còn lại của các thang đo EB vào phân tích EFA cho kết quả hệ số KMO = 0.806 > 0.5 và mức ý nghĩa trong kiểm định Bartlett có Sig = 0.000 < 0.05 chứng tỏ các thang đo phù hợp. Các hệ số Eigenvalues của từng nhân tố đều > 1, các chỉ số tổng phương sai trích đạt 56.632% > 50% nhưng hệ số tải biến quan sát Q2 và Q15 < 0.5 nên loại hai biến quan sát này ra khỏi thang đo [44]. Tiếp tục phân tích EFA lần 2 cho kết quả ở bảng 2.

Kết quả phân tích EFA lần 2 cho kết quả hệ số KMO = 0.808 > 0.5 và mức ý nghĩa trong kiểm định Bartlett có Sig = 0.000 < 0.05 chứng tỏ các thang đo EB phù hợp. Các hệ số Eigenvalues của từng nhân tố đều > 1, các chỉ số tổng phương sai trích đạt 57.838 > 50%, hệ số tải nhân tố của các biến quan sát của nhân tố F1 (từ 0.599 đến 0.860 > 0.5); nhân tố F2 (từ 0.728 đến 0.939 > 0.5) nhân tố F3 (từ 0.606 đến 0.821 > 0.5); nhân tố F4 (từ 0.627 đến 0.709 > 0.5); nhân tố F5 (từ 0.731 đến 0.800 > 0.5); nhân tố F6 (từ 0.691 đến 0.895 > 0.5) nên tất cả các thang đo EB đạt giá trị hội tụ và phân biệt [45]. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Berthon và cộng sự (2005) và Bodderas và cộng sự (2011) giá trị EB gồm 06 thang đo: giá trị phát triển F1 (DV1, DV2, DV3, DV4, DV5, DV6), giá trị kinh tế F2 (EV1, EV2, EV3, EV4), giá trị ứng dụng F3 (AV1, AV2, AV3, AV4), giá trị thích thú F4 (IV1, IV2, IV3, IV4, IV5), giá trị danh tiếng F5 (RV1, RV2, RV3, RV4), giá trị xã hội F6 (SV1, SV2, SV3, SV4).

Phân tích CFA lần lược cho 06 thang đo trên cho kết quả ở bảng 3 như sau: χ^2 của tất cả thang đo đều có ý nghĩa thống kê $p < 0.05$; GFI > 0.9; TLI > 0.9; CFI > 0.9 và RMSEA < 0.08 nên các thang đo phù hợp với dữ liệu thị trường. Các biến quan sát đều có trọng số (chuẩn hóa) > 0.5 nên các thang đo đạt giá trị hội tụ. Tương quan giữa các biến quan sát trong cùng một thang đo có hệ số $r < 0.5$, SE thấp và $p < 0.05$ nên các thang đo đạt giá trị phân biệt [44]. Đồng thời khi kiểm định giá trị và độ tin cậy cho kết quả hệ số Cronbach's Alpha > 0.7, hệ số tương quan với biến tổng của các biến quan sát trong từng thang đo > 0.5,

độ tin cậy tổng hợp (ρ_c) > 0.5 và phương sai trích (ρ_{vc}) > 0.5 nên các thang đo đạt giá trị và đáng tin cậy [46].

Bảng 2: Kết quả phân tích CFA lần 2

Biến quan sát	Nhân tố					
	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Q6	0.860					
Q8	0.823					
Q11	0.805					
Q7	0.708					
Q9	0.693					
Q10	0.599					
Q16		0.939				
Q12		0.755				
Q14		0.733				
Q13		0.728				
Q4			0.821			
Q1			0.819			
Q3			0.817			
Q5			0.606			
Q18				0.709		
Q19				0.705		
Q17				0.694		
Q21				0.681		
Q20				0.627		
Q27					0.800	
Q28					0.780	
Q30					0.757	
Q29					0.731	
Q25						0.895
Q22						0.720
Q24						0.713
Q26						0.691
Eigenvalue	4.952	3.152	2.997	2.619	2.272	2.044

Nguồn: kết quả tính toán của tác giả

Bảng 3: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA cho từ thang đo

Thang đo		Trọng số	Độ tin cậy và giá trị				Giá trị khác biệt (p)
			Tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha	ρ_c	ρ_{vc}	
<i>Giá trị kinh tế: $p=0.042$; $CMIN/df=3.159$; $GFI=0.990$; $TLI=0.981$; $CFI=0.994$; $RMSEA=0.080$</i>							
EV1	Có chế độ bảo hiểm tốt	0.924	0.826	0.867	0.904	0.705	0.000
EV2	Cơ hội thăng tiến tốt	0.766	0.708				
EV3	Trả lương cơ bản cao hơn mức trung bình	0.725	0.654				
EV4	Phần thưởng hấp dẫn ngoài lương	0.749	0.691				
<i>Giá trị phát triển: $p=0.004$, $CMIN/df=2.722$; $GFI=0.977$; $TLI=0.975$; $CFI=0.985$; $RMSEA=0.071$</i>							
DV1	Được đánh giá cao từ các cấp quản lý	0.870	0.787	0.884	0.948	0.757	0.000
DV2	Cảm thấy rất tốt về bản thân	0.799	0.743				
DV3	Nâng cao được kinh nghiệm	0.815	0.747				
DV4	Lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng	0.713	0.668				
DV5	Nhân viên luôn thấy tự tin về bản thân	0.687	0.657				
DV6	Đạt được sự nghiệp trong tương lai	0.606	0.583				
<i>Giá trị xã hội: $p=0.043$; $CMIN/df=3.140$; $GFI=0.991$; $TLI=0.977$; $CFI=0.992$; $RMSEA=0.079$</i>							
SV1	Hỗ trợ và khuyến khích	0.883	0.768	0.838	0.880	0.650	0.000
SV2	Môi trường làm việc vui vẻ và cởi mở	0.733	0.649				
SV3	Quan hệ tốt giữa các nhân viên với nhau	0.718	0.639				
SV4	Quan hệ tốt giữa nhân viên với cấp trên	0.684	0.632				
<i>Giá trị thích thú: $p=0.009$; $CMIN/df=3.045$; $GFI=0.981$; $TLI=0.959$; $CFI=0.980$; $RMSEA=0.077$</i>							
IV1	Tổ chức sản xuất một cách có chất lượng	0.689	0.566	0.812	0.877	0.588	0.000
IV2	Sáng tạo trong việc tổ chức quá trình sản xuất	0.718	0.600				
IV3	Nơi làm việc rất thú vị	0.698	0.612				
IV4	Sử dụng lao động một cách sáng tạo	0.701	0.604				
IV5	Có đánh giá và sử dụng những sáng tạo	0.639	0.619				
<i>Giá trị ứng dụng: $p=0.047$; $CMIN/df=3.052$; $GFI=0.991$; $TLI=0.980$; $CFI=0.993$; $RMSEA=0.078$</i>							
AV1	Phải chấp nhận và phụ thuộc vào tổ chức	0.813	0.715	0.846	0.878	0.647	0.000
AV2	Được truyền đạt lại cho người khác	0.819	0.732				
AV3	Được áp dụng những gì đã được học	0.829	0.747				
AV4	Có định hướng cho khách hàng	0.604	0.559				
<i>Giá trị danh tiếng: $p=0.05$; $CMIN/df=2.992$; $GFI=0.991$; $TLI=0.979$; $CFI=0.993$; $RMSEA=0.076$</i>							
RV1	Lãnh đạo và quản lý tuyệt vời	0.796	0.712	0.848	0.880	0.648	0.000
RV2	Danh tiếng tốt hơn so với công ty khác	0.753	0.678				
RV3	Có sản phẩm nổi tiếng	0.751	0.673				
RV4	Đáng tin tưởng, ngưỡng mộ và tôn trọng	0.767	0.696				

Nguồn: kết quả tính toán của tác giả

Phân tích CFA mô hình tối hạn cho kết quả χ^2 có $p = 0.000 < 0.05$; $CMIN/df = 1.606 < 3$; $GFI = 0.906 > 0.9$; $TLI = 0.948 > 9$; $CFI = 0.955 > 0.9$ và $RMSEA = 0.042 < 0.08$ nên mô hình tối hạn phù hợp với dữ liệu thị trường [47].

Kết quả kiểm định về giá trị và độ tin cậy các thang đo ở bảng 4 cho thấy tất cả các thang đo có độ tin cậy tổng hợp có giá trị từ 0.8772 đến 0.9484 (> 0.5) và tổng phương sai trích có giá trị từ 0.5884 đến 0.7566 lớn hơn 0.5. Đồng thời các hệ số Cronbach's Alpha cho tất cả các thang đo sau khi CFA mô hình tối hạn đều lớn hơn 0.8 chứng tỏ các thang đo đạt giá trị và độ tin cậy [45].

Bảng 4: Kết quả kiểm định về giá trị và độ tin cậy các thang đo

TT	Thang đo	Biến quan sát	Độ tin cậy		Tổng phương sai trích (ρ_{vc})	Giá trị và độ tin cậy
			Cronbach's Alpha	Tổng hợp (ρ_c)		
1	Giá trị kinh tế	4	0.8670	0.9043	0.7046	Phù hợp
2	Giá trị phát triển	6	0.8840	0.9484	0.7566	Phù hợp
3	Giá trị xã hội	4	0.8370	0.8804	0.6503	Phù hợp
4	Giá trị thích thú	5	0.8120	0.8772	0.5884	Phù hợp
5	Giá trị áp dụng	4	0.8480	0.8782	0.6465	Phù hợp
6	Giá trị danh tiếng	4	0.8500	0.8802	0.6475	Phù hợp

Nguồn: kết quả tính toán của tác giả

CFA mô hình tối hạn kiểm định sự khác biệt giữa các thang đo trong mô hình tối hạn bằng kết quả sự tương quan ở bảng 5 với hệ số tương quan giữa các thang đo dao động trong khoảng từ 0.000 đến 0.047 nhỏ hơn 50%, các sai số chuẩn dao động từ 0.011 đến 0.019 và $p < 0.05$ chứng tỏ các thang đo có tương quan rất thấp hay các thang đo trong mô hình tối hạn đạt giá trị phân biệt [48].

Bảng 5: Kết quả tương quan giữa các thang đo trong mô hình tối hạn

Tương quan		r	S.E.	C.R.	p
Giá trị danh tiếng	<--> Giá trị kinh tế	0.009	0.019	0.488	0.026
Giá trị thích thú	<--> Giá trị kinh tế	0.080	0.019	4.242	0.000
Giá trị ứng dụng	<--> Giá trị kinh tế	0.037	0.014	2.666	0.007
Giá trị xã hội	<--> Giá trị danh tiếng	0.029	0.016	1.828	0.048
Giá trị ứng dụng	<--> Giá trị phát triển	0.026	0.013	1.972	0.047
Giá trị thích thú	<--> Giá trị phát triển	0.048	0.018	2.723	0.006
Giá trị danh tiếng	<--> Giá trị phát triển	0.044	0.019	2.268	0.023
Giá trị xã hội	<--> Giá trị kinh tế	0.040	0.018	2.255	0.025
Giá trị xã hội	<--> Giá trị ứng dụng	0.002	0.011	0.220	0.026
Giá trị xã hội	<--> Giá trị thích thú	0.035	0.015	2.343	0.019
Giá trị kinh tế	<--> Giá trị phát triển	0.048	0.021	2.257	0.025
Giá trị xã hội	<--> Giá trị phát triển	0.037	0.018	2.116	0.034
Giá trị thích thú	<--> Giá trị ứng dụng	0.007	0.011	0.679	0.050
Giá trị thích thú	<--> Giá trị danh tiếng	0.003	0.016	0.181	0.046
Giá trị ứng dụng	<--> Giá trị danh tiếng	0.037	0.013	2.946	0.003

Nguồn: kết quả tính toán của tác giả

EB là một thang đo đa hướng, thực hiện phân tích CFA cho EB kết quả χ^2 có giá trị thống kê $p = 0.000 < 0.05$; $CMIN/df = 1.616 < 3$ $GFI = 0.903 > 0.9$; $TLI = 0.948 > 9$; $CFI = > 0.955$ và $RMSEA = 0.042 < 0.08$ nên thang đo EB phù hợp với dữ liệu thị trường [45]. Kết quả ước lượng ở bảng 6 cho thấy các hệ số hồi quy (β) đều dương với $p < 0.05$ chứng tỏ thang đo giá trị kinh tế, giá trị phát triển, giá trị xã hội, giá trị thích thú, giá trị ứng dụng và giá trị danh tiếng là thành phần tạo nên giá trị của EB [45].

Bảng 6: Kết quả ước lượng

Thang đo			β	β (chuẩn hóa)	S.E.	C.R.	p
Giá trị ứng dụng	<---	EB	0.096	0.263	0.033	2.941	0.003
Giá trị kinh tế	<---	EB	0.300	0.499	0.058	5.173	0.000
Giá trị phát triển	<---	EB	0.215	0.364	0.052	4.116	0.000
Giá trị xã hội	<---	EB	0.147	0.304	0.043	3.399	0.000
Giá trị danh tiếng	<---	EB	0.102	0.196	0.046	2.230	0.026
Giá trị thích thú	<---	EB	0.221	0.474	0.047	4.673	0.000

Nguồn: tác giả tính toán

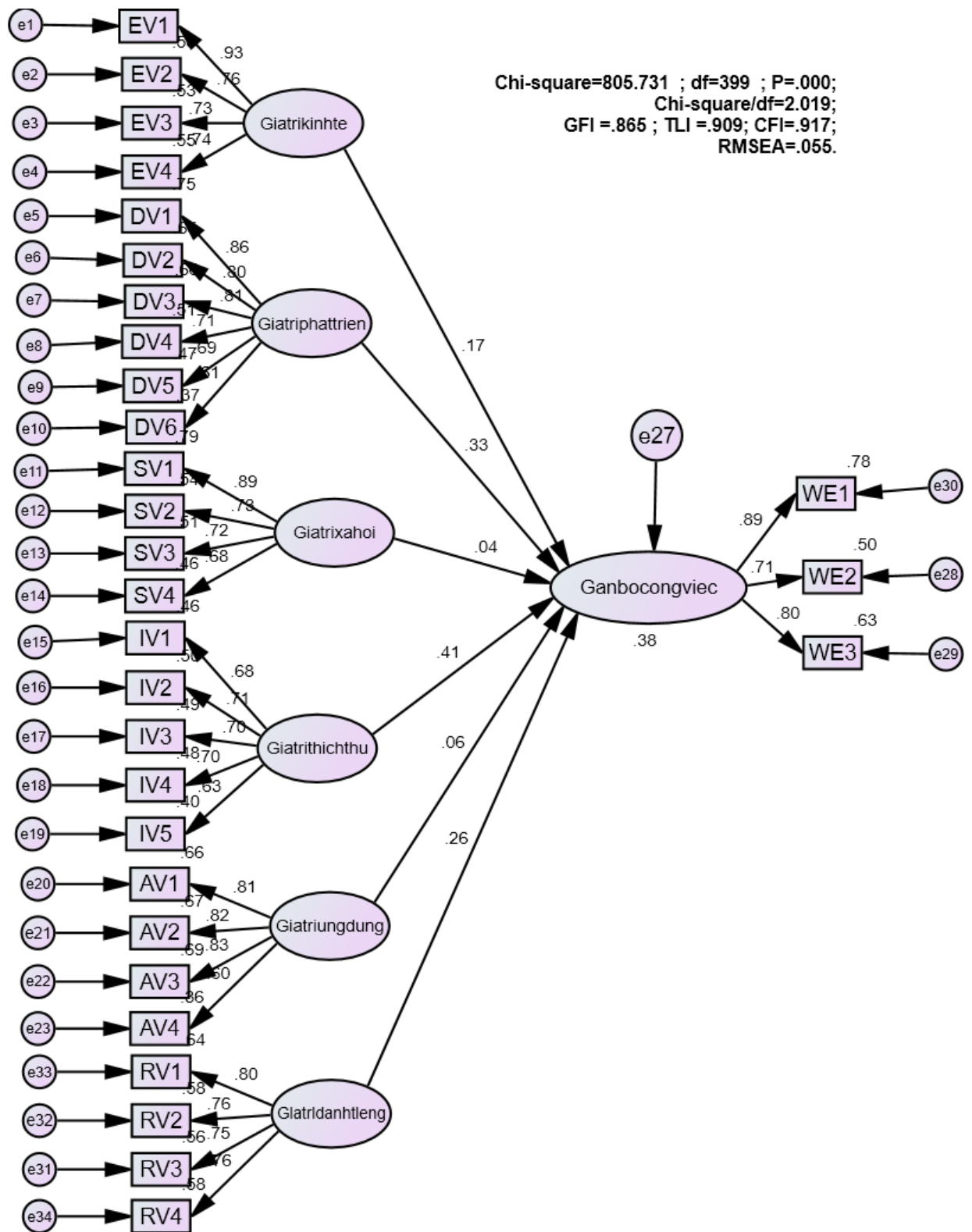
Phân tích SEM cho kết quả hình 2 với χ^2 có giá trị thống kê $p = 0.000 < 0.05$, $CMIN/df = 2.019 < 3$, $CFI = 0.917 > 0.9$, $TLI = 0.909 > 9$, $RMSEA = 0.055 < 0.08$ và chỉ số $GFI = 0.865 > 0.8$ với kết quả này hình phù hợp nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thị trường [46].

Kiểm định 06 giả thuyết cho kết quả ở bảng 7, giả thuyết H1, H2, H4, H6 với hệ số hồi quy có dấu trùng với kỳ vọng, đồng thời độ lệch chuẩn thấp và $p < 0.05$ nên những giả thuyết này được chấp nhận [45]. Tuy nhiên, giả thuyết H3 và H5 không được chấp nhận vì $p > 0.05$ [45].

Bảng 7: Kết quả kiểm định giả thiết

Giả thuyết	Phát biểu các giả thuyết	Kỳ vọng	Hệ số chưa chuẩn hóa	Hệ số chuẩn hóa	Ý nghĩa thống kê (p)	Kết quả
H1	Giá trị kinh tế → Gắn bó công việc	+	0.150	0.171	0.001	Chấp nhận
H2	Giá trị phát triển → Gắn bó công việc	+	0.259	0.327	0.000	Chấp nhận
H3	Giá trị xã hội → Gắn bó công việc	+	0.037	0.038	0.473	Không Chấp nhận
H4	Giá trị thích thú → Gắn bó công việc	+	0.376	0.412	0.000	Chấp nhận
H5	Giá trị ứng dụng → Gắn bó công việc	+	0.213	0.068	0.224	Không Chấp nhận
H6	Giá trị danh tiếng → Gắn bó công việc	+	0.233	0.261	0.000	Chấp nhận

Nguồn: kết quả tính toán của tác giả



Hình 2. Những giá trị EB ảnh hưởng đến gắn bó công việc của nhân viên

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu xác định được thang đo giá trị của EB cho lĩnh vực dịch vụ tại Tp.HCM chúng bao gồm 06 thang đo giá trị kinh tế, giá trị phát triển, giá trị xã hội, giá trị thích thú, giá trị ứng dụng và giá trị danh tiếng. Kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Berthon và cộng sự (2005); Bodderas và cộng sự (2011). Đồng thời, nghiên cứu còn làm sáng tỏ mối quan hệ giữa thành phần giá trị EB và gắn bó công việc của nhân viên. Cụ thể, giả thuyết H1 được chấp nhận, đồng nghĩa với giá trị kinh tế của EB tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên. Kết quả này phù hợp với những nghiên cứu trước cho rằng giá trị kinh tế gồm mức lương, thưởng, chế độ bảo hiểm và bảo đảm công việc làm cho nhân viên gắn bó với công việc nhiều hơn [4, 6, 49]. Nghiên cứu cũng chấp nhận giả thuyết H2 có nghĩa là giá trị phát triển của EB tác động trực tiếp lên gắn bó công việc của nhân viên. Phát hiện này phù hợp với những nghiên cứu trước đây cho rằng các tổ chức tạo điều kiện để nhân viên phát triển nghề nghiệp dẫn đến nhân viên sẽ có xu hướng gắn bó với công việc nhiều hơn [4, 29, 50, 51]. Tương tự với giả thuyết H4 được chấp nhận và hệ số chuẩn hóa cao nhất, phù hợp với nghiên cứu của Kunerth & Mosley (2011); Piyachat và cộng sự 20(14). Kết quả này khẳng định giá trị thích thú của EB ảnh hưởng rất lớn đến gắn bó công việc của nhân viên. Giả thuyết H6 cũng được chấp nhận, đồng nghĩa với giá trị danh tiếng của EB tác động cùng chiều lên gắn bó công việc của nhân viên. Phát hiện này phù hợp với những nghiên cứu trước đây cho rằng các công ty có danh tiếng tốt nhân viên có xu hướng gắn bó với công việc nhiều hơn [23, 28, 29].

Tuy nhiên, kết quả giả thuyết H3 bị từ chối, kết quả này ngược với những nghiên cứu trước đây cho rằng nếu nhà tuyển dụng tạo môi trường làm việc thân thiện cởi mở, tạo được mối quan hệ tốt giữa nhân viên với nhà quản lý và giữa nhân viên với nhau thì nhân viên có xu hướng ở lại gắn bó công việc nhiều hơn [6, 9, 23, 40]. Tương tự giả thuyết H5 cũng bị từ chối chứng tỏ giá trị ứng dụng của EB không ảnh hưởng đến gắn bó công việc của nhân viên. Kết quả này không phù hợp với những nghiên cứu trước đây cho rằng trong môi trường nội bộ của doanh nghiệp, nhà tuyển dụng tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng những gì được học và truyền đạt lại cho người khác sẽ làm cho nhân viên yêu quý công việc của mình hơn, từ đó họ có xu hướng ở lại gắn bó với công việc hơn [9, 23, 39, 42].

Mặc dù kết quả nghiên cứu làm sáng tỏ nhiều vấn đề về EB và gắn bó công việc nhưng nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế: Thứ nhất, nghiên cứu này chỉ tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực dịch vụ tại Tp.HCM, nên việc chọn mẫu chưa có tính đại diện sẽ xuất hiện tính đồng nhất cao trong phân tích thống kê dẫn đến sự biến thiên thấp. Thứ hai, nghiên cứu này nghiên cứu mối quan hệ giữa giá trị EB với hành vi gắn bó công việc của nhân viên, những mối quan hệ khác với EB chưa được đề cập đến. Trong nghiên cứu giả thuyết H3 và H5 không được chấp nhận có nhiều lý do, cũng có thể do một biến điều tiết nào ảnh hưởng đến kết quả nhưng trong nghiên cứu này vẫn chưa phân tích đến.

5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

Kết luận: Từ số liệu thu thập tại thị trường thực hiện phân tích Cronbach's Alpha và EFA đã hoàn chỉnh thang của các thành phần giá trị của EB và thang đo gắn bó công việc của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ tại Tp.HCM. Thang đo giá trị của EB bao gồm giá trị kinh tế, giá trị phát triển, giá trị xã hội, giá trị thích thú, giá trị ứng dụng và giá trị danh tiếng. Nghiên cứu tiến hành phân tích CFA, SEM và kiểm định các giả thuyết của mô hình để khẳng định có mối quan hệ giữa những thành phần giá trị của EB với gắn bó công việc của nhân viên. Trong đó, giá trị thích thú của EB tác động cùng chiều và mạnh nhất đến gắn bó công việc của nhân viên. Giá trị phát triển cũng tác động cùng chiều và cũng rất mạnh đến gắn bó công việc của nhân viên. Kế tiếp là giá trị danh tiếng và cuối cùng là giá trị kinh tế. Mặt khác, giá trị xã hội và giá trị ứng dụng của EB lại không ảnh hưởng đến gắn bó công việc của nhân viên. Điều này nói lên: mặt dù EB đã được quan tâm, ứng dụng trong thực tiễn quản lý doanh nghiệp trong những năm gần đây, nhưng EB và các thành phần có liên quan vẫn là những khái niệm tương đối mới trong lĩnh vực học thuật và nghiên cứu. Nghiên cứu EB và mối quan hệ của nó trong mỗi ngữ cảnh khác nhau sẽ cho kết quả khác nhau.

Hàm ý quản trị: Kết quả nghiên cứu này chuyển tải thông điệp đến với nhà tuyển dụng là bên cạnh việc xây dựng hình ảnh EB hấp dẫn nhân viên tiềm năng để thu hút họ thì cần phải quan tâm đến nhân viên hiện hữu bằng việc giữ chân họ ở lại lâu dài với mình. Đây chính là thực hiện lời cam kết trước đây với họ và thực hiện điều này bằng cách: Thứ nhất, nhà tuyển dụng phải chứng tỏ nơi đây chính là nơi làm việc thú vị, nơi sử dụng lao động một cách khoa học và sáng tạo, nơi tổ chức đánh giá công việc của nhân viên công bằng, nơi tổ chức sản xuất hàng hóa và dịch vụ có chất lượng cao và có tính sáng tạo thì nhân viên sẽ cảm

thấy hạnh phúc với công việc, càng làm cho họ gắn bó với công việc nhiều hơn. Thứ hai, trong quá trình hoạt động nhà tuyển dụng nên quan tâm đến giá trị phát triển của cá nhân. Nhân viên được đánh giá cao từ các cấp quản lý, họ thấy được lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng, họ luôn thấy tự tin về bản thân, họ xem sự thành công của nhà tuyển dụng chính là sự thành công của bản thân mình. Thứ ba, nhà tuyển dụng phải trả một mức lương cho nhân viên trên mức trung bình của xã hội, phải đảm bảo việc làm ổn định, phải có các chế độ bảo hiểm nhân viên yên tâm ở lại gắn bó công việc cùng nhà tuyển dụng. Thứ tư, nhà tuyển dụng là nhà quản lý tuyệt vời luôn tạo cảm giác tốt, tạo niềm tin và ngưỡng mộ cho nhân viên. Nhà tuyển dụng tạo cho họ nơi làm việc tốt nhất, không có nơi nào sánh bằng và tạo cho họ một lý lịch tốt nhất khi làm việc ở nơi này, từ đó nhân viên sẽ xem công việc của nhà tuyển dụng và của tổ chức cũng chính là công việc của bản thân mình.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] A. Caruana and P. Calleya, "The effect of internal marketing on organizational commitment among retail bank managers," *International Journal of Bank Marketing*, vol. 16, pp. 108-116, 1998.
- [2] L. L. Berry, "Relationship Marketing of Services- Perspectives from 1983 and 2000," *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, pp. 59-78, 2002.
- [3] M. J. Ewing, F. L. Pitt, N. M. Bussy, and P. Berthon, "Employment branding in the knowledge economy," *International Journal of Advertising*, vol. 22, pp. 3-22, 2002.
- [4] T. Ambler and S. Barrow, "The Employer Brand," *The Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 85-206, 1996.
- [5] J. Sullivan, "The eight Elements of a Successful Employment Brand," *ERE Daily*, pp. Retrieved from <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>, 2004.
- [6] M. K. Biswas and D. Suar, "Antecedents and onsequences of Employer Branding," *Journal of Business Ethics*, vol. 136, pp. 57-72, 2016.
- [7] M. R. Edwards, "An integrative review of employer branding and OB theory," *Personnel Review*, vol. 39, pp. 5-23, 2010.
- [8] S. Fernandez-Lores, D. Gavilan, M. Avello, and F. Blasco, "Affective commitment to the employer brand Development and validation of a scale," *Business Research Quarterly*, vol. 19, pp. 40-54, 2016.
- [9] P. Berthon, M. Ewing, and L. L. Hah, "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding," *International Journal of Advertising*, vol. 24, pp. 151-172, 2005.
- [10] C. King and D. Grace, "Building and measuring employee-based brand equity," *European Journal of Marketing*, vol. 44, pp. 938-971, 2010.
- [11] K. B. Backhaus, B. A. Stone, K. B. HeinerBackhaus, B. A. Stone, and K. Heiner, "Exploring the Relationship Between Corporate Social Performance and Employer Attractiveness," *Business & Society*, vol. 41, pp. 292-318, 2002.
- [12] S. R. Schuler and E. S. Jackson, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices," *The Academy of Management Executive*, vol. 1, pp. 207-219, 1987.
- [13] B. Becker and B. Gerhart, "The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects," *The Academy of Management Journal*, vol. 39, pp. 779-801, 1996.
- [14] J. Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing*, vol. 64, 2000.
- [15] C. Maslach and S. E. Jackson, "The measurement of experienced burnout," *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 2, pp. 99-113, 1981.
- [16] E. Demerouti, A. Bakker, Jan de Jonge, P. P. M. Janssen, and W. B. Schaufeli, "Burnout and engagement at work as a function of demands and control," *Scand J Work Environ Health*, vol. 27, pp. 279-286, 2001.

- [17] W. B. Schaufeli, M. Salanova, V. G. Alez-Roma, and A. B. Bakker, "The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, vol. 3, pp. 71-92, 2002.
- [18] A. B. Bakker and E. Demerouti, "The job demands-resources model: state of the art," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 22, pp. 209-328, 2017.
- [19] C. P. Theurer, A. Tumasjan, I. M. Welpe, and F. Lievens, "Employer branding: A brand equitybased literature review and research agenda," *International Journal of Management Reviews*, vol. 20, pp. 155-179, 2018.
- [20] H. Gilani and L. Cunningham, "Employer branding and its influence on employee retention: A literature review," *The Marketing Review*, vol. 17, pp. 239-256, 2017.
- [21] R. Mosley, "Customer experience, organisational culture and the employer brand," *Journal of Brand Management*, vol. 15, pp. 123-134, 2007.
- [22] F. Lievens, G. V. Hoye, and F. Anseel, "Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework," *British Journal of Management*, vol. 18, pp. S45-S59, 2007.
- [23] A. Sengupta, U. Bamel, and P. Singh, "Value proposition framework: implications for employer branding," *Decision*, vol. 42, pp. 307-323, 2015.
- [24] C. Burmann and S. Zeplin, "Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management," *Journal of Brand Management* vol. 12, pp. 279-300, 2005.
- [25] A. Dabirian, J. Kietzmann, and H. Diba, "'A great place to work!?' Understanding crowdsourced employer branding", *Business Horizons*, vol. 60, pp. 197-205, 2017.
- [26] R. M. Wilden, S. P. Gudergan, and I. Lings, "Employer branding: strategic implications for staff recruitment," *Journal of Marketing Management*, vol. 26, pp. 56-73, 2010.
- [27] L. Moroko and M. D. Uncles, "Employer branding and market segmentation," *Journal of Brand Management*, vol. 17, pp. 181-196, 2009.
- [28] K. Backhaus and S. Tikoo, "Conceptualizing and researching employer branding," *Career Development International*, vol. 9, pp. 501-517, 2004.
- [29] M. Bodderas, J. L. Cachelin, P. Maas, and T. Schlager, "The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation," *Journal of Services Marketing*, vol. 57, pp. 497-508, 2011.
- [30] P. Priyadarshi, "Employer Brand Image as Predictor of Employee Satisfaction, Affective Commitment & Turnover," *The Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 46, pp. 510-522, 2011.
- [31] M. H. Nguyen and V. L. Nguyen, "The Effect of Employers' Attraction and Social Media on Job Application Attention of Senior Students at Pharmaceutical Universities in Vietnam," *International Journal of Business and Society*, vol. 19, pp. 473-491, 2018.
- [32] W. B. Schaufeli, I. M. Martinez, A. M. Pinto, M. Salanova, and A. B. Bakker, "Burnout and engagement in university students: A cross national study," *Journal of Cross-Cultural Psychology*, vol. 33, pp. 464-481, 2002.
- [33] M. Salanova, S. Agut, and J. M. Jose M. Peiro, "Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate," *Journal of Applied Psychology*, vol. 90, pp. 1217-1227, 2005.
- [34] W. B. Schaufeli, A. B. Arnold B. Bakker, and M. Salanova, "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire," *Educational and Psychological Measurement*, vol. 6, pp. 701-716, 2006.
- [35] A. B. Bakker and L. M.P., *Work Engagement*. NY: Taylor & Francis 2010.
- [36] J. K. Harter, F. L. Schmidt, and T. L. Hayes, "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp. 268-279, 2002.
- [37] A. B. Bakker and W. B. Schaufeli, "Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations," *Journal of Organizational Behavior*, vol. 29, pp. 147-154, 2008.

- [38] A. Salas-Vallina and J. Alegre, "Happiness at work: Developing a shorter measure," *Journal of Management & Organization*, pp. 1-21, 2018.
- [39] B. Kunerth and M. R., "Applying Employer Brand Management to Employee Engagement," *Strategic HR Review*, vol. 10, pp. 19-25, 2011.
- [40] U. A. Agarwal, S. Datta, S. Blake-Beard, and S. Bhargava, "Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement," *Career Development International*, vol. 17, pp. 208-230, 2012.
- [41] N. A. M. S. K. Singh, "Competing through employee engagement a proposed framework," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 65, pp. 831-843, 2016.
- [42] B. Piyachat, K. Chanongkorn, and M. Panisa, "The Mediate Effect of Employee Engagement on the Relationship between Perceived Employer Branding and Discretionary Effort," *Business & Economics Review*, vol. 24, pp. 59-72, 2014.
- [43] J. Nunnally and I. H. Bernstein, *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- [44] B. O. Muthen and D. Kaplan, "A Comparison of Some Methodologies for the Factor Analysis of Non-Normal Likert Variables: A Note on the Size of the Model," *British Journal of Mathematical and Statistical Psychological*, vol. 38, pp. 171-198, 1985.
- [45] C. Fornell and D. F. Larcker, "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error," *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 39-50, 1981.
- [46] J. F. Hair, C. Ringle, M., and M. Sarstedt, "PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet," *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 19, pp. 139-152, 2011.
- [47] C. Fornell and D. F. Larcker, "'Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistics,'" *Journal of Marketing Research*, vol. 18, pp. 328-388, 1981.
- [48] C. Fornell and F. L. Bookstein, "Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory," *Journal of Marketing Research*, vol. 19, pp. 440-452, 1982.
- [49] B. L. Weathington, "Income level and the value of non-wage employee benefits," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, vol. 20, pp. 291-300, 2008.
- [50] S. Knox and C. Freeman, "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry," *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pp. 695-716, 2006.
- [51] J. W. Tansky and D. J. Cohen, "The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment An empirical study," *Human Resource Development Quarterly*, vol. 12, pp. 285-300, 2001.

Ngày nhận bài: 13/06/2019

Ngày chấp nhận đăng: 22/11/2019