

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

NGUYỄN TẤN MINH

Khoa Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Công nghiệp Tp.HCM

nguyentanminh@iuh.edu.vn

TÓM TẮT

Bài viết này nghiên cứu mối quan hệ giữa hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng (Employer Brand Attractiveness - EBA) và hiệu suất công việc của nhân viên. Mẫu nghiên cứu gồm 412 nhân viên đang làm việc ở các doanh nghiệp ngành dịch vụ tại Tp.HCM, khảo sát bằng bảng câu hỏi từ tháng 8/2019 đến tháng 01/2020. Từ dữ liệu thu thập, tiến hành xử lý, 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 EBA được đo lường bằng giá trị kinh tế, giá trị phát triển, giá trị xã hội, giá trị thích thú và giá trị ứng dụng. Kết quả cũng cho thấy các thành phần của EBA có tác động cùng chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên. Tuy nhiên, giá trị kinh tế của EBA tác động rất thấp đến hiệu suất. EBA là một chiến lược dài hạn, với mục tiêu để quản lý nâng cao thái độ và hành vi của nhân viên, chiến lược này có thể được điều chỉnh để thúc đẩy các nỗ lực trong quá trình quản lý nguồn lực của tổ chức.

Từ khóa: thương hiệu nhà tuyển dụng, hiệu suất công việc, EB, EBA.

RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYER BRAND ATTRACTIVENESS AND EMPLOYEE PERFORMANCE IN THE SERVICE SECTOR IN HCM CITY ABSTRACT

Abstract: This article explores the relationship between employer brand attractiveness (EBA) and employee performance. The sample consisted of 412 employees working in service businesses in Ho Chi Minh City. Data were collected through surveys from questionnaires and conducted from August, 2018 to January, 2020. 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 valuable components of EBA are measured by economic value, development value, social value, interest value and application value. The research also found that the valuable components of EBA have a positive impact on employee performance. However, the economic value of EBA has a very low impact on employee performance. The EBA is a long-term strategy, with the goal of management to improve employee attitudes and behaviors, which can be adapted to promote organizational resources management efforts.

Keywords: employer brand attractiveness, employee performance, EB, EBA.

1. GIỚI THIỆU

Thương hiệu nhà tuyển dụng (EB - Employer Brand) được Ambler và Barrow nghiên cứu lần đầu vào năm 1996, tác giả đã sử dụng khung lý thuyết marketing nội bộ (IM - Internal Marketing) và lý thuyết nguồn lực (HR - Human Resources) làm nền tảng trong nghiên cứu của mình về EB. Từ đây, hình thành một hướng nghiên cứu mới trong lĩnh vực thương hiệu. Những nghiên cứu học thuật về EB và các mối quan hệ liên quan đến EB tập trung thành ba hướng nghiên cứu chính. Thứ nhất, nghiên cứu khám phá khái niệm về EB, bao gồm những nghiên cứu về EB và xây dựng EB từ góc độ khái niệm và lý thuyết [1-5]. Thứ hai, nghiên cứu về quản trị và xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng, trong đó bao gồm những nghiên cứu đánh giá thực nghiệm các hoạt động, phương pháp và chiến lược tiếp thị nhằm nâng cao những hiểu biết về EB của các bên liên quan với tổ chức [6-8]. Thứ ba, những nghiên cứu thực nghiệm về tài sản thương hiệu nhà tuyển dụng. Những nghiên cứu này xác định các yếu tố của tài sản thương hiệu nhà tuyển dụng dựa trên nền tảng lý thuyết IM và mối quan hệ giữa chúng với nhân viên hiện hữu và nhân viên tiềm năng [9-14].

Nhà tuyển dụng có tài sản EB mạnh sẽ làm tăng sức hấp dẫn của thương hiệu nhà tuyển dụng [9]. Nhiều nghiên cứu khẳng định hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng (EBA- Employer Brand Attractiveness) cũng chính là hấp dẫn của tổ chức [11, 15, 16]. Sự liên quan giữa EB, EBA và các khái niệm về sức hấp dẫn của tổ chức đã được ghi nhận cụ thể và thể hiện rõ qua nhiều nghiên cứu [10, 11, 15, 17]. EBA là tiền đề của tài sản thương hiệu nhà tuyển dụng [10, 17]. EBA là tài sản vô hình của tổ chức, các tổ chức sử dụng EBA như một chiến lược hiệu quả để hấp dẫn và động viên người lao động trong quá trình hoạt động của tổ chức [8, 9]. EBA được định nghĩa là những lợi ích được hình dung mà một nhân viên tiềm năng nhận ra khi làm việc cho một tổ chức cụ thể [10].

Để được coi là nhà tuyển dụng hấp dẫn bởi những người tìm việc và nhân viên, các tổ chức đã bắt đầu phân biệt mình với các đối thủ cạnh tranh bằng những giá trị của EBA [15]. Một số nghiên cứu tập trung khám phá giá trị đo lường giá trị của EBA [10, 11, 15, 18, 19] trong đó những thành phần giá trị của EBA trong nghiên cứu của Berthon và cộng sự (2005) được trích dẫn nhiều nhất trong các nghiên cứu liên quan đến EBA. Thang đo hấp dẫn nhà tuyển dụng (EmpAt - Employer Attractiveness scale) của Berthon và cộng sự (2005) gồm 26 biến quan sát chia thành 05 thang đo gồm (1) giá trị thích thú, (2) giá trị xã hội, (3) giá trị kinh tế, (4) giá trị phát triển và (5) giá trị ứng dụng. Những nghiên cứu về sau thường sử dụng EmpAt trong ngữ cảnh khác nhau để khám phá thêm một số thang đo mới bổ sung vào EmpAt. Đồng thời mở rộng nghiên cứu sang ảnh hưởng của EBA đến hành vi, thái độ, kết quả hoạt động của nhân viên trong tổ chức [19-22]. Trong mô hình chuỗi lợi ích dịch vụ của Heskett và cộng sự (1994) đã khẳng định chất lượng dịch vụ nội bộ sẽ ảnh hưởng đến hài lòng của nhân viên từ đó sẽ giữ chân được nhân viên và làm tăng hiệu suất lao động của nhân viên. Khi nhân viên yêu quý công việc, họ sẽ làm việc hết sức mình thì hiệu suất công việc sẽ cao nhất. Từ đó sẽ làm cho chất lượng dịch vụ của tổ chức ngày một tăng, đáp ứng nhu cầu của khách hàng [23]. Hiệu suất công việc của nhân viên là quá trình nhân viên tham gia vào công việc, họ đáp ứng được hoặc vượt quá tiêu chuẩn thực hiện theo yêu cầu của tổ chức, thực hiện công việc một cách sáng tạo và tự phát vượt ra ngoài các yêu cầu để thực hiện các hành động và hợp tác với các thành viên khác, bảo vệ tổ chức khỏi bị tổn hại và đưa ra các đề xuất cải tiến và phát triển tổ chức, họ là người đại diện cho tổ chức trước khách hàng [24]. Nghiên cứu của Punjaisri và Wilson (2011) trong lĩnh vực thương hiệu nội bộ (IB - Internal Brand) cho rằng khi nhân viên nhận diện được thương hiệu, trung thành với thương hiệu và gắn bó với thương hiệu thì hiệu suất lao động của họ sẽ tăng. Trong nghiên cứu của Backhaus và Tikoo (2004) về mối quan hệ giữa EB và thái độ của người lao động, nhóm tác giả khẳng định có mối quan hệ giữa EB với trung thành thương hiệu và hiệu suất công việc của nhân viên. EB ảnh hưởng đến năng suất lao động của nhân viên và của tổ chức. Vì thế một tổ chức có chiến lược phát triển EB tốt sẽ có năng suất cao hơn so với các tổ chức thiếu hoặc ít chú trọng đến chiến lược phát triển EB [25]. Giữa EB và hiệu suất công việc của nhân viên có quan hệ với nhau [26].

Mặc dù EBA đã được nghiên cứu và ứng dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng EBA 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 [9, 14, 27, 28]. Các nghiên cứu trước đây đã nhận ra tầm quan trọng của nhân viên trong tổ chức dịch vụ và khẳng định rằng khách hàng cảm nhận được hành vi và thái độ của nhân viên trong quá trình tương tác cung cấp dịch vụ [29-31].

Với xu hướng trên, nghiên cứu này áp dụng EBA sang ngữ cảnh nhân viên ngành dịch vụ, những người đã từng biết rõ và đã trải nghiệm về giá trị EBA, dựa trên lý thuyết IM, HR, IB và EB. Đồng thời nghiên cứu cũng khám phá mối quan hệ giữa EBA và hiệu suất công việc của nhân viên. Nghiên cứu này với mục tiêu kiểm định mối quan hệ giữa EBA và hiệu suất công việc của nhân viên. Đối tượng khảo sát của nghiên cứu là nhân viên đang làm việc ở các doanh nghiệp ngành dịch vụ tại Tp.HCM, Việt Nam. Nghiên cứu này gồm 5 phần: (1) giới thiệu các nghiên cứu liên quan để xác định nghiên cứu này là cần thiết; (2) cơ sở lý thuyết về IM, HR, IB, EB, EBA và hiệu suất công việc từ đó xác định mô hình và xây dựng các giả thuyết cần phải kiểm định; (3) phương pháp nghiên cứu; (4) kết quả nghiên cứu; (5) kết luận và hàm ý quản trị.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT

2.1. Khái niệm EBA

Khả năng thu hút, lựa chọn và giữ chân nhân tài là chìa khóa thành công trong thị trường cạnh tranh hiện nay. Để được coi là nhà tuyển dụng hấp dẫn bởi những người tìm việc, các tổ chức đã bắt đầu phân biệt mình với các đối thủ cạnh tranh bằng EBA [15]. EBA 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 [10]. EBA 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 chúng giúp tổ chức vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh [17].

Theo Jiang và Iles (2011) EBA là cấu trúc hai chiều, trong đó sức hấp dẫn bên trong thể hiện nhận thức của nhân viên hiện tại và sức hấp dẫn bên ngoài thể hiện nhận thức của ứng viên bên ngoài. Điều này xuất phát từ việc xây dựng EB, EB sử dụng những nguyên tắc trong xây dựng thương hiệu áp dụng vào quá trình quản lý nhân lực của tổ chức [9] hay thương hiệu hướng đến khách hàng là thương hiệu của tổ chức hay thương hiệu sản phẩm, còn thương hiệu hướng đến người lao động là IB và EB [4]. Nghiên cứu về EBA thường được nghiên cứu trong ngữ cảnh là nhân viên tiềm năng ít có nghiên cứu trong ngữ cảnh của nhân viên hiện hữu. Tại Việt Nam, nghiên cứu EBA còn ít, thường chỉ dừng lại ở nghiên cứu IB. Ở ngữ cảnh Việt Nam, IB là những nỗ lực chung của cả tổ chức nhằm truyền đạt và định hướng cho nhân viên để từ đó họ truyền thông điệp thương hiệu ra bên ngoài [32, 33]. Theo Nguyen và Nguyen (2018) EBA được các ứng viên tiềm năng xem là lợi ích của tổ chức sẽ cung cấp cho họ khi họ trở thành thành viên chính thức của tổ chức. Cũng trong nghiên cứu này, nhóm tác giả khẳng định EBA rất quan trọng đối với tổ chức và các bên liên quan nên cần phải nghiên cứu ở ngữ cảnh Việt Nam.

Nghiên cứu EBA thường hướng đến mục tiêu tuyển dụng với đối tượng là nhân viên tiềm năng, có rất ít nghiên cứu về EBA với nhân viên hiện hữu [18, 20]. Theo Theurer và cộng sự (2018) mặc dù hầu hết các khái niệm mô tả sự tập trung vào nhân viên nhưng phần lớn các nghiên cứu thực nghiệm lại tập trung vào nhân viên tiềm năng và công tác tuyển dụng chưa đề cập đến nhân viên hiện hữu. Hơn nữa, các nghiên cứu chủ yếu tập trung vào các khái niệm EBA và thang đo EBA. Việc áp dụng EBA vào thực tế các mối quan hệ giữa EBA và những thành phần khác ở những ngữ cảnh khác nhau vẫn còn hạn chế [19, 34].

2.2. Hiệu suất công việc

Hiệu suất công việc được định nghĩa là các hoạt động và hành vi có thể đo lường được trong những quyết định của nhân viên. Trong đó nhân viên tham gia hoặc liên kết hoặc hỗ trợ cùng đồng nghiệp nhằm đạt được mục tiêu chung của tổ chức [35, 36]. Hiệu suất công việc (job performance) bao gồm (a) tham gia và ở lại trong tổ chức, (b) đáp ứng được hoặc vượt quá tiêu chuẩn thực hiện theo yêu cầu của tổ chức, (c) thực hiện công việc một cách sáng tạo và tự phát vượt ra ngoài các yêu cầu được quy định để thực hiện các công việc và (d) hợp tác với các thành viên khác, bảo vệ tổ chức khỏi bị tổn hại, đưa ra các đề xuất cải tiến, thực hiện phát triển bản thân và đại diện cho tổ chức trước khách hàng [24]. Hiệu suất công việc bao gồm hiệu suất nhiệm vụ (task performance) và hiệu suất ngữ cảnh (contextual performance) [37].

Hiệu suất nhiệm vụ là nhân viên thực hiện các nhiệm vụ của mình với trách nhiệm cao nhất trong bảng mô tả công việc của mình trong tổ chức [38]. Đồng quan điểm trên, Motowidlo và cộng sự (1997) cho rằng hiệu suất nhiệm vụ là hiệu quả của công việc mà nhân viên thực hiện các hoạt động đóng góp cho tổ chức. Hiệu suất nhiệm vụ bao gồm hai dạng hành vi. Thứ nhất, các hoạt động tổ chức sản xuất, trực tiếp biến đổi nguyên liệu thô thành hàng hóa và dịch vụ, ví dụ như các hoạt động: bán hàng hóa trong một cửa hàng bán lẻ, vận hành máy móc sản xuất trong nhà máy sản xuất, giảng dạy trong trường học, thực hiện phẫu thuật trong bệnh viện, kiểm tra tiền mặt trong ngân hàng... Thứ hai, các hoạt động phục vụ và duy trì kỹ thuật, ví dụ như: bổ sung nguồn cung cấp nguyên liệu thô, phân phối thành phẩm, cung cấp các chức năng lập kế hoạch, phối hợp, giám sát để hoạt động hiệu quả... Do đó, các hành vi thực hiện nhiệm vụ có mối quan hệ trực tiếp với phương pháp quản lý của tổ chức, bằng cách thực hiện các quy trình kỹ thuật của tổ chức hoặc bằng cách duy trì và phục vụ các yêu cầu kỹ thuật của tổ chức [24].

Hiệu suất ngữ cảnh là các hành vi thực hiện theo ngữ cảnh như hỗ trợ kỹ thuật, môi trường, tổ chức, xã hội và tâm lý [24]. Xa hơn nghiên cứu khác lại cho rằng hiệu suất ngữ cảnh được xem như hiệu suất vai trò, được thực hiện bởi chính nhân viên, vượt xa những gì được yêu cầu trong bảng phân công công việc của họ hay một yêu cầu bên ngoài công việc chính thức của họ [39]. Hiệu suất ngữ cảnh có năm loại: (a) tình nguyện để thực hiện các hoạt động nhiệm vụ không phải là một phần chính thức của công việc; (b) kiên trì với sự nhiệt tình hơn mức cần thiết để hoàn thành nhiệm vụ của mình; (c) giúp đỡ và hợp tác với những người khác hoàn thành nhiệm vụ; (d) tuân theo các quy tắc và thủ tục tổ chức ngay cả khi nó bất tiện cho cá nhân; và (e) chứng thực, hỗ trợ và bảo vệ các mục tiêu của tổ chức [40].

Những nghiên cứu hiệu suất công việc sau này tùy theo mục tiêu nghiên cứu mà sử dụng khái niệm hiệu suất hoạt động hay hiệu suất ngữ cảnh, có khi kết hợp cả hai [41]. Trong ngành dịch vụ hiệu suất công việc cũng được nghiên cứu với nhiều tên gọi khác nhau tùy theo mục tiêu nghiên cứu và ngữ cảnh nghiên cứu như đa phần là hiệu suất nhiệm vụ [23, 30, 42].

Các nghiên cứu về hiệu suất công việc của nhân viên thường nghiên cứu nguyên nhân hình thành hiệu suất công việc hơn là nghiên cứu các thành phần tạo nên chúng [42, 43]. Nhiều nghiên cứu trong những năm qua đã nhấn mạnh mối quan hệ tích cực giữa hiệu suất của nhân viên và sự hài lòng, trung thành hoặc gắn bó công việc [38]. Hiệu suất công việc của mỗi nhân viên được hình thành từ nhiều nhân tố từ các bên liên quan với tổ chức và từ chính bản thân của nhân viên. Khi nhân viên hài lòng với công việc thì hiệu suất công việc của họ sẽ tăng [30]. Nhân viên cam kết với nhà quản lý về chất lượng dịch vụ mà mình làm ra ngày càng tốt hơn để đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng thì hiệu suất công việc sẽ tăng [44]. Khi nhân viên gắn bó và chia sẻ những nhận thức về chất lượng dịch vụ thì họ sẽ làm việc rất tốt, khi ấy hiệu suất công việc của họ sẽ tăng [43, 45, 46]. Một số nghiên cứu cho rằng khi nhân viên trung thành với thương hiệu thì hiệu suất công việc của nhân viên sẽ tăng [31, 47, 48]. Nhà tuyển dụng xây dựng được những thành phần giá trị thương hiệu nhà tuyển dụng tốt sẽ giữ chân được những nhân viên giỏi, từ đó năng suất lao động của họ sẽ tăng [9, 34].

2.3. Phát triển giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ giữa giá trị kinh tế của EBA và hiệu suất công việc của nhân viên: giá trị kinh tế của EBA bao gồm tiền lương, phần thưởng và những động viên kịp thời từ nhà quản lý [10]. Mỗi tổ chức tùy theo khả năng tài chính và chiến lược thu hút nhân tài của mình mà trả mức lương, thưởng cho phù hợp. Tiền lương và thưởng có vai trò rất quan trọng đối với người lao động, chúng phải đảm bảo trang trải chi phí cuộc sống cho nhân viên kể cả gia đình của họ, chúng cũng là thước đo sự thành công hay thất bại của một cá nhân. Khi tổ chức trả mức lương thấp không đồng nghĩa với việc tiết kiệm chi phí, mà ngược lại tổ chức sẽ tốn nhiều chi phí hơn do nhân viên làm việc với hiệu suất thấp [45]. Người lao động thường lấy mức lương của mình ở công việc hiện tại so sánh với vị trí tương đương ở tổ chức đối thủ từ đó họ sẽ thể hiện thái độ và hành vi của mình thông qua năng suất lao động và hiệu suất công việc [49]. Nếu tổ chức trả lương cao hơn đối thủ và cao hơn mặt bằng lương hiện hành ở thị trường thì nhân viên sẽ gắn bó nhiều hơn với tổ chức và họ làm việc hết sức mình với hiệu suất cao nhất [50]. Như vậy, giá trị kinh tế của EBA có khả năng tác động cùng chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên, nên giả thuyết H1 được phát biểu như sau:

H1: Giá trị kinh tế của EBA có tác động cùng chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa giá trị phát triển của EBA và hiệu suất công việc của nhân viên: tổ chức tạo cơ hội để nhân viên phát triển bản thân, phát triển nghề nghiệp và kể cả phát triển trí tuệ một cách bền vững, đó chính là giá trị phát triển của EBA [10]. Các tổ chức ngành dịch vụ đầu tư nhiều vào phát triển cá nhân, phát triển nghề nghiệp cho nhân viên sẽ tạo ra đội ngũ lao động có chất lượng cao, đây chính là lợi thế cạnh tranh trên thị trường. Đội ngũ nhân viên chất lượng cao sẽ tạo ra những dịch vụ chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của khách hàng [30]. Việc đào tạo phát triển cá nhân và cơ hội thăng tiến trong công việc có vai trò rất quan trọng đối với nhân viên, chúng định vị được giá trị cá nhân trong tổ chức thậm chí còn ở thị trường lao động [51]. Cơ hội phát triển nghề nghiệp và phát triển cá nhân là động lực để nhân viên toàn tâm toàn ý làm việc hết mình cho tổ chức, từ đó làm gia tăng năng suất và hiệu suất công việc của họ [50]. Vì vậy, giá trị phát triển của EBA có tác động đến hiệu suất công việc của nhân viên, giả thuyết H2 được phát biểu như sau:

H2: Giá trị phát triển của EBA có tác động cùng chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa giá trị xã hội của EBA và hiệu suất công việc của nhân viên: các mối quan hệ xã hội trong tổ chức luôn được nhân viên quan tâm bởi vì đây là môi trường làm việc liên quan đến sự thuận tiện của từng cá nhân, chúng cũng là những điều kiện để nhân viên hoàn thành tốt công việc [10]. Trong nghiên cứu chuỗi cung ứng dịch vụ Heskett và cộng sự (1994) cho rằng trong ngành dịch vụ việc tạo ra những mối quan hệ tốt trong tổ chức sẽ giúp nhân viên nâng cao được chất lượng công việc, chất lượng của dịch vụ và nâng cao năng suất lao động. Một tổ chức có mối quan hệ tốt giữa nhân viên với nhau sẽ tạo điều kiện cho từng cá nhân phát huy được khả năng của mình, từ đó hiệu suất công việc sẽ gia tăng [52]. Nhà quản lý quan tâm đến đời sống vật chất tinh thần của nhân viên, đặc biệt là công việc của họ từ đó tạo điều kiện môi trường tốt cho nhân viên làm việc, cống hiến. Bên cạnh đó, nhà quản lý sẵn sàng giúp đỡ nhân viên khi họ gặp khó khăn trong cuộc sống và trong công việc từ đó họ sẽ gắn bó và làm việc hết mình, hiệu suất công việc sẽ được nâng cao [51]. Vì vậy, giả thuyết H3 được phát biểu như sau:

H3: Giá trị xã hội của EBA có tác động cùng chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa giá trị thích thú của EBA và hiệu suất công việc của nhân viên: Theo Berthon và cộng sự (2005) giá trị thích thú của EBA là những giá trị mà cá nhân bị thu hút bởi một tổ chức cung cấp công việc thật sự thú vị, thật sự sáng tạo để họ tạo ra những sản phẩm và dịch vụ vừa có chất lượng cao vừa

có tính sáng tạo. Một số nghiên cứu cho rằng khi thực hiện công việc ngoài các phương tiện công cụ, dụng cụ, máy móc thiết bị hỗ trợ cho công việc một phần không thể thiếu là công việc đang làm có hấp dẫn họ không. Nhà quản lý phải tạo ra môi trường để nhân viên cảm thấy công việc họ đang làm rất thú vị, rất hấp dẫn sẽ kích thích họ say mê trong công việc, từ đó thì hiệu suất công việc của họ sẽ gia tăng [53]. Trong quá trình làm việc nhà quản lý tạo điều kiện để nhân viên tự do sáng tạo, họ sẽ rất tự hào về công việc của mình, họ sẽ hào hứng và say mê trong công việc, từ đó tạo ra những sản phẩm sáng tạo đáp ứng nhu cầu của người tiêu dùng [54]. Trong nghiên cứu này kỳ vọng có mối quan hệ đồng biến giữa giá trị thích thú của EBA và hiệu suất công việc của nhân viên. Nên giả thuyết H4 có thể phát biểu như sau:

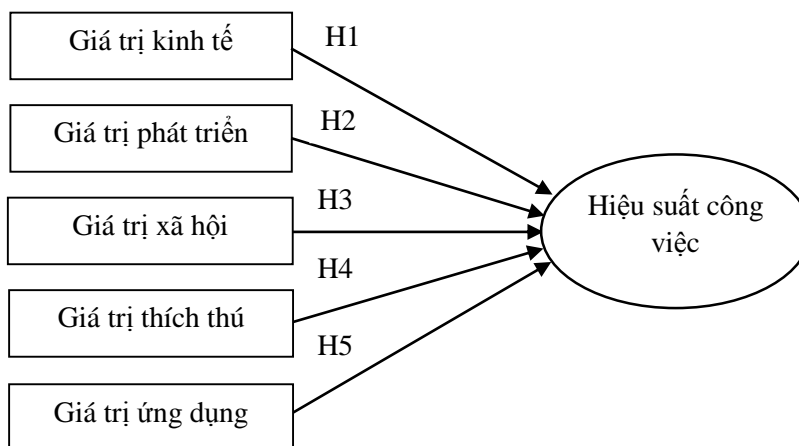
H4: Giá trị thích thú của EBA có tác động cùng chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên.

Mối quan hệ giữa giá trị ứng dụng của EBA và hiệu suất công việc của nhân viên:

Nhà quản lý tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng những gì họ đã học và kinh nghiệm thực tế vào công việc hằng ngày truyền lại cho người khác tại tổ chức, trong môi trường được định hướng và nhân văn đó chính là giá trị của EBA [10]. Người lao động lúc nào cũng mong muốn được làm những công việc mà chính mình đã được đào tạo ở trường học hoặc kinh nghiệm từ thực tế bởi vì chúng giúp họ tự tin để thực hiện công việc và kết quả sẽ đúng như kỳ vọng của họ. Nhân viên cũng rất muốn chia sẻ những gì đã học, những kinh nghiệm của bản thân cho đồng nghiệp khác để họ cùng mình phát huy tốt trong công việc. Một số nghiên cứu cho rằng tổ chức tạo điều kiện cho nhân viên phát huy hết những gì đã được học áp dụng vào thực tế công việc thì hiệu suất công việc của nhân viên đó sẽ cao [39]. Vì vậy có giả thuyết H5 như sau:

H5: Giá trị ứng dụng của EBA có tác động cùng chiều đến hiệu suất công việc của nhân viên.

Mô hình nghiên cứu: 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 với các biến quan sát được thừa kế từ những nghiên cứu trước. Các khái niệm trong nghiên cứu tham khảo từ các nước tiên tiến, khi áp dụng vào ngữ cảnh Việt Nam cần phải nghiên cứu sơ bộ để hoàn chỉnh thang đo và nghiên cứu chính thức nhằm kiểm định các giả thuyết. Giai đoạn nghiên cứu sơ bộ gồm thảo luận nhóm tập trung (8 nhân viên) và kiểm định sơ bộ thang đo với 90 mẫu bằng phân tích Cronbach's Alpha và EFA nhằm loại hay giữ biến quan sát. Giai đoạn nghiên cứu chính thức khảo sát 412 mẫu và phân tích CFA, SEM.

Thang đo của EBA: nghiên cứu xây dựng thang đo EBA được nhiều nghiên cứu đề cập đến [10, 11, 15, 18, 19], nhưng thang đo hấp dẫn nhà tuyển dụng (EmpAt - Employer Attractiveness scale) của Berthon và cộng sự (2005) được trích dẫn nhiều nhất trong các nghiên cứu liên quan đến EBA. EmpAt gồm 26 biến quan sát chia thành 05 thang đo gồm (1) giá trị thích thú (IT), (2) giá trị xã hội (SV), (3) giá trị kinh tế (EV), (4) giá trị phát triển (DV) và (5) giá trị ứng dụng (AP). Giá trị kinh tế là đánh giá mức độ nhân viên bị thu hút bởi nhà tuyển dụng mà ở đó nhân viên được nhà tuyển dụng trả một mức lương trên mức trung bình

của xã hội, nhà tuyển dụng phải đảm bảo việc làm ổn định và chế độ bảo hiểm cho nhân viên. Giá trị phát triển là đánh giá mức độ mà nhân viên bị thu hút bởi nhà tuyển dụng mà ở đó nhân viên được nhà tuyển dụng công nhận những thành quả công việc của mình, nhân viên được quyền tự tạo giá trị công việc của mình, tự tin trong giao tiếp với nhà quản lý, được nâng cao trình độ, kinh nghiệm và luôn thấy được lộ trình phát triển sự nghiệp một cách rõ ràng. Giá trị xã hội là đánh giá mức độ nhân viên bị thu hút bởi một nhà tuyển dụng cung cấp một môi trường làm việc vui vẻ, các mối quan hệ giữa nhân viên với đồng nghiệp và cấp quản lý rất tốt, môi trường làm việc thân thiện cởi mở. Giá trị thích thú là đánh giá mức độ nhân viên bị thu hút bởi một nhà tuyển dụng mà ở đó cung cấp nơi làm việc thật sự thú vị cho nhân viên, công việc hấp dẫn, nhân viên có thể sử dụng tính sáng tạo của mình, nơi tổ chức quá trình sản xuất chất lượng cao và có sáng tạo trong việc tổ chức quá trình sản xuất. Giá trị ứng dụng là đánh giá mức độ nhân viên bị thu hút bởi nhà tuyển dụng mà ở đó nhà tuyển dụng tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng và truyền đạt lại cho người khác ở công ty những gì họ đã được học ở trường và những kinh nghiệm thực tế.

Thang đo hiệu suất công việc (PF): nghiên cứu này sử dụng thang đo hiệu suất công việc của Punjaisri và Wilson (2009) bởi vì nhóm tác giả nghiên cứu về IB rất gần với nghiên cứu EB và EBA đều nghiên cứu thương hiệu dựa vào nhân viên, trong đó có đo lường hiệu suất của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu từ việc thảo luận nhóm tập trung, tất cả các ứng viên đều đồng ý với thang đo trong nghiên cứu chỉ điều chỉnh ngữ nghĩa để phù hợp với ngữ cảnh Việt Nam. Kết quả kiểm định sơ bộ 06 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. Trong đó, biến quan sát EV3 (công ty có những phần thưởng hấp dẫn ngoài lương để khuyến khích nhân viên làm việc tốt) có hệ số tương quan với biến tổng bằng $0,259 < 0,3$ và hệ số Cronbach's alpha loại biến lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của thang đo ($0,871 > 0,803$) nên biến này bị loại khỏi mô hình [55]. Tương tự biến quan sát SV2 (nhân viên cảm thấy hạnh phúc với môi trường làm việc của công ty) và AP4 (công ty là nơi tổ chức định hướng cho khách hàng), có hệ số tương quan với biến tổng lần lượt là $0,061$ và $0,262$ đều nhỏ hơn $0,3$ đồng thời hệ số Cronbach's alpha loại biến lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của thang đo nên 2 biến này cũng bị loại khỏi mô hình. Kết quả phân tích EFA với hệ số KMO = $0,842$ 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. Đồng thời tất cả hệ số Eigenvalues của các thang đo đều lớn hơn 1, các chỉ số tổng phương sai trích đạt $56,832\%$ 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 [55].

3.2. Thu thập số liệu và mẫu nghiên cứu

Thời gian thực hiện khảo sát từ tháng 08/2019 đến tháng 01/2020, mẫu nghiên cứu 460 nhân viên đang làm việc tại các công ty thuộc lĩnh vực dịch vụ trên địa bàn Tp.HCM. 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, lĩnh vực hoạt động của đối tượng nghiên cứu với các độ tuổi, vị trí, thu nhập và giới tính.

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 [55]. 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 [55]. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cho từng thang đo và mô hình tối hạn với có kết quả χ^2 với $(p) < 0,05$; 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 [56]. 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}) $> 0,5$ các thang đo đạt giá trị và đáng tin cậy [57, 58]. 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

Trong 412 mẫu nghiên cứu hợp lệ có tỷ lệ nam và nữ đồng đều nhau, trong đó nam có 197 mẫu chiếm tỷ lệ 47,8% và nữ có 215 mẫu chiếm 52,2%, trong khi đó trình độ lại chênh lệch khá cao với đại học có 300 mẫu chiếm 72,8% và trình độ khác có 112 mẫu chiếm 27,2% chứng tỏ số nhân viên trong ngành dịch vụ có trình độ tương đối cao. Số liệu thống kê cũng cho thấy nhân viên có kinh nghiệm từ 2 đến 5 năm chiếm tỷ lệ khá cao có 199 mẫu chiếm 48,3%, còn lại dưới 2 năm có 127 mẫu chiếm 30,8% và trên 5 năm là 86 mẫu chiếm 20,9 %.

4.1.2. CFA từng thang đo

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 kinh tế: $p=0,036$; $CMIN/df=3,332$; $GFI=0,992$; $TLI=0,984$; $CFI=0,995$; $RMSEA=0,075$</i>							
EV1	Cơ hội thăng tiến tốt	0,865	0,789	0,871	0,874	0,638	0,000
EV2	Trả lương cơ bản cao hơn mức trung bình	0,681	0,627				
EV4	Có chế độ bảo đảm công việc	0,884	0,683				
EV5	Có chế độ bảo hiểm tốt	0,749	0,804				
<i>Giá trị phát triển: $p=0,001$, $CMIN/df=3,107$; $GFI=0,977$; $TLI=0,977$ $CFI=0,986$; $RMSEA=0,072$</i>							
DV1	Được đánh giá cao từ các cấp quản lý	0,843	0,783	0,893	0,896	0,594	0,000
DV2	Lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng	0,787	0,722				
DV3	Cảm thấy rất tốt về bản thân	0,883	0,828				
DV4	Tự tin về bản thân	0,751	0,719				
DV5	Đạt được sự nghiệp trong tương lai	0,564	0,531				
DV6	Nâng cao được kinh nghiệm	0,758	0,708				
<i>Giá trị xã hội: $p=0,069$; $CMIN/df=2,677$; $GFI=0,994$; $TLI=0,976$; $CFI=0,992$; $RMSEA=0,064$</i>							
SV1	Môi trường làm việc vui vẻ và cởi mở	0,857	0,675	0,760	0,767	0,560	0,000
SV3	Quan hệ tốt giữa các nhân viên với nhau	0,523	0,475				
SV4	Có hỗ trợ và khuyến khích	0,646	0,553				
SV5	Quan hệ tốt giữa nhân viên với cấp trên	0,646	0,539				
<i>Giá trị thích thú: $p=0,011$; $CMIN/df=2,968$; $GFI=0,985$; $TLI=0,973$; $CFI=0,986$; $RMSEA=0,069$</i>							
IT1	Nơi làm việc rất thú vị	0,790	0,696	0,834	0,835	0,506	0,000

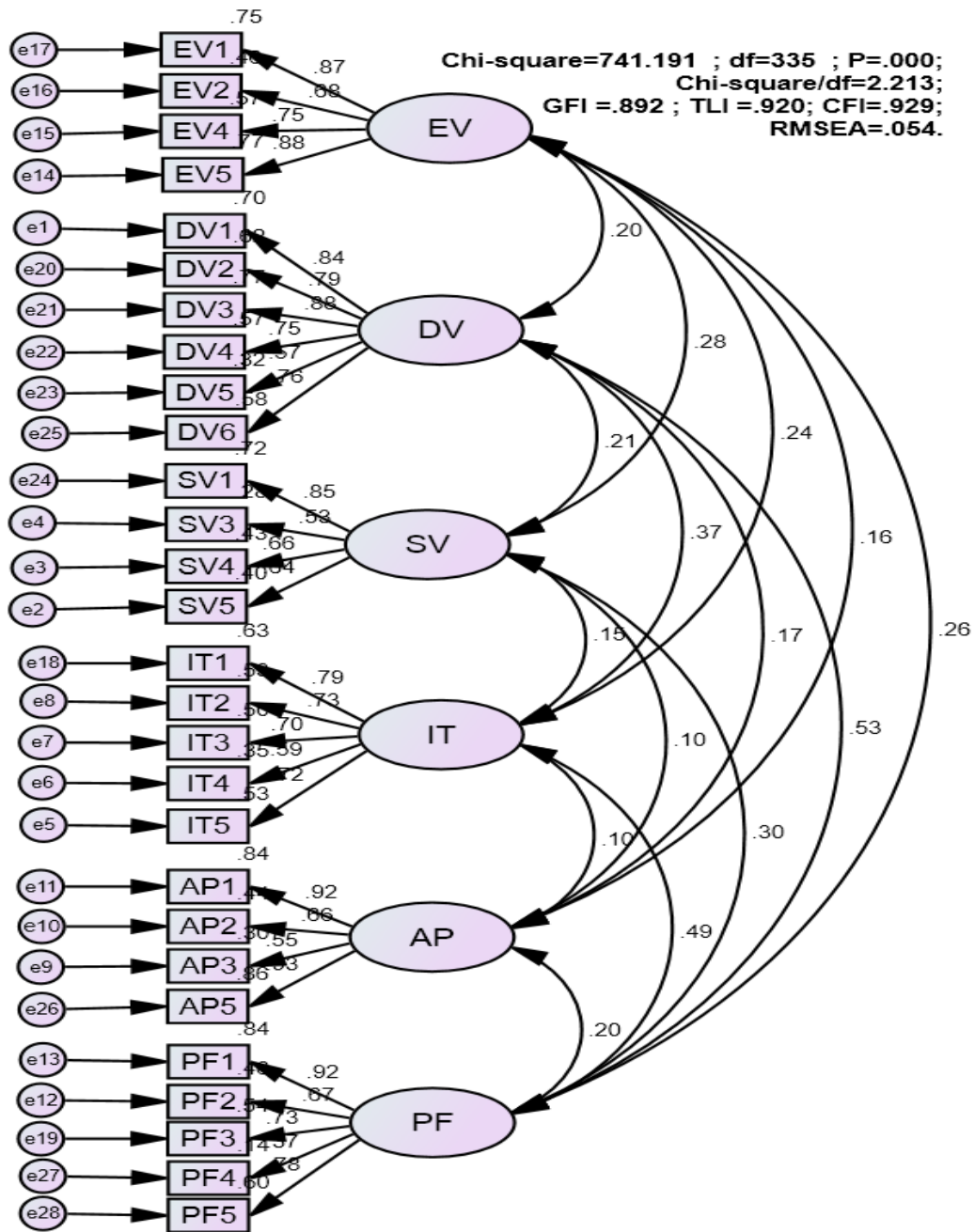
IT2	Sử dụng lao động một cách sáng tạo	0,735	0,665				
IT3	Có đánh giá và sử dụng những sáng tạo	0,700	0,634				
IT4	Tổ chức sản xuất một cách có chất lượng	0,591	0,540				
IT5	Sáng tạo trong việc tổ chức quá trình sản xuất	0,727	0,638				
<i>Giá trị ứng dụng: $p=0,029$; $CMIN/df=3,534$; $GFI=0,991$; $TLI=0,983$; $CFI=0,994$; $RMSEA=0,078$</i>							
AP1	Được áp dụng những gì đã được học	0,914	0,789	0,849	0,856	0,609	0,000
AP2	Được truyền đạt lại cho người khác	0,661	0,638				
AP3	Chấp nhận và phụ thuộc vào tổ chức	0,545	0,535				
AP5	Thường làm từ thiện nhân đạo và công tác xã hội	0,931	0,801				
<i>Hiệu suất: $p=0,012$; $CMIN/df=2,946$; $GFI=0,986$; $TLI=0,977$; $CFI=0,989$; $RMSEA=0,069$</i>							
PF1	Chất lượng công việc đáp ứng được các tiêu chuẩn quy định của tổ chức	0,892	0,742	0,826	0,853	0,543	0,000
PF2	Thực hiện thành công các nhiệm vụ được chỉ định trong bảng mô tả công việc	0,684	0,595				
PF3	Luôn xử lý các yêu cầu cụ thể của khách hàng theo quy định của tổ chức	0,733	0,648				
PF4	Kiên trì vượt qua những trở ngại để hoàn thành tốt nhiệm vụ	0,404	0,404				
PF5	Luôn tự nguyện làm nhiều hơn công việc đòi hỏi phải giúp đỡ người khác hoặc đóng góp cho hiệu quả của tổ chức	0,798	0,759				

4.1.3. CFA mô hình tới hạn

Kết quả CFA cho mô hình tới hạn đồng thời 06 thang đo cho kết quả: χ^2 có giá trị thống kê $p = 0,000 < 0,05$; $CMIN/df = 2,213 < 3$; $GFI = 0,892 > 0,8$; $TLI = 0,920 > 0,9$; $CFI = 0,929 > 0,9$ và $RMSEA = 0,054 < 0,08$ (xem hình 2) nên mô hình tới hạn phù hợp với dữ liệu thị trường.

Bảng 2: Kết quả phân tích CFA mô hình tới hạn

TT	Khái niệm	Số 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	0,871	0,874	0,638	Phù hợp
2	Giá trị phát triển	6	0,893	0,896	0,594	Phù hợp
3	Giá trị xã hội	4	0,760	0,767	0,560	Phù hợp
4	Giá trị thích thú	5	0,834	0,835	0,506	Phù hợp
5	Giá trị ứng dụng	4	0,849	0,856	0,609	Phù hợp
6	Hiệu suất	5	0,826	0,853	0,543	Phù hợp



Hình 2. CFA mô hình tối hạn

Theo kết quả bảng 2, độ tin cậy tổng hợp có giá trị từ 0,767 đến 0,896 (> 0,5) và tổng phương sai trích có giá trị từ 0,506 đến 0,638 cũng 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 0,7 chứng tỏ các thang đo đạt giá trị và độ tin cậy. Phân tích hệ số tương quan giữa các thang đo dao động trong khoảng 0,028 đến 0,183 < 0,5, các sai số chuẩn cũng rất thấp và dao động từ 0,017 đến 0,023 và mức ý nghĩa thống kê $p < 0,05$, chứng tỏ những thang đo trong mô hình tối hạn đạt giá trị phân biệt (bảng 3).

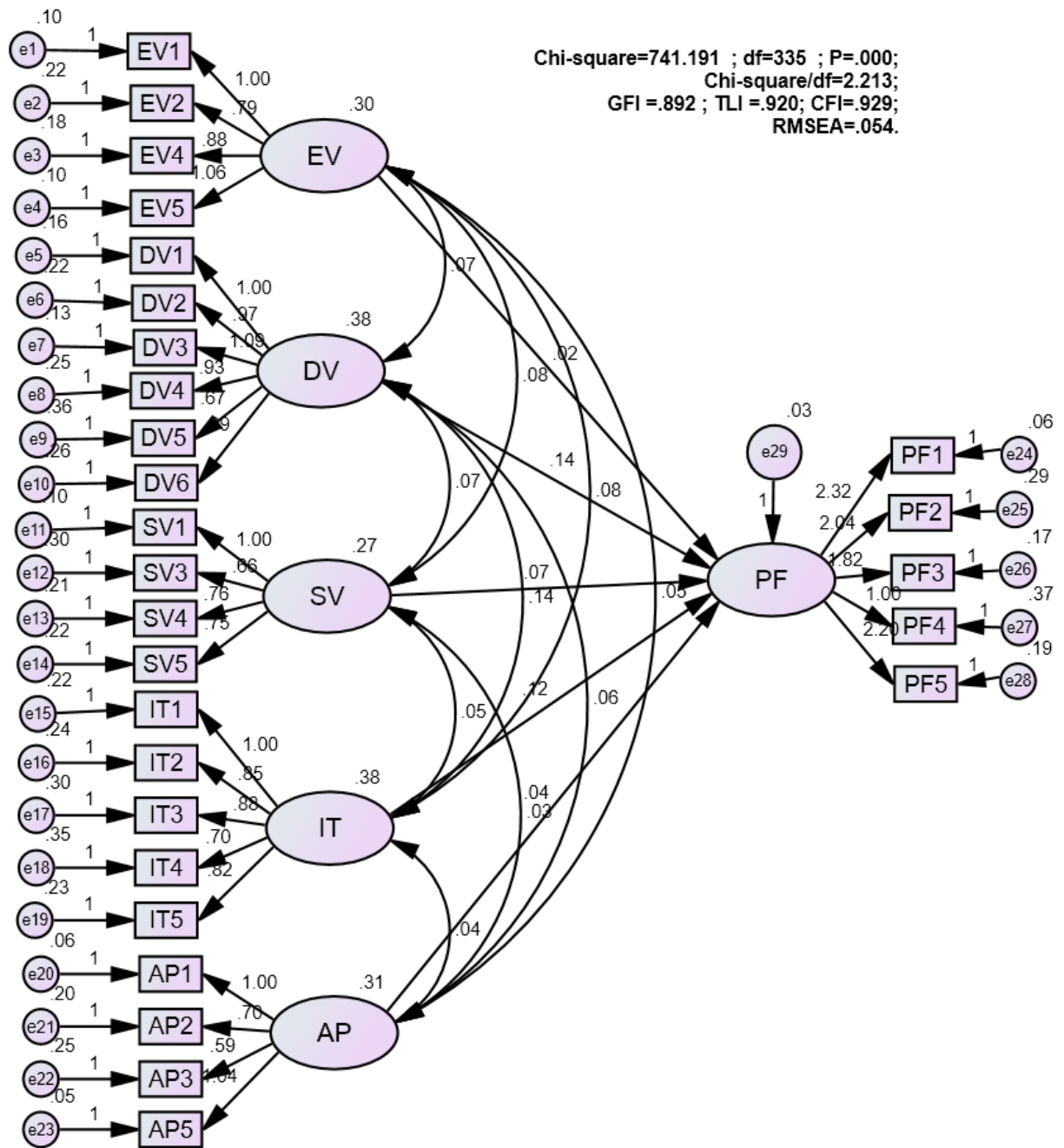
Bảng 3: Kết quả tương quan giữa các thang đo trong mô hình tới hạn

Tương quan		R	S.E.	C.R.	<i>p</i>
Giá trị xã hội	<--> Giá trị kinh tế	0,080	0,017	4,596	0,000
Giá trị thích thú	<--> Giá trị kinh tế	0,083	0,020	4,117	0,000
Giá trị ứng dụng	<--> Giá trị kinh tế	0,049	0,017	2,869	0,004
Hiệu suất	<--> Giá trị kinh tế	0,080	0,018	4,499	0,000
Giá trị xã hội	<--> Giá trị phát triển	0,068	0,019	3,621	0,000
Giá trị xã hội	<--> Giá trị thích thú	0,048	0,019	2,489	0,013
Giá trị xã hội	<--> Giá trị ứng dụng	0,028	0,017	1,684	0,092
Hiệu suất	<--> Giá trị phát triển	0,183	0,022	8,379	0,000
Giá trị thích thú	<--> Giá trị phát triển	0,140	0,023	5,974	0,000
Giá trị xã hội	<--> Hiệu suất	0,087	0,018	4,928	0,000
Giá trị ứng dụng	<--> Giá trị phát triển	0,058	0,019	3,104	0,002
Giá trị kinh tế	<--> Giá trị phát triển	0,069	0,019	3,619	0,000
Giá trị thích thú	<--> Giá trị ứng dụng	0,036	0,019	1,836	0,066
Giá trị thích thú	<--> Hiệu suất	0,169	0,022	7,567	0,000
Giá trị ứng dụng	<--> Hiệu suất	0,064	0,017	3,683	0,000

Nguồn: kết quả tính toán của tác giả

4.1.4. Mô hình SEM

Kết quả phân tích SEM (hình 3) với χ^2 có giá trị thống kê $p = 0,000 < 0,05$; $CMIN/df = 2,213 < 3$; $CFI = 0,929 > 0,9$; $TLI = 0,920 > 0,9$; $RMSEA = 0,054 < 0,08$ và chỉ số thích hợp tốt $GFI = 0,892 > 0,8$. Kết quả này mô hình phân tích SEM phù hợp với dữ liệu thị trường.



Hình 3. Mô hình SEM đã chuẩn hóa

4.1.5. Kiểm định các giả thuyết

Kết quả kiểm định các giả thuyết ở bảng 4 với giả thuyết H2, H3, H4, H5 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 $p = 0,111 > 0,05$ giả thuyết này không được chấp nhận, đồng nghĩa với giá trị kinh tế của EA không ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của nhân viên.

Bảng 4: 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 (p)	Kết quả
H1	Giá trị kinh tế	+	0,032	0,078	0,111	Không chấp nhận

	→ Hiệu suất					
H2	Giá trị phát triển → Hiệu suất	+	0,147	0,402	0,000	Chấp nhận
H3	Giá trị xã hội → Hiệu suất	+	0,072	0,168	0,003	Chấp nhận
H4	Giá trị thích thú → Hiệu suất	+	0,125	0,344	0,000	Chấp nhận
H5	Giá trị ứng dụng → Hiệu suất	+	0,041	0,103	0,037	Chấp nhận

Nguồn: kết quả tính toán của tác giả

5. THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu làm sáng tỏ mối quan hệ giữa thành phần của EBA và hiệu suất công việc của nhân viên. Cụ thể, giả thuyết H2 được chấp nhận với hệ số β chuẩn hóa cao nhất, đồng nghĩa với giá trị phát triển của EBA tác động trực tiếp và mạnh nhất lên hiệu suất công việc của nhân viên. Phát hiện này phù hợp với nghiên cứu trước đây cho rằng khi tổ chức tạo cơ hội để nhân viên phát triển bản thân, phát triển nghề nghiệp kể cả phát triển trí tuệ một cách bền vững thì xu hướng nhân viên sẽ làm việc hết mình thì lúc đó hiệu suất công việc của họ sẽ tăng [50]. Kết quả giả thuyết H3 được chấp nhận, chứng tỏ giá trị xã hội của EBA ảnh hưởng đến hiệu suất công việc của nhân viên, đồng nghĩa với việc nhà tuyển dụng tạo mối quan hệ tốt giữa nhân viên với nhà quản lý và giữa nhân viên với nhau thì hiệu suất công việc của nhân viên sẽ tăng, kết quả này phù hợp với nghiên cứu của Kahn (1990) và nghiên cứu của Saks (2006). Tương tự với giả thuyết H4 được chấp nhận và hệ số chuẩn hóa cũng tương đối cao, phù hợp với nghiên cứu của May và cộng sự (2004) và nghiên cứu của Mone và cộng sự (2011), một khi nhân viên cảm thấy yêu mến, thích thú và tự hào về tổ chức thì kỳ vọng hiệu suất công việc của nhân viên sẽ cải thiện. Giả thuyết H5 cũng được chấp nhận chứng tỏ một khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức về việc tiếp cận đào tạo hữu ích cho công việc và để họ chuyển tải những giá trị bản thân họ có được từ việc học cho những nhân viên khác sẽ làm gắn bó của nhân viên càng cao, từ đó hiệu suất công việc sẽ cao; kết quả này phù hợp với nghiên cứu của George và Bettenhausen (1990). Tuy nhiên, kết quả giả thuyết H1 bị từ chối đồng nghĩa với giá trị kinh tế của EBA không tác động đến hiệu suất công việc của nhân viên. Kết quả này đi ngược với những nghiên cứu của Markos và Sridevi (2010) cho rằng giá trị kinh tế gồm mức lương, thưởng, chế độ bảo hiểm và bảo đảm công việc sẽ làm gia tăng hiệu suất công việc của nhân viên.

5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu này giúp nhà quản trị các doanh nghiệp dịch vụ thấy được sự tác động rất mạnh những thành phần giá trị của EBA đến hiệu suất công việc của nhân viên. Từ đó, nhà quản trị sẽ sử dụng những giá trị của EBA này nhằm tăng hiệu suất công việc của nhân viên:

Thứ nhất, giá trị phát triển có hệ số β chuẩn hóa cao nhất (0,402) chứng tỏ chúng tác động mạnh nhất đến hiệu suất công việc của nhân viên. Vì vậy, trong quá trình hoạt động nhà quản trị nên quan tâm đến giá trị phát triển cá nhân của nhân viên. Nhà quản trị 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 tự nâng cao hiệu suất công việc của họ.

Thứ hai, giá trị thích thú với hệ số β chuẩn hóa cũng rất cao (0,344), giá trị này cũng tác động mạnh đến hiệu suất công việc của nhân viên. Nhà quản trị phải chứng tỏ tổ chức chính là nơi làm việc rất thú vị, nơi sử dụng lao động một cách khoa học, sáng tạo, 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 hiệu suất công việc sẽ gia tăng.

Thứ ba, giá trị xã hội tác động mạnh đến hiệu suất công việc của nhân viên với hệ số β chuẩn hóa (0,168) chứng tỏ môi trường xã hội trong tổ chức dịch vụ rất quan trọng đối với nhân viên. Nhà quản trị 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 hiệu suất công việc của nhân viên sẽ cao.

Cuối cùng, giá trị ứng dụng tác động thấp nhất đến hiệu suất công việc của nhân viên với hệ số β chuẩn hóa (0,103). Hiệu suất công việc của nhân viên được nâng lên khi nhà quản trị trao cơ hội cho nhân viên, để họ

chia sẻ với đồng nghiệp những gì đã học, những gì đã được trải nghiệm. Họ sẽ xem công việc của tổ chức chính là công việc của mình.

6. HẠN CHẾ CỦA NGHIÊN CỨU

Nghiên cứu này vẫn còn một số hạn chế: Thứ nhất, nghiên cứu này chỉ tập trung nghiên cứu các doanh nghiệp 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 EBA với hiệu suất công việc của nhân viên, những mối quan hệ khác với EBA chưa được nghiên cứu đến. Trong nghiên cứu này, giả thuyết H1 không được chấp nhận vì $p = 0,111$, ở đây có thể có vai trò của biến điều tiết nào đó nhưng trong nghiên cứu vẫn chưa phân tích đến.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- [1] T. Ambler and S. Barrow, "The employer brand," *The Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 85-206, 1996.
- [2] F. Lievens, "Employer branding in the belgian army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees," *Human Resource Management*, vol. 46, pp. 51-69, 2007.
- [3] G. Martin, P. Beaumont, R. Doig, and J. Pate, "Branding: A new performance discourse for HR?," *European Management Journal*, vol. 23, pp. 76-88, 2005.
- [4] R. Mosley, "Customer experience, organisational culture and the employer brand," *Journal of Brand Management*, vol. 15, pp. 123-134, 2007.
- [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] L. Moroko and M. D. Uncles, "Employer branding and market segmentation," *Journal of Brand Management*, vol. 17, pp. 181-196, 2009.
- [7] T. M. Gardner, N. L. Erhardt, and C. Martin-Rios, "Rebranding employment branding: establishing a new research agenda to explore the attributes, antecedents, and consequences of workers' employment brand knowledge," *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 30, pp. 253-304, 2011.
- [8] 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.
- [9] K. Backhaus and S. Tikoo, "Conceptualizing and researching employer branding," *Career Development International*, vol. 9, pp. 501-517, 2004.
- [10] 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.
- [11] D. B. Turban, "Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population," *Journal of Vocational Behavior*, vol. 58, pp. 293-312, 2001.

- [12] F. Lievens, G. V. Hoye, and F. Anseel, "Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework," *British Journal of Management*, vol. 18, pp. 45-59, 2007.
- [13] L. Moroko and M. D. Uncles, "Characteristics of successful employer brands," *Journal of Brand Management*, vol. 16, pp. 160-175, 2008.
- [14] C. P. Theurer, A. Tumaşjan, 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.
- [15] F. Lievens and S. Highhouse, "The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer," *Personnel Psychology*, vol. 56, pp. 75-102, 2003.
- [16] F. Lievens, G. V. Hoye, and B. Schreurs, "Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 78, pp. 553-572, 2005.
- [17] T. T. Jiang and P. Iles, "Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China," *Journal of Technology Management in China*, vol. 6, pp. 97-110, 2011.
- [18] R. Maxwell and S. Knox, "Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm," *Journal of Marketing Management*, vol. 25, pp. 1-16, 2009.
- [19] A. M. Sivertzen, E. R. Nilsen, and A. H. Olafsen, "Employer branding: employer attractiveness and the use of social media," *Journal of Product & Brand Management*, vol. 22, pp. 473-483, 2013.
- [20] 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.
- [21] A. Dabirian, J. Kietzmann, and H. Diba, "A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding," *Business Horizons*, vol. 60, pp. 197-205, 2017.
- [22] C. Xie, R. P. Bagozzi, and K. V. Meland, "The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 33, pp. 124-146, 2015.
- [23] J. Singh, "Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations," *Journal of Marketing*, vol. 64, 2000.
- [24] S. J. Motowidlo and J. R. Van Scotter, "Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance," *Journal of Applied Psychology*, vol. 79, pp. 475-480, 1994.

- [25] A. A. Aldousari, A. Robertson, M. S. Ab Yajidb, and Z. U. Ahmed, "Impact of employer branding on organization's performance," *Journal of Transnational Management*, vol. 22, pp. 153-170, 2017.
- [26] H. Xia and L. Yang, "The employer branding and employee performance," *3rd International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering*, vol. Kunming, pp. 536-558, 2010.
- [27] I. Bakanauskienė, R. Bendaravičienė, R. Krikštolaitis, and Z. Lydeka, "Discovering an employer branding: identifying dimensions of employer's attractiveness in University. ," *Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrimai*, vol. 59, pp. 7-22, 2011.
- [28] 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.
- [29] P. Boselie and T. Van der Wiele, "Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave," *Managing Service Quality*, vol. 12, pp. 165-172, 2002.
- [30] J. L. Heskett, T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser, and L. A. Schlesinger, "Putting the service profit chain to work," *Harvard Business Review*, vol. 72, pp. 164-170, 1994.
- [31] K. Punjaisri and A. M. Wilson, "Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors," *European Journal of Marketing*, vol. 45, pp. 1521-1537, 2011.
- [32] T. T. H. Pham and K. Q. D. Dinh, "The influence of branding management on business performance: An empirical evidence from Vietnamese food and beverage industry," *International Journal of Business Administration*, vol. 7, pp. 36-43, 2016.
- [33] N. T. Nguyen and Y. Fassin, "The impact of internal corporate social responsibility on organization commitment: evidence from Vietnamese service firms," *International Business Management*, vol. 10, pp. 784-792, 2016.
- [34] M. K. Biswas and D. Suar, "Antecedents and onsequences of Employer Branding," *Journal of Business Ethics*, vol. 136, pp. 57-72, 2016.
- [35] M. Rotundo and P. R. Sackett, "The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach," *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, pp. 66-80, 2002.
- [36] C. Viswesvaran and D. Ones, "Perspectives on models of job performance," *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 8, pp. 216-226, 2000.
- [37] S. J. Motowidlo, W. C. Borman, and M. J. Schmit, "A theory of individual differences in task performance and contextual performance," *Human Performance*, vol. 10, pp. 71-83, 1997.

- [38] L. Williams and S. Anderson, "Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviours," *Journal of Management*, vol. 17, pp. 601-617, 1991.
- [39] J. M. George and K. Bettenhausen, "Understanding prosocial behavior, sales performance, and turnover: A group level analysis in a service context," *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, pp. 698-709, 1990.
- [40] J. R. Van Scotter and S. J. Motowidlo, "Interpersonal facilitation and job dedication as separate facets of contextual performance," *Journal or Applied Psychology*, vol. 81, pp. 525-531, 1996.
- [41] J. R. Van Scotter, S. Motowidlo, and T. Cross, "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards," *Journal of Applied Psychology*, vol. 85, pp. 526-535, 2000.
- [42] L. L. Price, E. Amould, and P. Tierney, "Going to extremes: Managing service encounters and assessing provider Performance," *Journal of Marketing*, vol. 59, pp. 83-97, 1995.
- [43] 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.
- [44] E. Babakus, U. Yavas, O. M. Karatepe, and T. Avci, "The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcomes " *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 31, pp. 272-286, 2003.
- [45] 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.
- [46] A. B. Bakker and M. P. Leiter, *Work engagement*. NY: Taylor & Francis 2010.
- [47] S. Henkel, T. Tomczak, M. Heitmann, and A. Herrmann, "Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding," *Journal of Product & Brand Management*, vol. 16, pp. 310-320, 2007.
- [48] K. Punjaisri, H. Evanschitzky, and A. M. Wilson, "Internal branding an enabler of employees' brand-supporting behaviours," *Journal of Service Management*, vol. 20, pp. 209-226, 2009.
- [49] A. B. Bakker and E. Demerouti, "Towards a model of work engagement," *Career Development International* . , vol. 13, pp. 209-223, 2008.
- [50] S. Markos and M. S. Sridevi, "Employee engagement: The key to improving performance," *International Journal of Business and Management*, vol. 5, pp. 89-96, 2010.
- [51] A. M. Saks, "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, pp. 600-619, 2006.

- [52] W. Kahn, "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work," *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 692-724, 1990.
- [53] D. R. May, R. L. Gilson, and L. M. Harter, "Psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work," *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 77, pp. 11-37, 2004.
- [54] E. Mone, C. Eisinger, K. Guggenheim, B. Price, and C. Stine, "Performance management at the wheel: Driving employee engagement in organizations," *Journal of Business and Psychology*, vol. 26, pp. 205-212, 2011.
- [55] 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.
- [56] 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.
- [57] 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.
- [58] 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.

Ngày nhận bài: 17/04/2020

Ngày chấp nhận đăng: 22/10/2020