

MỐI QUAN HỆ GIỮA HẤP DẪN THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG VỚI GẮN BÓ CÔNG VIỆC VÀ TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC DOANH NGHIỆP NGÀNH DỊCH VỤ TP.HCM

NGUYỄN TẤN MINH

*Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Công nghiệp Thành phố Hồ Chí Minh
nguyentanminh@iuh.edu.vn*

Tóm tắt. Bài viết này nghiên cứu mối quan hệ giữa hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng (Employer Attractiveness - EA) với gắn bó công việc (Work Engagemet- WE) và giữa gắn bó công việc với trung thành của nhân viên (Employee Loyalty - EL). Bằng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên, dữ liệu được thu thập 412 nhân viên đang làm việc tại các doanh nghiệp ngành dịch vụ Tp.HCM với hình thức khảo sát trực tiếp và trực tuyến từ tháng 8/2020 đến tháng 04/2021. Sử dụng dữ liệu đã thu thập thực hiện phân tích Cronbach's Alpha, EFA, CFA, SEM và kiểm định các giả thuyết của mô hình. Kết quả nghiên cứu cho thấy những thành phần giá trị của hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động cùng chiều đến gắn bó công việc. Tuy nhiên, giá trị ứng dụng của hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng lại không được như kỳ vọng. Đồng thời, nghiên cứu cũng phát hiện có mối quan hệ thuận chiều giữa gắn bó công việc và thái độ trung thành của nhân viên. Hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng hoạt động một cách liên tục đưa ra một hình ảnh xung quanh các hoạt động quản lý và kinh doanh làm cho tổ chức trở thành một nơi hấp dẫn “nơi đáng để làm việc”. Hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng là một chiến lược dài hạn, với mục tiêu để quản lý nâng cao thái độ của nhân viên, chiến lược này có thể được điều chỉnh để thúc đẩy các nỗ lực trong quản lý tuyển dụng và giữ chân nhân tài.

Từ khóa: Hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng, gắn bó công việc, trung thành của nhân viên, EA, WE, EL.

RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND ATTRACTIVENESS AND WORK ENGAGEMENT AND EMPLOYEE LOYALTY IN THE SERVICE SECTOR IN HCM CITY

Abstract. This paper studies the relationship between Employer Attractiveness (EA) and Work Engagemet (WE) and between work engagemet and Employee Loyalty (EL). The sample consisted of 412 employees working in service businesses in Ho Chi Minh City. Using the random sampling method, Data were collected through surveys from direct and online survey from August 2020 to April 2021. From data collected, the study is conducted to process and analysis of Cronbach's Alpha, EFA, CFA, SEM to test the scales and hypothesis in the research model. Research results show that the value components of EA have a positive impact on WE. However, the application value of EA is not as expected. At the same time, the study also found that there is a positive relationship between Work Engagemet and Employee Loyalty. EA works by consistently putting forth an image surrounding management and business practices that make organization an attractive, “good place to work.” EA is a targeted, long-term strategy to manage the attitude of employees, the strategy can be tuned to drive recruitment and retention talents management efforts.

Keywords: Employer brand Attractiveness, Work Engagement, Employee Loyaty, EA, WE, EL.

1. GIỚI THIỆU

Hiện nay, với sự biến động sâu sắc trong lĩnh vực kinh tế - văn hóa - xã hội, thế giới đang chuyển đổi sang nền kinh tế dựa vào tri thức và việc thiếu hụt nhân lực ngày càng trầm trọng ở nhiều quốc gia trên thế giới, dẫn đến người lao động được xem là nguồn lực quan trọng nhất trong tổ chức (Becker & Huselid, 2006). Với xu hướng này, các tổ chức phải xây dựng thương hiệu thật hấp dẫn nhằm thu hút nhân tài về tổ chức mình (Ewing và cộng sự, 2002). Nhưng tại Việt Nam nhiều tổ chức vẫn chưa nỗ lực xây dựng hình ảnh của mình nhằm hấp dẫn người lao động. Bằng chứng thông qua việc khảo sát người lao động về sự hấp dẫn của thương hiệu nhà tuyển dụng của Navigos, Mạng cộng đồng nghề nghiệp Anphabe và Công ty nghiên cứu thị trường Intage thực hiện và công bố mỗi năm. Tổ chức Anphabe đã sử dụng 674 doanh nghiệp thuộc 24 ngành nghề khác nhau trên lãnh thổ Việt Nam với đối tượng khảo sát bao gồm 75,481 nhân viên đang làm

việc và có nhiều năm kinh nghiệm (Ngọc Huyền, 2019). Kết quả 10 doanh nghiệp đứng đầu về hấp dẫn của thương hiệu nhà tuyển dụng trong 4 năm 2016, 2017, 2018 và 2020 chỉ có 3 doanh nghiệp Việt Nam là Vinamilk, Viettel và Vietcombank còn lại đa số trong top 10 thuộc về doanh nghiệp đầu tư trực tiếp nước ngoài hoặc liên doanh.

Bên cạnh đó, nghiên cứu học thuật về EA và mối quan hệ của chúng vẫn còn rất ít. Nghiên cứu của Nguyễn Khánh Trung và Lê Thị Hoàng Dung (2014) tổng hợp lại lý thuyết về thương hiệu nhà tuyển dụng (EB - Employer Brand) và nêu lên tầm quan trọng của thương hiệu nhà tuyển dụng đối với doanh nghiệp Việt Nam. Nghiên cứu có kết luận rằng việc hiểu biết về thương hiệu nhà tuyển dụng, tầm quan trọng và những ứng dụng của nó là hết sức cần thiết cho các doanh nghiệp ngày nay, nhất là các doanh nghiệp Việt Nam vốn còn chưa thật sự xem việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng là một phương án chiến lược cho sự phát triển bền vững. Nghiên cứu của Nguyen & Nguyen (2018) nghiên cứu về mối quan hệ giữa EA và quyết định nộp đơn xin việc của nhân viên tiềm năng, với mẫu nghiên cứu 354 sinh viên năm cuối của ngành dược từ Miền trung Việt Nam trở vào bằng phương pháp định lượng. Kết quả nghiên cứu cho rằng các nhân tố của EA có tác động đến quyết định nộp đơn xin việc của nhân viên tiềm năng. Nghiên cứu của Nguyễn Tấn Minh (2019) về ảnh hưởng của EA đến gắn bó công việc của nhân viên với 342 mẫu nghiên cứu là nhân viên đang làm việc ở các doanh nghiệp ngành dịch vụ tại Tp.HCM. Kết quả nghiên cứu cho thấy các nhân tố của EA tác động đến WE ngoại trừ giá trị xã hội và giá trị ứng dụng không tác động đến WE. Như vậy ở ngữ cảnh Việt Nam, có rất ít nghiên cứu về thành phần giá trị của EA và các mối quan hệ giữa EA với thái độ và hành vi của nhân viên. Trong khi đó vai trò của EA và mối quan hệ của nó rất cần thiết trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Đây là vấn đề mà doanh nghiệp Việt Nam phải đối mặt trong giai đoạn cạnh tranh diễn ra rất mạnh mẽ, đặc biệt là cạnh tranh về thu hút nhân tài hiện nay (Nguyễn Khánh Trung - Lê Thị Hoàng Dung., 2014).

EB mà đại diện là EA được công nhận là một công cụ mạnh mẽ thu hút nhân tài giữ chân họ cùng gắn bó với tuyển dụng và các chiến lược kinh doanh của tổ chức (Kunerth & Mosley, 2011). Nghiên cứu của Kunerth & Mosley (2011) với mục tiêu nghiên cứu mối quan hệ giữa quản trị EB và WE. Nghiên cứu đã khảo sát hơn 140 công ty trên khắp Châu Âu thuộc Công ty đa quốc gia - Coca-Cola có hoạt động trong lĩnh vực phát triển và quản trị EB. Kết quả nghiên cứu cho thấy các giá trị mà nhà tuyển dụng cung cấp cho nhân viên tạo cho họ gắn bó nhiều hơn với công việc và với nhà tuyển dụng. Nghiên cứu này cũng kết luận những công ty ít quan tâm đến quản trị EB thì nhân viên sẽ ít gắn bó và hiệu suất công việc của họ sẽ thấp hơn. Hạn chế của nghiên cứu này là chỉ tập trung nghiên cứu ở tập đoàn Coca-Cola tại thị trường Châu Âu nơi có nhiều tổ chức áp dụng quản trị EB trong quản lý nhân sự nên nhân viên khuynh hướng chọn lựa nhà tuyển dụng rất đa dạng, đôi khi nhà tuyển dụng phải tự tìm đến ứng viên. Nghiên cứu của Piyachat (2015), với mục tiêu là kiểm tra các mối quan hệ giữa nhận diện EB và WE. Dữ liệu được thực hiện với 400 nhân viên hiện tại làm việc trong ngành dịch vụ Thái Lan. Kết quả chỉ ra rằng có mối quan hệ tích cực mạnh mẽ giữa nhận diện EB và WE. Hạn chế của nghiên cứu này là thái độ, hành vi và cảm xúc của nhân viên tại Thái Lan có thể không tương ứng với nhân viên ở những quốc gia phát triển trong những nghiên cứu trước đây. Đồng thời còn có những biến khác có thể ảnh hưởng đến mối quan hệ EB và WE nhưng chưa được giải thích. Nghiên cứu của Davies và cộng sự (2018) về ảnh hưởng của hình ảnh EB đối với sự nhiệt huyết, sự hài lòng và WE. Nghiên cứu đã khảo sát 218 nhân viên đang làm việc ở các tập đoàn có hoạt động EB và kết quả cho thấy có mối quan hệ giữa hình ảnh EB và WE; đồng thời nghiên cứu còn khẳng định độ tuổi, giới tính, vai trò và kinh nghiệm của nhân viên có ảnh hưởng đến mối quan hệ này. Nghiên cứu của Chawla (2020) đã phân tích một mẫu gồm 296 nhân viên làm việc trong lĩnh vực dịch vụ ở Ấn Độ. Các phát hiện của nghiên cứu nhấn mạnh rằng EB có mối quan hệ khẳng định với sự phù hợp và WE. Các phát hiện cũng cho thấy hiệu ứng cá nhân trong tổ chức có tác động và làm trung gian trong mối quan hệ giữa EB và WE. Nghiên cứu của Gupta (2021) với dữ liệu được thu thập từ 426 nhân viên làm việc trong lĩnh vực ngân hàng Ấn Độ kết quả cho thấy trải nghiệm EB có ảnh hưởng tích cực đến WE đồng thời WE có vai trò làm trung gian trong mối quan hệ giữa trải nghiệm EB và hành vi của nhân viên trong tổ chức. Từ khảo lược các nghiên cứu ở trên cho chúng ta thấy: Mặc dù EA là tiền đề của EB (Berthon và cộng sự, 2005), nhưng những năm gần đây có rất ít nghiên cứu mối quan hệ giữa EA với WE. Như vậy, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa EA và WE tại ngữ cảnh nhân viên ngành dịch vụ tại Tp.HCM được xem là việc làm cần thiết.

Cần khẳng định lại rằng EA đã được nghiên cứu và ứng dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng EA và những mối quan hệ của nó vẫn là một xu hướng mới cần được nghiên cứu nhiều hơn trong từng ngữ

cảnh khác nhau (Backhaus & Tikoo, 2004; Bakanauskienė và cộng sự, 2011; Piyachat và cộng sự, 2014; Theurer và cộng sự, 2018). Với bối cảnh ngành dịch vụ Tp.HCM hiện nay, việc nghiên cứu và kiểm định lại các giá trị của hấp dẫn thương hiệu tuyển dụng từ nhân viên là việc làm cần thiết, đồng thời nghiên cứu mối quan hệ giữa hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng với gắn bó trung thành và hiệu suất lao động của nhân viên là vấn đề cũng cần phải nghiên cứu.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng (EA)

EA là tiền đề của EB (Berthon và cộng sự, 2005), EB lần đầu tiên được Ambler và Barrow định nghĩa vào năm 1996 và có ý nghĩa khi áp dụng vào các tổ chức kinh doanh dịch vụ. Ambler và Barrow (1996) xem EB như thương hiệu sản phẩm, EB có thể được định vị theo cách tương tự như một thương hiệu sản phẩm. Những lợi ích mà EB mang lại cho nhân viên tương đồng với những lợi ích mà một thương hiệu (sản phẩm) thông thường mang lại cho người tiêu dùng. EB là gói lợi ích chức năng, kinh tế và tâm lý được cung cấp bởi việc thuê mướn lao động, và được xác định bởi các công ty sử dụng lao động. Tiếp cận EB theo quan điểm tài sản thương hiệu. Tài sản thương hiệu thường dựa vào khách hàng, nhưng EB là tài sản thương hiệu công ty dựa vào nhân viên hiện hữu và nhân viên tiềm năng. EB là tập hợp các tài sản của thương hiệu nhà tuyển dụng như tên gọi, biểu tượng, hình ảnh và giá trị khác được cung cấp từ một tổ chức đến nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng (Ewing và cộng sự, 2002). Thương hiệu nhà tuyển dụng cũng chính là thương hiệu tổ chức và hình ảnh của tổ chức là hình ảnh của nhà tuyển dụng. Thương hiệu nhà tuyển dụng giống như thương hiệu tổ chức chúng bao gồm những giá trị cụ thể như biểu tượng, hình ảnh của một tổ chức trong tâm trí của nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng (Highhouse và cộng sự, 2003). Thương hiệu công ty được tiếp cận bằng công cụ marketing sẽ hướng đến khách hàng. Thương hiệu công ty tiếp cận bằng công cụ quản lý nguồn lực sẽ hướng đến nhân viên. Thương hiệu hướng đến nhân viên là thương hiệu nội bộ và thương hiệu nhà tuyển dụng. EB là những gì công ty phải làm để đảm bảo những lợi ích phù hợp với kỳ vọng của nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng (Mosley, 2007).

Khái niệm EA cũng đã được nghiên cứu rộng rãi trong các lĩnh vực như: hành vi nghề nghiệp, quản lý, tâm lý học ứng dụng, giao tiếp, và tiếp thị. Dựa trên quan điểm của tiếp thị, EA được định nghĩa là những lợi ích được hình dung mà một nhân viên tiềm năng sẽ nhận được khi làm việc cho một tổ chức (Berthon và cộng sự, 2005). EA cũng là mức độ mà các ứng viên tiềm năng và nhân viên hiện tại cảm nhận được một cách có lợi về một tổ chức, nơi đây sẽ trở thành một nơi tuyệt vời đáng để làm việc và là nơi vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh (Jiang & Iles, 2011). Tiếp cận về quản lý nhân lực cho rằng EA bao gồm toàn bộ những gì thuộc về tổ chức, nhiều nhất là các phòng ban và các bộ phận trong tổ chức đó, nhưng chúng không phải là một công việc cụ thể (Ritz & Waldner, 2011). Dựa trên quan điểm của IM, hầu hết các nghiên cứu về EB và EA với mục tiêu cùng hướng đến thu hút và giữ chân nhân viên thường cho rằng những khái niệm như hấp dẫn của tổ chức (OA - Organizational Attractiveness), hấp dẫn của công ty (Company's Attractiveness), hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng đều như nhau (Berthon và cộng sự, 2005; Highhouse và cộng sự, 2003; Jiang & Iles, 2011; Priyadarshini và cộng sự, 2016; Turban, 2001). Sức hấp dẫn của công ty được phản ánh một cách trung thực trong suy nghĩ và tình cảm của các cá nhân về các công ty nhất định, nơi đây là nơi xứng đáng để làm việc (Highhouse và cộng sự, 2003). Jiang và Iles (2011) cho rằng OA là sức mạnh thu hút sự chú ý của ứng viên tập trung vào thương hiệu nhà tuyển dụng và khuyến khích nhân viên hiện tại ở lại làm việc cùng tổ chức. Nghiên cứu này, đề cập đến thương hiệu nhà tuyển dụng ở ngữ cảnh nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ nên khái niệm EA được tiếp cận theo quan điểm của tiếp thị và cụ thể là theo khái niệm của Berthon và cộng sự (2005).

2.2. Gắn bó công việc (WE)

Bản thân công việc được đo lường thông qua sự tham gia của mỗi cá nhân, nhằm mục đích nắm bắt công việc, nhiệt tình, đam mê và hồi hộp chờ đợi được làm việc với trạng thái tinh thần tích cực nhất liên quan đến sức mạnh, sự cống hiến và sự say mê trong công việc. Theo Kahn (1990) định nghĩa sự gắn bó là khai thác bản thân của mỗi thành viên trong tổ chức đối với vai trò của họ trong công việc. Các thành viên tham gia và thể hiện thông qua nhận thức, cảm xúc và tinh thần trong quá trình thực hiện công việc. Những nhân viên gắn bó có ý thức kết nối mạnh mẽ và hiệu quả với các hoạt động trong công việc của họ và họ nhận thấy rằng mình có thể giải quyết hoàn toàn các yêu cầu của công việc. Maslach và Leiter (1997) đã lập luận rằng nguồn năng lượng (tức là sức sống), sự tham gia (nghĩa là cống hiến) và hiệu quả được xem như là 03

yếu tố cấu thành nên gắn bó của nhân viên. 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 (Schaufeli và cộng sự, 2002). 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 (Bakker & Leiter, 2010). 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 (Salanova và cộng sự, 2005; Schaufeli và cộng sự, 2006; Schaufeli và cộng sự, 2002). Có ba cách tiếp cận về hình thành thái độ 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 (Harter và cộng sự, 2002). 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 (Bakker & Schaufeli, 2008). Cách tiếp cận thứ ba, gắn bó công việc có từ những giá trị của tổ chức mà nhân viên nhận thấy được, từ đó hình thành thái độ và hành vi gắn bó công việc. 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 (Demerouti và cộng sự, 2001). Dựa trên quan điểm thứ ba, gắn bó công việc là một trạng thái tâm lý 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 (Schaufeli và cộng sự, 2006). 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 (Bakker & Schaufeli, 2008; Maslach & Leiter, 1997; Salas-Vallina & Alegre, 2018; Schaufeli và cộng sự, 2006; Schaufeli và cộng sự, 2002). Đa số các nghiên cứu về gắn bó của nhân viên thường đồng nhất gắn bó công việc và gắn bó với tổ chức thành một, bằng lý thuyết mối quan hệ xã hội, Saks (2006) là nhà nghiên cứu đầu tiên tách gắn bó của nhân viên thành gắn bó công việc và gắn bó với tổ chức. Hơn nữa, Saks (2006) đã định nghĩa gắn bó là một cấu trúc khác biệt và duy nhất bao gồm các thành phần nhận thức, cảm xúc, thái độ và hành vi gắn liền với vai trò thực hiện của từng cá nhân. Trong nghiên cứu này, nhóm tác giả đồng quan điểm về WE với nghiên cứu của Saks (2006).

2.3. Trung thành của nhân viên (EL)

Khái niệm EL rất phong phú tùy theo cách tiếp cận theo khuynh hướng thái độ, hành vi hay hỗn hợp mà EL sẽ có khái niệm khác nhau. Hirschman (1970) cho rằng EL khái niệm định hướng hành động, chúng bao gồm thái độ, hành vi hay mức độ mà nhân viên cam kết ở lại với tổ chức, chịu trách nhiệm đối với công việc của mình. Nghiên cứu của Yee và cộng sự (2009) cho rằng EL là một khuynh hướng tâm lý như là một cảm giác, gắn bó hoặc cam kết ở lại với tổ chức. Nghiên cứu của Rusbult và cộng sự (1988) theo huynh hướng hành vi cho rằng EL có thể quan sát được một cách hiển nhiên và rất cụ thể trong mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức. Chúng thể hiện qua việc nhân viên không chỉ chọn ở lại tổ chức mà còn áp dụng hành vi mang tính xây dựng bất chấp mình có hài lòng hay không. Cách tiếp cận hỗn hợp của Guillon và Cezanne (2014) cho rằng EL là lòng tin, cảm giác thân thuộc mạnh mẽ, khả năng chống lại với một lời mời làm việc bên ngoài và ở lại tổ chức trong thời gian dài của nhân viên. Ngược lại nghiên cứu của Griffeth và cộng sự (2000) đưa ra khái niệm không trung thành của nhân viên là hành vi lệch lạc, phản tác dụng, ý định/mong muốn nghỉ việc, không tuân thủ các mục tiêu của tổ chức hoặc thậm chí tìm cách phá hoại tổ chức.

Thái độ trung thành của nhân viên trong lý thuyết IM là ý định ở lại cùng công ty và nhân viên bị thôi thúc bởi một thực tế rằng công ty sẽ đáp ứng được kỳ vọng của mình (Foster và cộng sự, 2010; Henkel và cộng sự, 2007; King & Grace, 2010; Punjaisri & Wilson, 2011). Trong lĩnh vực IB, Punjaisri và Wilson (2009) đã đưa ra khái niệm thái độ trung thành của nhân viên là sự sẵn sàng ở lại cùng với tổ chức một cách có chủ ý. Trong lĩnh vực EB, Backhaus & Tikoo (2004) cho rằng khách hàng trung thành với thương hiệu sản phẩm, họ sẽ quay trở lại mua tiếp sản phẩm, thậm chí còn kéo theo người khác cùng mua sản phẩm với họ. Ứng dụng vào ngữ cảnh nhân viên, trung thành là việc nhân viên luôn ở lại với công ty dù có bất cứ điều gì xảy ra. Đồng thời, họ cũng giữ chân những nhân viên khác cùng ở lại với mình. Thái độ trung thành với EB là sự sẵn sàng của nhân viên để duy trì và gắn bó với nhà tuyển dụng (Backhaus & Tikoo, 2004). Theo Davies (2008) hành vi trung thành của nhân viên đối với EB là số thời gian mà nhân viên đó ở lại với EB,

thời gian ở lại càng dài chứng tỏ nhân viên trung thành với EB càng cao. Khi nhân viên trung thành với EB họ sẽ thể hiện xu hướng duy trì mối quan hệ một cách có ý thức, tự nguyện, cảm thấy hạnh phúc khi phục vụ cho nhà tuyển dụng với tư tưởng ổn định thông qua sự sẵn sàng ở lại với nhà tuyển dụng (Biswas & Suar, 2016). Lý thuyết HR trong môi trường doanh nghiệp Việt Nam thì cho rằng trung thành của nhân viên là một khái niệm định hướng hành động vì nó liên quan đến hành vi và thái độ của nhân viên (Ngo & Nguyen, 2012). Nghiên cứu IM ở ngữ cảnh Việt Nam, Mai và Bui (2013) cũng nhận định cho rằng thái độ trung thành của nhân viên là ý định ở lại với tổ chức và đóng vai trò tích cực trong việc tham gia giữ chân các thành viên khác ở lại cùng tổ chức. Như vậy, nghiên cứu EL trong lĩnh vực EB đa phần theo khuynh hướng thái độ hơn là hành vi, nên trong nghiên cứu này nhóm tác giả nghiên cứu EL theo huynh hướng thái độ tương tự như của Punjaisri và Wilson (2009).

2.4. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Nhiều nghiên cứu về HR cho rằng tổ chức phải phát triển và nuôi dưỡng sự tham gia vào công việc của đội ngũ lao động. Sự tham gia đó chính là mối quan hệ hai chiều giữa nhà quản trị và nhân viên. Mối quan hệ hai chiều này cho thấy khi nhà quản trị tác động tích cực vào nhân viên của mình, nhân viên sẽ đáp lại bằng cách nỗ lực tham gia hết mình vào công việc (Kahn, 1990). Gắn bó công việc của nhân viên xuất phát từ thái độ và hành vi của nhân viên và từ những động viên của nhà quản trị (Demerouti và cộng sự, 2001). Nhà quản trị dựa vào những nhân tố của gắn bó công việc như sức mạnh, sự cống hiến và sự say mê công việc để tác động đến thái độ và hành vi của nhân viên trong quá trình quản trị (Schaufeli và cộng sự, 2002). Trong quá trình làm việc nhà quản trị động viên kịp thời sẽ tạo cho nhân viên gắn bó với công việc nhiều hơn (Agarwal và cộng sự, 2012; Bakker & Demerouti, 2017; Mehrzi & Singh, 2016). Trong khi đó, nghiên cứu về EA cho rằng EA là những gì hấp dẫn nhất của nhà tuyển dụng trong nhận thức của nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng (Backhaus & Tikoo, 2004; Theurer và cộng sự, 2018). 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 (Backhaus & Tikoo, 2004; Kunerth & Mosley, 2011; Piyachat và cộng sự, 2014). Công ty có EA mạnh hơn thì nhân viên sẽ gắn bó nhiều hơn so với công ty EA thấp (Kunerth & Mosley, 2011). Theo Piyachat (2015) có mối quan hệ đồng biến giữa nhận diện EA và WE. Những nhân tố của EA có ảnh hưởng đến WE của nhân viên ngành dịch vụ (Nguyễn Tấn Minh., 2019). Những trải nghiệm EB có ảnh hưởng tích cực đến WE (Gupta và cộng sự, 2021). Như vậy, có thể xem những giá trị của EA là động lực để nhân viên gắn bó công việc của mình hơn với nhà tuyển dụng. Chính vì thế, tác giả kỳ vọng rằng có mối quan hệ đồng biến giữa EA và WE nên có thể đưa ra giả thuyết H1 đến H5 như sau:

Giả thuyết H1: Giá trị ứng dụng của EA tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên.

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

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

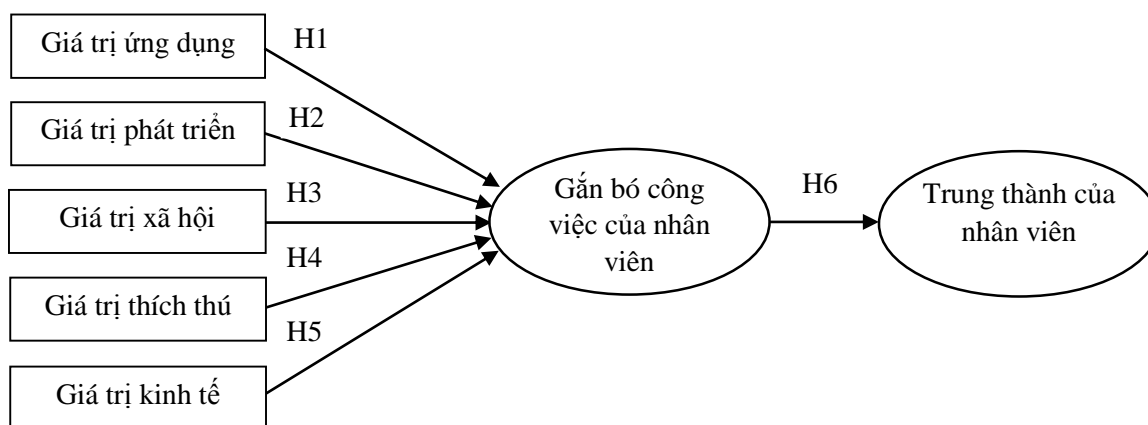
Giả thuyết H4: Giá trị thích thú của EA tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên.

Giả thuyết H5: Giá trị kinh tế của EA tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên.

Mọi tổ chức muốn thành công và muốn có một vị trí tốt hơn so với đối thủ cạnh tranh, trong điều kiện đó, tổ chức phải cố gắng thu hút các nhân viên lành nghề về phía họ. Một khi những nhân viên làm việc chăm chỉ, nhiệt huyết họ sẽ thể hiện mức độ trung thành rất cao (Schaufeli & Bakker, 2004). Mức độ gắn bó công việc của nhân viên là tiền đề trung tâm cho sự thành công của một tổ chức, vì chúng có ảnh hưởng đến thái độ trung thành của nhân viên (Ibrahim & Al Falasi, 2014). Mức độ gắn bó của nhân viên trong một tổ chức là thể hiện nhận thức của nhân viên đối với tổ chức. Một số nghiên cứu khẳng định có mối quan hệ tích cực giữa gắn bó công việc và lòng trung thành của nhân viên, trong đó gắn bó công việc sẽ thúc đẩy thái độ trung thành của nhân viên (Agarwal và cộng sự, 2011; Bakker & Demerouti, 2008; Bakker & Schaufeli, 2008; Brunetto và cộng sự, 2012; Gruman & Saks, 2011; Schaufeli & Bakker, 2004). Thái độ trung thành cũng như kết quả công việc của nhân viên có thể được xây dựng từ bên trong bằng cách thiết lập quy trình để nhân viên tham gia một cách tự nguyện và nhiệt huyết vào công việc (Bailey và cộng sự, 2017; Ibrahim & Al Falasi, 2014). Trong nghiên cứu này, tác giả kỳ vọng có mối quan hệ đồng biến giữa gắn bó công việc và thái độ trung thành của nhân viên. Vì vậy có giả thuyết H6 được phát biểu như sau:

Giả thuyết H6. Gắn bó công việc tác động cùng chiều lên trung thành của nhân viên.

Từ lý thuyết và giả thuyết nghiên cứu ở trên, mô hình nghiên cứu được tác giả đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

3.1. Thang đo trong nghiên cứu

Tất cả các thang đo trong nghiên cứu đều sử dụng thang cấp độ 5 điểm của Likert có giá trị từ 1 đến 5 với 1 hoàn toàn không đồng ý đến 5 là hoàn toàn đồng ý và các biến quan sát được thừa kế từ những nghiên cứu trước. Thang đo của EA sử dụng bộ thang đo EmpAt của Berthon và cộng sự (2005) gồm 25 biến quan sát chia thành 05 thang đo gồm (1) giá trị ứng dụng ký hiệu từ AV1 đến AV5, (2) giá trị phát triển ký hiệu từ DV1 đến DV5, (3) giá trị xã hội ký hiệu từ SV1 đến SV5, (4) giá trị thích thú ký hiệu từ IV1 đến IV5, (5) giá trị kinh tế ký hiệu từ EV1 đến EV5. Thang đo WE tác giả sử dụng thang đo của Saks (2006) thang đo này đo lường sự hứng thú, say mê và tự hào về công việc của nhân viên bằng 5 biến quan sát ký hiệu từ WE1 đến WE5. Cuối cùng, thang đo EL sử dụng của Punjaisri và Wilson (2009) đo lường thái độ trung thành của nhân viên gồm 03 biến quan sát ký hiệu từ EL1 đến EL3.

3.2. 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 thập dữ liệu đa dạng các dạng nghề nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ của đối tượng khảo sát. Mẫu nghiên cứu 450 nhân viên đang làm việc tại các công ty thuộc lĩnh vực dịch vụ trên địa bàn Tp.HCM, sau đó sàng lọc còn 412 mẫu hợp lệ. Thời gian thực hiện khảo sát từ tháng 08/2020 đến tháng 04/2021.

3.3. 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. Hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng 0.6 thì thang đo đáng tin cậy, những biến quan sát có hệ số tương quan với biến tổng lớn hơn 0.3 thì biến quan sát này đáng tin cậy (Hair và cộng sự, 2011). Phương pháp phân tích EFA sẽ đánh giá được giá trị tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo, với kết quả hệ số KMO lớn hơn 0.5 và mức ý nghĩa trong kiểm định Bartlett có Sig nhỏ hơn 0.05 chứng tỏ các thang đo phù hợp. Chỉ số tổng phương sai trích lớn hơn 50%, hệ số Eigenvalues lớn hơn 1 và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5 thì tất cả các thang đo có giá trị hội tụ và phân biệt (Hair và cộng sự, 2011). Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cho từng thang đo và mô hình tối hạn cho kết quả χ^2 có $(p) < 0.05$; χ^2 điều chỉnh theo bậc tự do $CMIN/df < 3$; $GFI > 0.9$; chỉ số $TLI > 0.9$; $CFI > 0.9$ và $RMSEA < 0.08$ thì thang đo hay mô hình tối hạn đó phù hợp với dữ liệu thị trường (Fornell & Bookstein, 1982). Hệ số tương quan với biến tổng của các biến quan sát trong từng thang đo > 0.3 , độ tin cậy tổng hợp $(\rho_c) > 0.5$ và phương sai trích $(\rho_{vc}) > 0.5$ các thang đo đạt giá trị và đáng tin cậy (Fornell & Larcker, 1981; Muthen & Kaplan, 1985). 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 05 giả thuyết của mô hình nghiên cứu đã đưa ra.

4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1. Kết quả nghiên cứu

4.1.1. Kết quả thống kê mẫu nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu 450 mẫu nhưng trong đó có 412 mẫu hợp lệ và 38 mẫu không hợp lệ. Trong 412 hợp lệ có tỷ lệ nam và nữ gần như đều nhau (nam 47.8% và nữ 52.2%), độ tuổi chênh lệch rất cao, với độ tuổi từ 20 đến 30 chiếm đến 56.6%, từ 31 đến 49 chiếm 30.8% trong khi độ tuổi lớn hơn 50 chỉ có 12.6%, chứng tỏ số nhân viên trong ngành dịch vụ có độ tuổi khá trẻ. Phần lớn nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ có trình độ khá cao từ đại học trở lên chiếm 72.8% và trình độ khác chỉ chiếm 27.2%. Số liệu thống kê cũng cho thấy nhân viên có kinh nghiệm từ 2 đến 5 năm chiếm tỷ lệ khá cao 48.3%, dưới 2 năm 30.8%, trong khi đó số có kinh nghiệm trên 5 năm chỉ chiếm 20.9 %.

4.1.2. Kết quả kiểm định thang đo của mô hình nghiên cứu

Kết quả kiểm định thang đo trong mô hình nghiên cứu đều cho hệ số Cronbach's Alpha > 0.6 nên các thang đo này đều đáng tin cậy. Tuy nhiên, biến quan sát AV4; SV2 và EV4 có hệ số tương quan với biến tổng lần lượt là 0.260; 0.590; 0.245 đều nhỏ hơn 0.3 và hệ số Cronbach's alpha loại biến lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của thang đo nên các biến quan sát này bị loại ra khỏi thang đo.

Đưa các biến quan sát còn lại của tất cả các thang đo vào phân tích EFA cho kết quả hệ số KMO = 0.835 lớn hơn 0.5 và mức ý nghĩa trong kiểm định Bartlett có Sig = 0.00 nhỏ hơn 0.05 chứng tỏ các thang đo phù hợp. Tất cả hệ số Eigenvalues của các thang đo đều lớn hơn 1, các chỉ số tổng phương sai trích đạt 55.945% lớn hơn 50%, hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0.5 nên tất cả các thang đo có giá trị hội tụ và phân biệt. Phân tích EFA cho kết quả các biến quan sát hội tụ thành 05 thang đo của giá trị EA, gồm giá trị kinh tế, giá trị phát triển, giá trị xã hội, giá trị thích thú, giá trị ứng dụng phù hợp với nghiên cứu các nghiên cứu trước đây.

Phân tích CFA cho 06 thang đo đơn hướng cho kết quả ở bảng 1: với χ^2 của các 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. Đồng thời hệ số tương quan với biến tổng của các biến quan sát trong từng thang đo > 0.3, 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.

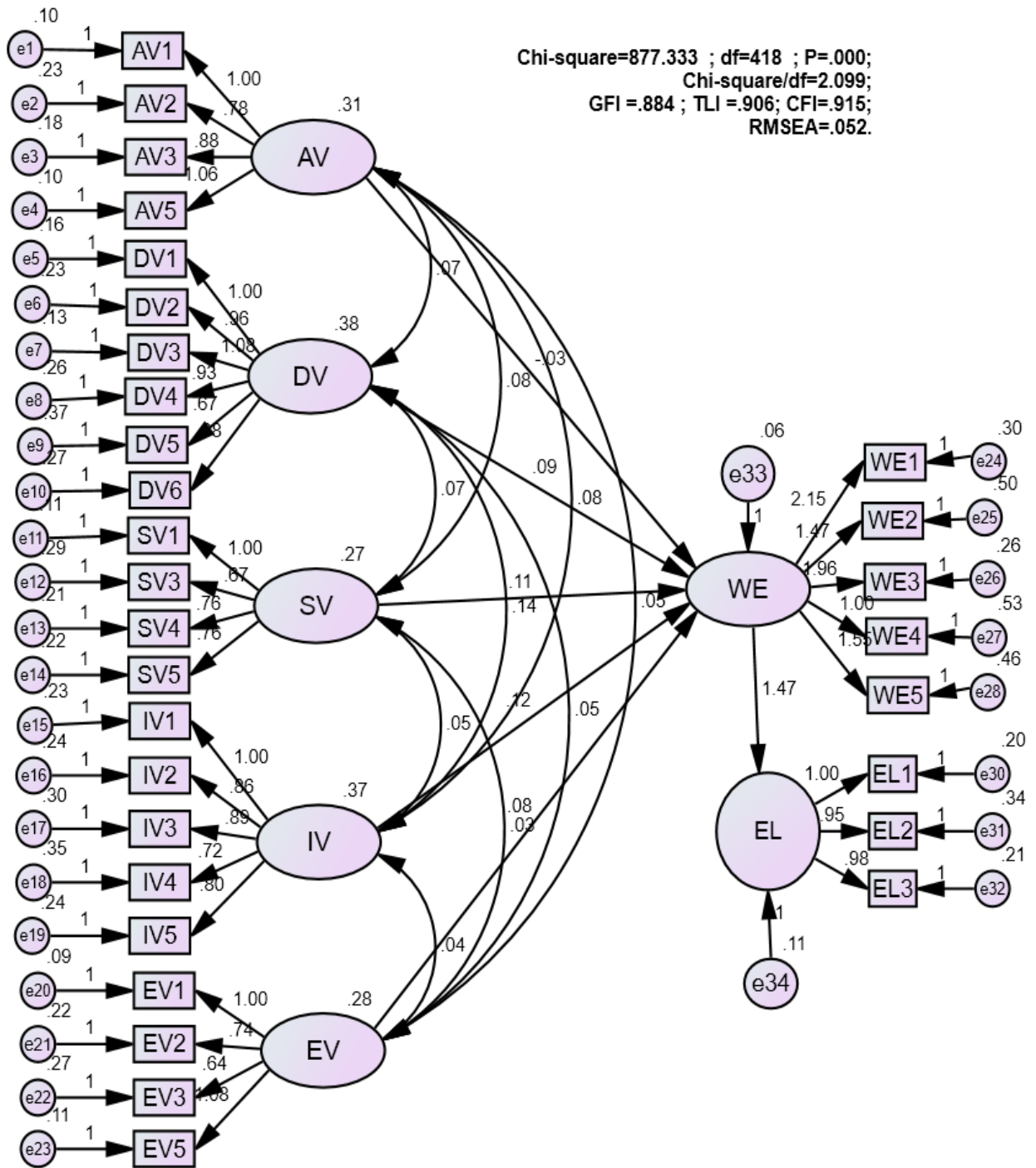
Bảng 1. Kết quả kiểm định từng thang đo bằng phân tích CFA

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 ứng dụng: $p=0.038$; $CMIN/df=3.257$; $GFI=0.992$; $TLI=0.984$; $CFI=0.995$; $RMSEA=0.074$</i>							
AV1	Được áp dụng những gì đã được học	0.869	0.787	0.869	0.873	0.635	0.000
AV2	Được truyền đạt lại cho người khác	0.677	0.618				
AV3	Chấp nhận và phụ thuộc vào tổ chức	0.714	0.681				
AV5	Thường làm từ thiện nhân đạo và công tác xã hội	0.901	0.803				
<i>Giá trị phát triển: $p=0.003$, $CMIN/df=2.750$; $GFI=0.980$; $TLI=0.981$; $CFI=0.988$; $RMSEA=0.065$</i>							
DV1	Được đánh giá cao từ các cấp quản lý	0.850	0.781	0.892	0.895	0.591	0.000
DV2	Lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng	0.767	0.717				
DV3	Cảm thấy rất tốt về bản thân	0.897	0.826				
DV4	Tự tin về bản thân	0.767	0.717				

DV5	Đạt được sự nghiệp trong tương lai	0.534	0.527				
DV6	Nâng cao được kinh nghiệm	0.735	0.706				
<i>Giá trị xã hội: $p=0.034$; $CMIN/df=3.393$; $GFI=0.992$; $TLI=0.966$; $CFI=0.989$; $RMSEA=0.076$</i>							
SV1	Môi trường làm việc vui vẻ và cởi mở	0.845	0.675	0.761	0.768	0.561	0.000
SV3	Quan hệ tốt giữa các nhân viên với nhau	0.520	0.579				
SV4	Có hỗ trợ và khuyến khích	0.623	0.553				
SV5	Quan hệ tốt giữa nhân viên với cấp trên	0.675	0.540				
<i>Giá trị thích thú: $p=0.017$; $CMIN/df=2.764$; $GFI=0.987$; $TLI=0.975$; $CFI=0.987$; $RMSEA=0.066$</i>							
IV1	Nơi làm việc rất thú vị	0.780	0.691	0.831	0.832	0.501	0.000
IV2	Sử dụng lao động một cách sáng tạo	0.750	0.659				
IV3	Có đánh giá và sử dụng những sáng tạo	0.729	0.629				
IV4	Tổ chức sản xuất một cách có chất lượng	0.666	0.545				
IV5	Sáng tạo trong việc tổ chức quá trình sản xuất	0.601	0.627				
<i>Giá trị kinh tế: $p=0.029$; $CMIN/df=3.541$; $GFI=0.992$; $TLI=0.977$; $CFI=0.992$; $RMSEA=0.079$</i>							
EV1	Cơ hội thăng tiến tốt	0.847	0.740	0.823	0.829	0.557	0.000
EV2	Trả lương cơ bản cao hơn mức trung bình	0.674	0.598				
EV3	Có chế độ bảo đảm công việc	0.566	0.523				
EV5	Có chế độ bảo hiểm tốt	0.858	0.736				
<i>Gắn bó: $p=0.012$; $CMIN/df=2.943$; $GFI=0.986$; $TLI=0.977$; $CFI=0.989$; $RMSEA=0.069$</i>							
WE1	Thực sự “lao vào” công việc	0.790	0.588	0.711	0.853	0.543	0.000
WE2	Mãi mê công việc đến mức mất hết thời gian	0.552	0.504				
WE3	Công việc tiêu tốn tất cả những gì của mình, nhưng hoàn toàn thích nó.	0.679	0.521				
WE4	Luôn tập trung và không nghĩ đến những thứ khác khi làm việc	0.591	0.564				
WE5	Rất gắn bó vào công việc này	0.574	0.576				

4.1.3. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)

Kết quả phân tích SEM (hình 2) với χ^2 có giá trị thống kê $p = 0.000 < 0.05$; $CMIN/df = 2.009 < 3$; $CFI = 0.915 > 0.9$; $TLI = 0.906 > 0.9$; $RMSEA = 0.052 < 0.08$ và chỉ số thích hợp tốt $GFI = 0.884 > 0.8$. Kết quả này mô hình phân tích SEM phù hợp với dữ liệu thị trường.



Hình 2. Mô hình SEM đã chuẩn hóa

4.1.4. Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

Kết quả kiểm định các giả thuyết ở bảng 2 với giả thuyết H2, H3, H4, H5, H6 với hệ số hồi quy có dấu trùng với kỳ vọng, kết hợp với độ lệch chuẩn thấp và ý nghĩa thống kê $p < 0.05$ nên chấp nhận những giả thuyết. Riêng giả thuyết H1, mặc dù có dấu trùng với kỳ vọng nhưng ý nghĩa thống kê $p = 0.235 > 0.05$ giả thuyết này không được chấp nhận, đồng nghĩa với giá trị ứng dụng của EA không ảnh hưởng đến gắn bó công việc của nhân viên.

Bảng 2. Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Phát biểu các giả thuyết	Kỳ vọng	Hệ số chưa chuẩn hóa	Hệ số chuẩn hóa	Ý nghĩa thống kê (<i>p</i>)	Kết quả
H1	Giá trị ứng dụng → Gắn bó	+	-0.035	-0.070	0.235	Không chấp nhận
H2	Giá trị phát triển → Gắn bó	+	0.092	0.207	0.002	Chấp nhận
H3	Giá trị xã hội → Gắn bó	+	0.112	0.211	0.002	Chấp nhận
H4	Giá trị thích thú → Gắn bó	+	0.116	0.258	0.000	Chấp nhận
H5	Giá trị kinh tế → Gắn bó	+	0.083	0.161	0.007	Chấp nhận
H6	Gắn bó → Trung thành	+	1.472	0.772	0.000	Chấp nhận

4.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ kết quả kiểm định thang đo cho thấy thang đo giá trị ứng dụng, giá trị phát triển, giá trị xã hội, giá trị thích thú và thang đo giá trị kinh tế của thương hiệu nhà tuyển dụng trong lĩnh vực dịch vụ tại Tp.HCM là đáng tin cậy, điều này phù hợp với nghiên cứu của Berthon và cộng sự (2005). Đồng thời các giả thuyết nghiên cứu được chấp nhận chứng tỏ có mối quan hệ giữa thành phần của thương hiệu nhà tuyển dụng, gắn bó công việc và trung thành của nhân viên.

Từ mô hình SEM và kiểm định các giả thuyết nhận thấy giả thuyết H2 được chấp nhận. Điều này có nghĩa là giá trị phát triển của EA 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 (Ambler & Barrow, 1996; Bodderas và cộng sự, 2011; Knox & Freeman, 2006; Tansky & Cohen, 2001). Nhiều nghiên cứu trước đây cho rằng 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 (Agarwal và cộng sự, 2012; Berthon và cộng sự, 2005; Biswas & Suar, 2016; Sengupta và cộng sự, 2015). Giả thuyết H3 được chấp nhận phù hợp với nhận định trên. Tương tự với giả thuyết H4 được chấp nhận với hệ số chuẩn hóa tương đối cao, phù hợp với nghiên cứu của Kunerth & Mosley (2011); Piyachat và cộng sự (2014). Kết quả này khẳng định giá trị thích thú của EA ảnh hưởng rất lớn đến gắn bó công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, giả thuyết H5 được chấp nhận, đồng nghĩa với giá trị kinh tế của EA tác động cùng chiều đến gắn bó công việc của nhân viên. Kết quả này một lần nữa khẳng định 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 (Ambler & Barrow, 1996; Biswas & Suar, 2016; Weathington, 2008). Giả thuyết H6 được chấp nhận chứng tỏ nhân viên càng gắn bó với công việc thì trung thành của họ sẽ rất cao, điều này phù hợp với khẳng định của Davis (2008).

Tuy nhiên, giả thuyết H1 bị từ chối chứng tỏ giá trị ứng dụng của EA không ảnh hưởng đến gắn bó công việc của nhân viên. Kết quả này ngược lại 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 (Berthon và cộng sự, 2005; Kunerth & Mosley, 2011; Piyachat và cộng sự, 2014; Sengupta và cộng sự, 2015).

5. HÀM Ý QUẢN TRỊ

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy có mối quan hệ giữa hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng và gắn bó công việc của nhân viên, đồng thời cũng có mối quan hệ giữa gắn bó công việc với trung thành của nhân viên. Từ đây, giúp nhà quản trị doanh nghiệp ngành dịch vụ duy trì và nâng cao những giá trị của hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng để nâng cao sự gắn bó công việc của nhân viên. Thông qua việc nâng cao gắn bó công việc của nhân viên sẽ nâng cao lòng trung thành của họ.

Qua kết quả phân tích cho thấy giá trị thích thú với hệ số β chuẩn hóa cao nhất trong những nhân tố của EA tác động đến gắn bó công việc (0.258). Điều này, giúp nhà quản lý doanh nghiệp ngành dịch vụ thấy được tầm quan trọng của giá trị thích thú trong thành phần của thương hiệu nhà tuyển dụng ảnh hưởng đến gắn bó công việc của nhân viên. Từ đó trong quá trình quản trị nhân sự, nhà quản trị phải chú trọng tổ chức chính là nơi làm việc rất thú vị, nơi sử dụng lao động một cách khoa học, sáng tạo và đánh giá công việc của nhân viên một cách công bằng, từ đó nhân viên sẽ tạo ra những sản phẩm dịch vụ có chất lượng cao và nhân viên sẽ gắn bó nhiều hơn, từ đó họ trung thành hơn với tổ chức.

Từ kết quả nghiên cứu cho thấy giá trị xã hội của hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng cũng tác động mạnh đến gắn bó của nhân viên với hệ số β chuẩn hóa (0.211). Điều này chứng minh cho nhà quản trị doanh nghiệp biết rằng môi trường xã hội trong tổ chức dịch vụ rất quan trọng đối với nhân viên. Vì vậy, nhà quản trị phải tạo môi trường làm việc vui vẻ, cởi mở, có mối quan hệ tốt giữa nhân viên với cấp trên, có mối quan hệ tốt giữa các nhân viên với đồng nghiệp, có sự hỗ trợ và khuyến khích nhân viên trong quá trình làm việc thì nhân viên sẽ gắn bó nhiều hơn với mình.

Cũng từ kết quả nghiên cứu này với hệ số β chuẩn hóa của giá trị phát triển là 0.207, cho nhà quản trị nhận thấy rằng: phải đánh giá cao nhân viên của mình để họ luôn thấy tự tin về bản thân và cho họ thấy được lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng, từ đó họ sẽ gắn bó nhiều hơn. Chính vì thế, trong quá trình hoạt động nhà quản trị nên quan tâm đến giá trị phát triển cá nhân của nhân viên.

Giá trị kinh tế của hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng cũng tác động đến gắn bó của nhân viên với hệ số β chuẩn hóa (0.161). Gắn bó công việc của nhân viên tăng lên khi nhà quản trị trả mức lương cao hơn trung bình của xã hội, tạo cho người lao động yên tâm làm việc cống hiến thông qua các chế độ bảo hộ công việc và bảo hiểm, từ đó nhân viên sẽ xem công việc của tổ chức chính là công việc của mình.

Cuối cùng, các nhà quản trị không nên đồng nhất gắn bó với trung thành mà phải xem đây là hai thành tố có mối quan hệ chặt chẽ với nhau. Khi gắn bó công việc cao thì trung thành của nhân viên sẽ cao thể hiện qua hệ số β chuẩn hóa rất cao (0.772). Đồng nghĩa với việc khi nhân viên thực sự lao vào công việc, họ mải mê và dành hết thời gian cho chúng mà không nghĩ đến những thứ khác, họ hoàn toàn thích công việc mà họ đang làm thì họ sẽ ở lại lâu dài với tổ chức. Vì thế, nhà quản trị doanh nghiệp ngành dịch vụ phải tạo điều kiện để nhân viên gắn bó với công việc từ đó họ trung thành với tổ chức.

6. HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU

Mặc dù kết quả nghiên cứu làm sáng tỏ nhiều vấn đề về EA 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 EA với gắn bó công việc của nhân viên, và gắn bó công việc với trung thành của nhân viên những mối quan hệ khác với EA chưa được đề cập đến. Trong nghiên cứu giả thuyết H1 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.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2011). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions – The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Agarwal, U. A., Datta, S., Blake-Beard, S., & Bhargava, S. (2012). Linking LMX, innovative work behaviour and turnover intentions: The mediating role of work engagement. *Career Development International*, 17(3), 208-230.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 85-206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4/5), 501-517.
- Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews*, 19, 31-51.
- Bakanaušienė, I., Bendaravičienė, R., Krikštolaitis, R., & Lydeka, Z. (2011). Discovering an employer branding: identifying dimensions of employer's attractiveness in University. *Organizacijų Vadyba: Sisteminių Tyrimai*, 59, 7-22.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). The job demands-resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 209-328.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (2010). *Work engagement*. NY: Taylor & Francis
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Becker, B. E., & Huselid, A. M. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and onsequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Bodderas, M., Cachelin, J. L., Maas, P., & Schlager, T. (2011). The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation. *Journal of Services Marketing*, 57(7), 497-508.
- Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012). Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 428-441.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Jan de Jonge, Janssen, P. P. M., & Schaufeli, W. B. (2001). Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scand J Work Environ Health*, 27(4), 279-286.
- Ewing, M. J., Pitt, F. L., Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 22(1), 3-22.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4), 440-452.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Foster, C., Khanyapuss Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-419.
- Gruman, J., & Saks, A. (2011). Performance management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 21(2), 123-136.
- Gupta, S., Bhasin, J., & Mushtaq, S. (2021). Employer brand experience and organizational citizenship behavior: mediating role of employee engagement. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 13(3), 357-382.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product & Brand Management*, 16(5), 310-320.
- Highhouse, S., Lievens, F., & Sinar, E. F. (2003). Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, 63(6), 986-1001.
- Ibrahim, M., & Al Falasi, S. (2014). Employee loyalty and engagement in UAE public sector. *Employee Relations*, 36(5), 562-582.
- 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.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7/8), 695-716.
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying Employer Brand Management to Employee Engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-25.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Mehrzi, N. A., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(6), 831-843.
- Mosley, R. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123-134.

- Muthen, B. O., & Kaplan, D. (1985). 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*, 38(2), 171-198.
- Ngo, V. T., & Nguyen, M. N. (2012). Effects of human resource management on business performance of small and medium size manufacturers in Hanoi. *Australian Journal of Business and Management Research*, 2(6), 47-54.
- Ngọc Huyền. (2019). 100 nơi làm việc tốt nhất Việt Nam. *laodong.vn*, Retrieved from <https://laodong.vn/kinh-te/100-noi-lam-viec-tot-nhat-viet-nam-yeu-to-nao-quyet-dinh-665590.ldo>
- Nguyễn Khánh Trung - Lê Thị Hoàng Dung. (2014). Thương hiệu nhà tuyển dụng từ lý luận đến thực tiễn tại Việt Nam. *Tạp chí khoa học trường Đại học mở Tp.HCM*, 6(39), 108-118.
- Nguyễn Tấn Minh. (2019). 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 Tp.HCM. *Khoa học & Công nghệ*, 41(5), 58-72.
- Piyachat, B., Chanongkorn, K., & Panisa, M. (2014). The Mediate Effect of Employee Engagement on the Relationship between Perceived Employer Branding and Discretionary Effort. *DLSU Business & Economics Review*, 24(1), 59-72.
- Priyadarshini, C., Mamidenna, S., & Sayeed, O. B. (2016). Identifying dimensions of employer attractiveness in Indian universities: an approach towards scale development. *Journal of Asia Business Studies*, 10(2), 183-193.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. M. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Ritz, A., & Waldner, C. (2011). Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 291-316.
- Salanova, M., Agut, S., & Jose M. Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: the mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
- Salas-Vallina, A., & Alegre, J. (2018). Happiness at work: Developing a shorter measure. *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 6(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Alez-Roma, V. G., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout and: a confirmative analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sengupta, A., Bamel, U., & Singh, P. (2015). Value proposition framework: implications for employer branding. *Decision*, 42(3), 307-323.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285-300.
- Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). Employer branding: A brand equitybased literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179.
- 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.
- Weathington, B. L. (2008). Income level and the value of non-wage employee benefits. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 20(4), 291-300.

Ngày nhận bài: 30/11/2021

Ngày chấp nhận đăng: 19/01/2022