

# TÁC ĐỘNG CỦA SỨC HẤP DẪN THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG ĐẾN SỰ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN TẠI CÔNG TY CỔ PHẦN VIỄN THÔNG FPT CHI NHÁNH HUẾ

Nguyễn Ánh Dương<sup>1</sup>, Hà Ngọc Thùy Liên<sup>1</sup>, Trần Thị Mi Ni<sup>1</sup>

Ngày nhận bài: 26/01/2022

Ngày nhận bản sửa: 10/02/2022

Ngày duyệt đăng: 25/03/2022

**Tóm tắt.** Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xem xét sự tác động của sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT chi nhánh Huế. Dữ liệu được thu thập từ 175 nhân viên đang làm việc tại công ty thông qua khảo sát trực tiếp, email, zalo và facebook. Các thang đo được kiểm định bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Phương pháp mô hình cấu trúc (SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả cho thấy, giá trị phát triển và giá trị kinh tế là hai yếu tố có sự tác động mạnh nhất đến danh tiếng công ty và qua đó tác động gián tiếp đến sự gắn kết của nhân viên, trong khi đó, giá trị ứng dụng và giá trị thích thú có sự tác động yếu hơn. Bài viết cũng đưa ra những hàm ý quản trị cho công ty nhằm nâng cao sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng, từ đó tăng cường sự gắn kết của nhân viên trong thời gian tới.

**Từ khóa:** FPT chi nhánh Huế; Sự gắn kết; Sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng.

## 1. Đặt vấn đề

Trong thế giới kinh doanh với mức độ cạnh tranh ngày càng tăng đang khiến cho các tổ chức phải phát triển các nguồn lực độc đáo và khác biệt (Alniacik & cộng sự, 2011). Sự gắn kết của nhân viên với tổ chức được xem là chìa khóa để tổ chức duy trì cả lợi thế cạnh tranh và bền vững (Shirin & Kleyn, 2017). Do đó, nhà quản trị phải thực sự hấp dẫn người lao động để thu hút nhân tài và phát triển đội ngũ (Nguyễn Tấn Minh, 2020). Để giải quyết thách thức này, một số tổ chức đã phát triển các chương trình xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng nhằm tạo sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng trên thị trường lao động (Alshathry & cộng sự, 2017).

<sup>1</sup> Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế, email: anhduong@hce.edu.vn

Thương hiệu nhà tuyển dụng là những gì hấp dẫn nhất của nhà tuyển dụng trong nhận thức của người lao động, bao gồm giá trị kinh tế, giá trị phát triển, giá trị xã hội, giá trị thích thú và giá trị ứng dụng (Berthon & cộng sự, 2005). Thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh có thể cải thiện mối quan hệ và tăng khả năng giữ chân nhân viên (Ritson, 2002 trích trong Berthon & cộng sự, 2005). Nhân viên đang trở thành trung tâm của quá trình xây dựng thương hiệu vì nhân viên là khách hàng nội bộ và công việc là sản phẩm nội bộ (Berthon & cộng sự, 2005).

Tham gia vào thị trường Thừa Thiên Huế muộn hơn so với nhiều đối thủ khác như VNPT, Viettel, Công ty Cổ phần Viễn thông FPT chi nhánh Huế gặp không ít khó khăn và thách thức đến từ cả phía khách hàng và nguồn nhân lực. Theo định hướng chung của tỉnh Thừa Thiên Huế, phát triển công nghiệp công nghệ thông tin đang được ưu tiên thu hút đầu tư tại địa phương trong thời gian tới. Như vậy, trong tương lai gần, mức độ cạnh tranh nguồn nhân lực công nghệ thông tin trên địa bàn Thừa Thiên Huế sẽ khốc liệt hơn. Theo đó, sự gắn kết của nhân viên là mối quan tâm hàng đầu của bất cứ công ty nào. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đánh giá tác động của sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng đến sự gắn kết của nhân viên, từ đó đưa ra các giải pháp nhằm nâng cao yếu tố này tại FPT chi nhánh Huế trong thời gian tới.

## **2. Tổng quan nghiên cứu**

### **2.1. Sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng**

Sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng là những lợi ích mà một nhân viên tiềm năng sẽ nhận được khi làm việc cho một tổ chức (Berthon & cộng sự, 2005). Theo Jiang & Iles (2011) sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng cũng là tài sản thương hiệu của tổ chức, chính là mức độ mà nhân viên 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 giúp tổ chức vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh.

Theo Berthon & cộng sự (2005), sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng được đo lường dựa trên 5 yếu tố: (1) “Giá trị thích thú” đề cập đến môi trường làm việc thú vị, các phương pháp làm việc mới lạ và tận dụng khả năng sáng tạo của nhân viên để tạo ra các sản phẩm và dịch vụ chất lượng cao, sáng tạo; (2) “Giá trị xã hội” phản ánh môi trường làm việc vui vẻ, hạnh phúc, mang lại mối quan hệ đồng nghiệp tốt đẹp và bầu không khí đồng đội; (3) “Giá trị kinh tế” đề cập đến mức lương trên mức trung bình, gói đãi ngộ, đảm bảo việc làm và các cơ hội thăng tiến; (4) “Giá trị phát triển” liên quan đến sự công nhận, giá trị bản thân và sự tự tin, cùng với kinh nghiệm nâng cao nghề nghiệp và bàn đạp cho việc làm trong tương lai; (5) “Giá trị ứng dụng” bao hàm việc tạo cơ hội

cho nhân viên áp dụng những gì họ đã học và dạy những người khác, trong một môi trường vừa định hướng khách hàng vừa nhân đạo.

## 2.2. Gắn kết công việc

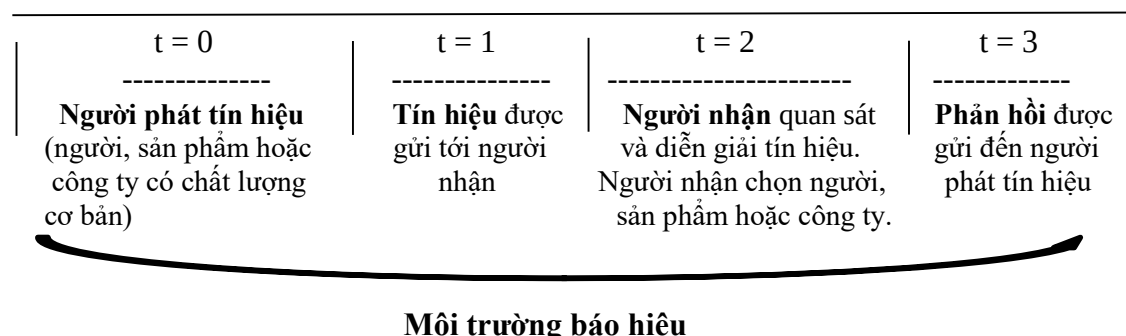
Sự gắn kết là sự nhiệt huyết trong công việc, sự cảm hứng hay hứng thú làm việc, niềm tự hào về công việc và những thách thức phải đối mặt khi làm việc tại tổ chức (Schaufeli & cộng sự, 2002). Theo Salas-Vallina & Alegre (2018), sự gắn kết thể hiện sự nhiệt tình, đam mê, hứng khởi trong công việc và các trạng thái tinh thần tích cực trong cống hiến. Gắn kết được đặc trưng bởi sức mạnh (Vigor), sự cống hiến (Dedicate) và sự say mê (Absorption) trong công việc (Schaufeli & cộng sự, 2006).

## 2.3. Danh tiếng công ty

Theo Şantaş & cộng sự (2018), danh tiếng của công ty đề cập đến những phản ứng cảm xúc rõ ràng tích cực hoặc tiêu cực, yếu hoặc mạnh về một công ty được công chúng, khách hàng, nhà đầu tư và nhân viên nắm giữ. Theo một định nghĩa khác, danh tiếng của công ty là sự đánh giá tổng thể do các bên liên quan của công ty nắm giữ trong một khoảng thời gian dựa trên những hình ảnh phát sinh từ các hành vi và giao tiếp của công ty (Gotsi & cộng sự, 2006). Tầm quan trọng của danh tiếng đã được biết đến nhiều trên thị trường sản phẩm, và gần đây cũng trở nên nổi bật trên thị trường lao động bao gồm cả quá trình tuyển dụng (Sivertzen & cộng sự, 2013).

## 2.4. Lý thuyết tín hiệu

Lý thuyết tín hiệu giữ vai trò nền tảng của nhiều lĩnh vực quản lý khác nhau như quản lý chiến lược, quản lý nguồn nhân lực (Connelly & cộng sự, 2011). Trong lý thuyết tín hiệu, một bên đóng vai trò là người gửi các tín hiệu và bên kia đóng vai trò là người nhận chọn cách diễn giải các tín hiệu. Các tín hiệu được sử dụng cho mục đích này cung cấp thông tin về môi trường làm việc có thể như thế nào trong công ty.



Ghi chú: t là thời gian

**Hình 1: Dòng thời gian báo hiệu**

Nguồn: Connelly & cộng sự, 2011

Trong khi phần lớn các học giả về nguồn nhân lực đã dựa trên các nghiên cứu của họ về lý thuyết tín hiệu trong bối cảnh quy trình thu hút và tuyển dụng nhân tài, nghiên cứu gần đây cũng đã áp dụng lý thuyết này vào việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng (Alshathry & cộng sự, 2017; Nguyễn Tấn Minh, 2020).

## **2.5. Một số nghiên cứu liên quan và mô hình nghiên cứu đề xuất**

### *Một số nghiên cứu liên quan*

Theo Ambler & Barrow (1996), sức hấp dẫn của thương hiệu nhà tuyển dụng gồm 3 thành phần: giá trị chức năng, giá trị kinh tế và giá trị tâm lý. Sau đó, Berthon & cộng sự (2005) đã phát triển thành 5 thành phần, cụ thể: giá trị phát triển, giá trị ứng dụng, giá trị xã hội, giá trị thích thú và giá trị kinh tế. Nhiều nghiên cứu gần đây đã sử dụng thang đo này để đánh giá tác động của sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng đến hành vi, thái độ của nhân viên hiện hữu và kể cả nhân viên tiềm năng. Sivertzen & cộng sự (2013), Liu (2018) đã sử dụng thang đo này để đánh giá tác động sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng tác động đến ý định nộp đơn xin việc. Trong đó, một số nghiên cứu sử dụng biến danh tiếng công ty đóng vai trò là biến trung gian. Đối với nhân viên hiện tại, nhằm nghiên cứu tác động của thương hiệu nhà tuyển dụng đến thái độ của nhân viên trong lĩnh vực bảo hiểm, Schlager & cộng sự (2011) đã điều tra 2.189 nhân viên đến từ 12 quốc gia trên thế giới. Ngoài các 5 thành phần thang đo được ứng dụng từ Berthon & cộng sự (2005), nghiên cứu này đã bổ sung thêm thang đo về danh tiếng công ty vào mô hình. Tương tự, Nguyễn Tấn Minh (2019) đã sử dụng 5 thang đo dựa trên Berthon & cộng sự (2005) và bổ sung thang đo giá trị danh tiếng để đánh giá sự gắn bó công việc của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ tại thành phố Hồ Chí Minh.

Mặc dù đã được quan tâm, ứng dụng trong thực tiễn quản lý doanh nghiệp, nhưng thương hiệu nhà tuyển dụng và các thành phần có liên quan vẫn là những khái niệm tương đối mới trong lĩnh vực học thuật, nghiên cứu (Christiaans, 2013). Đặc biệt, tại Việt Nam, các nghiên cứu về sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng và các mối quan hệ liên quan còn rất ít, mới chỉ dừng lại ở thống kê mô tả và khám phá thang đo là chủ yếu (Nguyễn Tấn Minh, 2020).

### *Mô hình nghiên cứu đề xuất*

Trong nghiên cứu của Berthon & cộng sự (2005), đã tìm thấy mối quan hệ tích cực giữa năm chiều và sức hấp dẫn tổng thể. Một số nghiên cứu xác minh mối quan hệ giữa danh tiếng của công ty và sự hấp dẫn của nhà tuyển dụng. Sivertzen & cộng sự (2013) đã sử dụng thang đo của Berthon & cộng sự (2005) và kiểm tra xem liệu có mối liên hệ giữa năm khía cạnh của sự hấp dẫn của nhà tuyển dụng và danh tiếng của công

ty hay không. Kết quả từ nghiên cứu đó khẳng định tồn tại và là tích cực của mối quan hệ này. Ủng hộ kết quả này, Liu (2018) chứng minh tác động tích cực của năm thành phần sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng đến danh tiếng của công ty khi nghiên cứu tại Trung Quốc. Do đó, 5 giả thuyết sau được đề xuất:

*H<sub>1</sub>: Giá trị kinh tế tác động tích cực đến danh tiếng của FPT chi nhánh Huế*

*H<sub>2</sub>: Giá trị phát triển tác động tích cực đến danh tiếng của FPT chi nhánh Huế*

*H<sub>3</sub>: Giá trị xã hội tác động tích cực đến danh tiếng của FPT chi nhánh Huế*

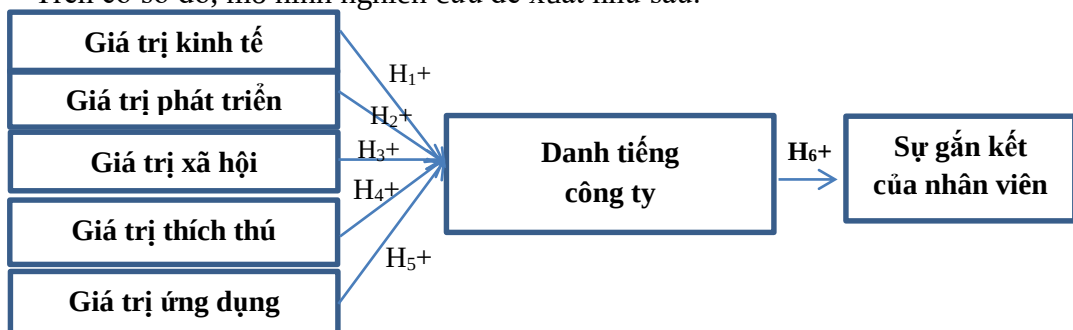
*H<sub>4</sub>: Giá trị thích thú tác động tích cực đến danh tiếng của FPT chi nhánh Huế*

*H<sub>5</sub>: Giá trị ứng dụng tác động tích cực đến danh tiếng của FPT chi nhánh Huế*

Danh tiếng thương hiệu của nhà tuyển dụng là tài sản vô hình của tổ chức. Một số tác động quan trọng của danh tiếng thương hiệu là lòng tin, lòng trung thành của nhân viên, truyền miệng, mở rộng kinh doanh, giữ chân nhân viên (Jaswal & Bhattacharya, 2021). Nhân viên có xu hướng liên hệ cao với những khía cạnh này, và những khía cạnh này tạo thành yếu tố thu hút nhà tuyển dụng (Jaswal & Bhattacharya, 2021). Nghiên cứu tại Nam Phi trong lĩnh vực ngân hàng, kết quả của mô hình của Shirin & Kley (2017) khẳng định rằng nhận thức về danh tiếng của công ty là một yếu tố dự báo quan trọng về sự gắn bó của nhân viên. Tương tự, Şantaş & cộng sự (2018) cũng chứng minh sự tác động tích cực của danh tiếng công ty đến gắn bó công việc của nhân viên trên cả ba khía cạnh là thể chất, tình cảm và nhận thức. Do đó, giả thuyết sau được đề xuất:

*H<sub>6</sub>: Danh tiếng của công ty tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên tại FPT chi nhánh Huế*

Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu đề xuất như sau:



**Hình 2: Mô hình nghiên cứu đề xuất**

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

#### **3.1. Thiết kế nghiên cứu**

*Phương pháp điều tra:* Nghiên cứu thực hiện điều tra toàn bộ 180 nhân viên của Công ty Cổ phần Viễn thông FPT chi nhánh Huế. Do tình hình dịch Covid-19 tác giả thực hiện khảo sát vừa trực tiếp vừa online. Tác giả gửi bảng hỏi được in sẵn hoặc thiết kế sẵn trên Google Form, sau đó gửi trực tiếp hoặc qua email, facebook hoặc zalo cho từng nhân viên. Một số nhân viên không phản hồi, một số phiếu điều tra còn thiếu nhiều ý kiến. Kết quả thu về 175 phiếu đạt yêu cầu.

*Phân tích số liệu:* Kết quả khảo sát được phân tích với phần mềm thống kê SPSS 20 và phần mềm AMOS 20. Các thang đo sẽ được kiểm định độ tin cậy thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Yêu cầu để thang đo được chấp nhận là các biến có hệ số tương quan biến tổng (item – total correlation) lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến lớn hơn 0,6 (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Đối với phân tích nhân tố khám phá, theo Hair & cộng sự (1998), những biến có hệ số tải nhân tố (Factor Loading) nhỏ hơn 0,5 sẽ bị loại. Ngoài ra, hệ số KMO phải đạt giá trị 0,5 trở lên; Kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (sig. < 0,05); Tiêu chuẩn phương sai trích phải lớn hơn 50%. Do các hạng mục và thang đo cho nghiên cứu được kế thừa từ các nghiên cứu trước đây nên phân tích nhân tố khẳng định (CFA – Confirmatory Factor Analysis) được thực hiện để kiểm tra mô hình đo lường cũng như các thang đo có đạt yêu cầu hay không. Để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường, nghiên cứu sử dụng các chỉ số Chi-square điều chỉnh theo bậc tự do (CMIN/df), chỉ số thích hợp so sánh CFI (Comparative Fit Index), chỉ số Tucker & Lewis TLI, chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation). Nếu một mô hình nhận được các giá trị TLI, CFI > 0,9; CMIN/df < 2; RMSEA < 0,08 được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường (Hair & cộng sự, 2010). Ngoài ra, khi phân tích CFA còn thực hiện các đánh giá khác như đánh giá độ tin cậy thang đo, tính đơn hướng, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo. Cuối cùng, mô hình cấu trúc tuyến tính SEM được sử dụng để xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố.

#### **3.2. Thang đo**

Nghiên cứu sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ từ 1: hoàn toàn đồng ý đến 5: hoàn toàn đồng ý được sử dụng trong nghiên cứu này. Thang đo sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng được phát triển từ Berthon & cộng sự (2005) bao gồm 5 giá trị: Giá trị kinh tế (ví dụ: Anh/Chị được trả lương cao hơn mức trung bình chung của thị trường); Giá trị thích thú (ví dụ: Công ty cung cấp những sản phẩm và dịch vụ chất

lượng cao); Giá trị phát triển (ví dụ: Anh/Chị nhận được nhiều kinh nghiệm trong nâng cao nghề nghiệp); Giá trị xã hội (ví dụ: Anh/Chị có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp); Giá trị ứng dụng (ví dụ: Anh/Chị có cơ hội để áp dụng vào công việc những gì đã học). Thang đo danh tiếng công ty bao gồm 5 biến quan sát được phát triển từ Alniacik & cộng sự (2011) và Schlager & cộng sự (2011) (ví dụ: Mọi người ngưỡng mộ và tôn trọng công ty tôi).

Nghiên cứu này sử dụng thang đo gắn kết của nhân viên từ Salas-Vallina & Alegre (2018) với 3 biết quan sát, gồm: cảm thấy mạnh mẽ và tràn đầy sức sống khi thực hiện công việc, (2) nhiệt tình với công việc, (3) say mê với công việc.

#### **4. Kết quả và thảo luận**

##### **4.1. Thống kê mô tả về đối tượng điều tra**

Trong tổng số 175 phiếu thu được, số lượng nam giới chiếm tỷ lệ nhiều hơn (69,7%), đồng thời đa số làm việc tại bộ phận kỹ thuật (40%), kinh doanh (38%), còn lại là làm việc tại bộ phận chăm sóc khách hàng (14%), hành chính nhân sự và kế toán (lần lượt chiếm khoảng 4%). Điều này hoàn toàn phù hợp với đặc trưng của ngành viễn thông. Xét về độ tuổi, hơn 72% là những nhân viên chưa quá 35 tuổi, những người từ 45 tuổi trở lên chỉ chiếm 4%. Hay nói cách khác, nhân viên làm việc tại Công ty Cổ phần Viễn thông FPT chi nhánh Huế có tuổi đời còn khá trẻ. Điều này cũng phù hợp với tiêu chí thâm niên nghề nghiệp khi những người làm việc từ 1 đến 3 năm chiếm gần 50%, những người dưới 1 năm chiếm gần 20%. Đa số nhân viên có trình độ từ đại học trở lên (chiếm 53,1%), trong khi những người có trình độ trung học phổ thông chỉ là 11%.

##### **4.2. Kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá**

Có một biến (DT4) bị loại từ kết quả kiểm định Cronbach's Alpha do có tương quan với biến tổng nhỏ hơn 0,3. Sau khi kiểm định lại thì các biến quan sát đo lường đều thỏa mãn các điều kiện của phân tích độ tin cậy theo hệ số Cronbach's Alpha và được giữ lại để sử dụng cho các phân tích tiếp theo trong nghiên cứu này.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) lần thứ nhất phát hiện một số biến xấu. Cụ thể, biến GTPT1, GTPT2 và GTKT4 tải lên ở cả 2 nhân tố và không đảm bảo mức chênh lệch hệ số tải lớn hơn 0,3. Sau khi loại đi các biến xấu, kết quả phân tích nhân tố lần thứ hai đảm bảo các điều kiện của EFA. Cụ thể, kết quả KMO thu được là 0,867, nên kết luận là phân tích nhân tố phù hợp với dữ liệu thực tế, ngoài ra, các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện do  $\text{sig.} = 0,000$  (thỏa mãn  $\leq$

0,05). Kết quả phương sai trích là 67,98%. Kết quả từ bảng 1 cho thấy có 5 nhân tố đại diện đảm bảo được tiêu chuẩn có Eigenvalue > 1.

**Bảng 1: Kết quả ma trận xoay nhân tố lần 2**

| Biến quan sát                      | Nhân tố       |               |               |               |               |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
|                                    | 1             | 2             | 3             | 4             | 5             |
| GTTT1                              | 0,876         |               |               |               |               |
| GTTT3                              | 0,839         |               |               |               |               |
| GTTT2                              | 0,836         |               |               |               |               |
| GTTT4                              | 0,728         |               |               |               |               |
| GTTT5                              | 0,694         |               |               |               |               |
| GTPT5                              |               | 0,861         |               |               |               |
| GTPT4                              |               | 0,840         |               |               |               |
| GTPT6                              |               | 0,819         |               |               |               |
| GTPT3                              |               | 0,705         |               |               | 0,326         |
| GTXH5                              |               |               | 0,736         |               |               |
| GTXH3                              |               |               | 0,710         |               |               |
| GTXH4                              |               |               | 0,698         |               |               |
| GTXH2                              |               |               | 0,664         |               |               |
| GTXH1                              |               |               | 0,647         |               |               |
| GTUD3                              |               |               |               | 0,858         |               |
| GTUD2                              |               |               |               | 0,843         |               |
| GTUD4                              |               |               |               | 0,783         |               |
| GTUD1                              |               |               |               | 0,782         |               |
| GTKT3                              |               |               |               |               | 0,735         |
| GTKT2                              |               |               |               |               | 0,730         |
| GTKT1                              |               |               |               |               | 0,652         |
| GTKT5                              |               | 0,300         |               |               | 0,650         |
| <b>Hệ số Eigenvalue</b>            | <b>7,333</b>  | <b>3,169</b>  | <b>1,971</b>  | <b>1,271</b>  | <b>1,211</b>  |
| <b>Trị số phương sai trích (%)</b> | <b>16,332</b> | <b>30,389</b> | <b>43,982</b> | <b>57,133</b> | <b>67,978</b> |

Nguồn: Số liệu điều tra năm 2021

Từ kết quả phân tích nhân tố EFA, ta có các nhóm nhân tố được sử dụng trong mô hình nghiên cứu sau này, đó là: Nhân tố 1 được đặt tên là “Giá trị thích thú” được đo lường bởi các biến quan sát GTTT1 – GTTT4, ký hiệu là **thichthu**; Nhân tố 2 được đặt tên là “Giá trị phát triển” được đo lường bởi các biến quan sát GTPT3 – GTTT6, ký hiệu là **phattrien**; Nhân tố 3 được đặt tên là “Giá trị xã hội” được đo lường bởi các biến quan sát GTXH1 – GTXH5, ký hiệu là **xahoi**; Nhân tố 4 được đặt tên là “Giá trị ứng dụng” được đo lường bởi các biến quan sát GTUD1 – GTUD4, ký hiệu là **ungdung**; Nhân tố 5 được đặt tên là “Giá trị kinh tế” được đo lường bởi các biến quan sát GTKT1, GTKT2, GTKT3, GTKT5, ký hiệu là **kinhte**.

Đối với biến danh tiếng công ty và biến phụ thuộc là sự gắn kết của nhân viên đều đạt tiêu chuẩn EFA. Kết quả biến “Danh tiếng công ty” được đo lường bởi các biến

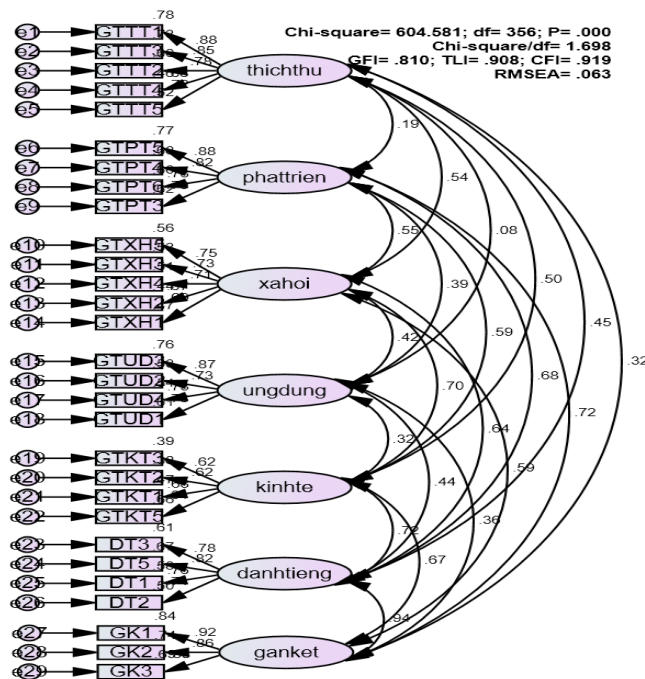


quan sát DT1, DT2, DT3 và DT5 được ký hiệu là **danhtiang**; biến “Gắn kết của nhân viên” được đo lường bởi 3 biến quan sát GK1, GK2 và GK3 được ký hiệu là **ganket**.

#### 4.3. Phân tích nhân tố khẳng định

*Thứ nhất: Đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường*

Kết quả hình 3 cho thấy, chỉ số CMIN/df = 1,698 nhỏ hơn 2; TLI = 0,908, CFI = 0,919 đều lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,063 nhỏ hơn 0,08. Như vậy thang đo phù hợp với dữ liệu của thị trường (Hair & cộng sự, 2010).



**Hình 3: Kết quả CFA mô hình đo lường tối hạn (chuẩn hóa)**

*Nguồn: Số liệu điều tra năm 2021*

*Thứ hai: Đánh giá độ tin cậy thang đo*

Độ tin cậy thang đo được đánh giá thông qua 3 chỉ số: Độ tin cậy tổng hợp (CR), tổng phương sai rút trích (AVE) và hệ số Cronbach's Alpha.

Từ bảng 2 cho thấy giá trị CR đều lớn hơn 0,7 và AVE đều lớn hơn 0,5. Hệ số Cronbach's Alpha đã được phân tích ở mục 4.2. Như vậy có thể khẳng định các thang đo đạt yêu cầu (Hair & cộng sự, 2010).

*Thứ ba: Kiểm định giá trị hội tụ*

Kết quả từ hình 3 cho thấy tất cả các biến quan sát đều có trọng số với giá trị lớn hơn 0,5, thấp nhất là biến GTKT2 thuộc thang đo GTKT có trọng số 0,620, đồng thời

giá trị P ở các bảng ước lượng ký hiệu là \*\*\* tức là có ý nghĩa thống kê. Từ các kết quả trên có thể kết luận thang đo đạt được giá trị hội tụ (Hair & cộng sự, 2010).

*Thứ tư: Tính đơn nguyên*

Theo Steenkamp & Van Trijp (1991), mức độ phù hợp mô hình với dữ liệu thị trường cho chúng ta điều kiện cần và đủ để cho tập biến quan sát đạt được tính đơn nguyên trừ trường hợp sai số của các biến quan sát có tương quan với nhau. Từ kết quả thu được, mô hình được xem là phù hợp với dữ liệu thị trường và không có tương quan giữa các sai số đo lường nên có thể kết luận nó đạt tính đơn nguyên.

*Thứ năm: Giá trị phân biệt*

Các hệ số tương quan giữa các cặp khái niệm đều nhỏ hơn 1 và có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ) nên các hệ số tương quan đều khác 1. Ngoài ra, giá trị căn bậc 2 của AVE (giá trị đường chéo, đậm ở bảng 2) đều lớn hơn các hệ số tương quan giữa các khái niệm (giá trị trong cùng hàng và cột). Như vậy, có thể kết luận rằng các khái niệm hay thang đo đạt giá trị phân biệt (Hair & cộng sự, 2010).

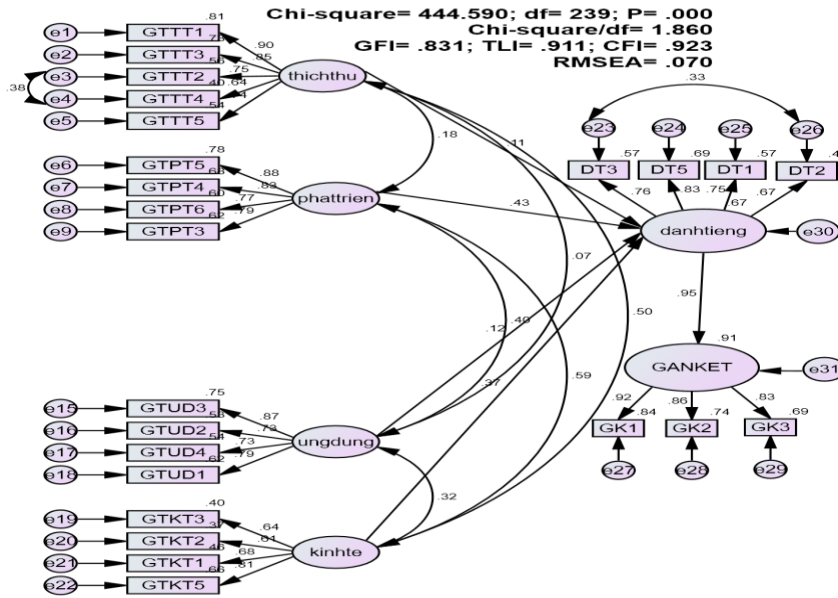
**Bảng 2: Kết quả ước lượng hệ số tin cậy tổng hợp và phương sai trích trung bình**

|                  | CR    | AVE   | MSV   | danh<br>tieng | thich<br>thu | phat<br>trien | xahoi        | ung<br>dung  | kinhte       | ganket       |
|------------------|-------|-------|-------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>danhtiang</b> | 0,850 | 0,588 | 0,391 | <b>0,767</b>  |              |               |              |              |              |              |
| <b>thichthu</b>  | 0,889 | 0,619 | 0,296 | 0,449         | <b>0,787</b> |               |              |              |              |              |
| <b>phattrien</b> | 0,890 | 0,670 | 0,523 | 0,675         | 0,186        | <b>0,818</b>  |              |              |              |              |
| <b>xahoi</b>     | 0,834 | 0,502 | 0,486 | 0,641         | 0,544        | 0,555         | <b>0,709</b> |              |              |              |
| <b>ungdung</b>   | 0,862 | 0,611 | 0,191 | 0,437         | 0,077        | 0,394         | 0,417        | <b>0,781</b> |              |              |
| <b>kinhte</b>    | 0,781 | 0,674 | 0,514 | 0,717         | 0,502        | 0,591         | 0,697        | 0,316        | <b>0,821</b> |              |
| <b>ganket</b>    | 0,903 | 0,757 | 0,491 | 0,644         | 0,318        | 0,723         | 0,594        | 0,365        | 0,666        | <b>0,870</b> |

*Nguồn: Số liệu điều tra năm 2021*

#### 4.4. Mô hình cấu trúc

Nghiên cứu vận dụng mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) nhằm kiểm tra mối quan hệ giữa sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng với sự gắn kết thông qua biến trung gian là danh tiếng công ty. Kết quả SEM lần 2 sau khi loại biến “Giá trị xã hội” có mối quan hệ không có ý nghĩa thống kê (giá trị  $p = 0,518 > 0,05$ ), đồng thời dựa vào chỉ tiêu MI (Modification Indices) để cải thiện mô hình được thể hiện ở hình 4.



**Hình 4: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính SEM lần 2**

*Nguồn: Số liệu điều tra năm 2021*

Kết quả hình 4 chứng tỏ mô hình lý thuyết đạt được độ tương thích với dữ liệu thị trường do Chi-square/df = 1,860 (< 2), TLI = 0,911 (> 0,9), CFI = 0,923 (> 0,9) và RMSEA = 0,070 (< 0,08) (Hair & cộng sự, 2010). Giá trị p của các biến độc lập đều nhỏ hơn 0,05 nên các nhân tố này thực sự có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên (bảng 3). Đồng thời, các trọng số chuẩn hóa mang dấu dương cho thấy các nhân tố thuộc sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng tác động tích cực đến danh tiếng công ty từ đó tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên tại FPT chi nhánh Huế (giả thuyết H<sub>4</sub>, H<sub>2</sub>, H<sub>5</sub>, H<sub>1</sub> và H<sub>6</sub> được chấp nhận).

**Bảng 3: Kết quả kiểm tra mối quan hệ của các cấu trúc trong mô hình lần 2**

| Giả thuyết     | Tác động mô hình cấu trúc                     | Hệ số hồi quy chuẩn hóa | $\rho$ | Kết luận  |
|----------------|-----------------------------------------------|-------------------------|--------|-----------|
| H <sub>4</sub> | Giá trị thích thú → Danh tiếng công ty        | 0,110                   | 0,022  | Chấp nhận |
| H <sub>2</sub> | Giá trị phát triển → Danh tiếng công ty       | 0,434                   | 0,000  | Chấp nhận |
| H <sub>5</sub> | Giá trị ứng dụng → Danh tiếng công ty         | 0,117                   | 0,007  | Chấp nhận |
| H <sub>1</sub> | Giá trị kinh tế → Danh tiếng công ty          | 0,372                   | 0,000  | Chấp nhận |
| H <sub>6</sub> | Danh tiếng công ty → Sự gắn kết của nhân viên | 0,955                   | 0,000  | Chấp nhận |

*Nguồn: Số liệu điều tra năm 2021*

Cụ thể các yếu tố thuộc sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng bao gồm giá trị thích thú, giá trị phát triển, giá trị ứng dụng và giá trị kinh tế có mức độ ảnh hưởng đến sự gắn kết thông qua danh tiếng công ty với trọng số chuẩn hóa lần lượt là 0,110; 0,434;

0,117 và 0,372. Nói cách khác, danh tiếng công ty đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng đến sự gắn kết của nhân viên. Như vậy, khi công ty có sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng cao sẽ tạo nên danh tiếng lớn, từ đó tạo cơ sở quan trọng để nâng cao sự gắn kết của nhân viên với tổ chức.

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc thu được  $R^2$  cho biến phụ thuộc danh tiếng công ty là 0,670 và  $R^2$  cho biến phụ thuộc Sự gắn kết là 0,912. Điều này cho thấy sự biến thiên của các biến độc lập trong mô hình giải thích được 67,0% cho sự biến thiên của biến danh tiếng công ty, và giải thích được 91,2% sự biến thiên của biến phụ thuộc sự gắn kết của nhân viên.

Nhằm đánh giá mức độ bền vững của mô hình SEM, nghiên cứu sử dụng phương pháp Bootstrap với số lần lấy mẫu lặp lại là  $B = 500$ . Kết quả thu được các giá trị tuyệt đối C.R đều nhỏ hơn so với giá trị kiểm định 1,96. Do đó, ta có thể kết luận các ước lượng trong mô hình SEM là có thể tin cậy được (Hair & cộng sự, 1998).

## 5. Kết luận và các hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy, giá trị xã hội tác động không có ý nghĩa thống kê đến danh tiếng công ty và qua đó tác động đến gián tiếp đến sự gắn kết. Điều này có thể xuất phát từ các mối quan hệ giữa những người lao động chưa được thiết lập một cách rõ ràng, làm cho họ chưa cảm nhận được giá trị xã hội mà công ty mang lại. Đối với các yếu tố còn lại, giá trị phát triển và giá trị kinh tế là hai yếu tố có sự tác động mạnh nhất đến danh tiếng công ty và qua đó tác động đến gián tiếp đến sự gắn kết, trong khi đó, giá trị ứng dụng và giá trị thích thú có sự tác động yếu hơn. Điều này hoàn toàn phù hợp với thực tế rằng một người làm việc luôn muốn phát triển bản thân kể cả về địa vị lẫn kỹ năng nghề nghiệp. Do đó, người lao động sẽ gắn kết nếu như công ty trao giá trị phát triển cho họ. Tương tự, người lao động nhận được các khoản thù lao phù hợp, được đảm bảo công việc, đặc biệt trong giai đoạn khủng hoảng kinh tế do đại dịch Covid-19 thì họ sẽ gắn kết hơn. Những mối quan hệ này cũng trùng khớp với kết quả của nhiều nghiên cứu trước đây như Ambler & Barrow (1996), Berthon & cộng sự (2005), Liu (2018), Shirin & Kleyn (2017), Şantaş & cộng sự (2018).

Từ đây, các hàm ý quản trị được đề xuất, bao gồm: Thứ nhất, FPT chi nhánh Huế cần quan tâm đến giá trị phát triển của cá nhân người lao động. Sự đánh giá cao, ghi nhận thành tích từ các cấp quản lý cần được thực hiện. Nhà tuyển dụng FPT chi nhánh Huế cần cho nhân viên thấy được lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng, thấy tự tin về bản thân, từ đó họ xem sự thành công của nhà tuyển dụng chính là sự thành công của bản

thân mình. Thứ hai, nhu cầu về kinh tế là nhu cầu cơ bản của một người lao động, đặc biệt là trong hoàn cảnh đại dịch Covid-19 khi tình trạng việc làm, thu nhập được quan tâm nhiều. Do đó, FPT chi nhánh Huế cần trả một mức lương cho nhân viên trên mức trung bình của xã hội, phải đảm bảo việc làm ổn định, phải có các chế độ bảo hiểm nhân viên yên tâm ở lại gắn kết công việc. Thứ ba, FPT chi nhánh Huế cần chú ý đến giá trị ứng dụng. Tạo điều kiện cho người lao động có thể ứng dụng những gì mà họ đã học và chia sẻ tri thức với người khác không chỉ chứng minh rằng doanh nghiệp đã tuyển đúng người, đúng việc mà còn tạo cho họ phát huy hết sở trường, điểm mạnh của mình. Cuối cùng công ty phải chứng tỏ nơi đây chính là nơi làm việc thú vị, nơi sử dụng lao động một cách khoa học và sáng tạo, nơi tổ chức đánh giá công việc của nhân viên công bằng, nơi tổ chức sản xuất hàng hóa và dịch vụ có chất lượng cao và có tính sáng tạo thì càng làm cho nhân viên gắn bó với công việc nhiều hơn.

### **TÀI LIỆU THAM KHẢO**

- Alniacik, U., Cigerim, E., Akcin, K. & Bayram, O. (2011), Independent and joint effects of perceived corporate reputation, affective commitment and job satisfaction on turnover intentions, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24(1), 1177-1189.
- Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2017), The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework, *International Journal of Organizational Analysis*, 25 (3), 413-431.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005), Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Christiaans, L. (2013), *Theoretical Background and Literature Review*, Springer Books, in: International Employer Brand Management, edition 127, chapter 2, pages 11-49, Springer.
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D. & Reutzel, C. R. (2011), Signaling Theory: A Review and Assessment, *Journal of Management*, 37 (1), 39-67.
- Gotsi, M. & Wilson. AM. (2001), Corporate reputation: seeking a definition, *Corp Commun Int J*, 6(1), 24–30.
- Hair J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1998), *Multivariate data analysis with readings*, 5th ed, Prentice-Hall, New Jersey.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B. & Anderson, R. (2010), *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective (7th ed.)*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, NXB Hồng Đức.

- Jaswal, P. & Bhattacharya, S. (2021), Employer Branding-An Employer Attractiveness Tool, Attractiveness Factors for Millennial, *Management, Innovation and Technologies*, 11(4), 5533-5548.
- 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.
- Liu, Y. (2018), Employer Attractiveness to Chinese Potential Employees, *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 4(2), 147-155.
- 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 tại TP. HCM, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, 41, 58-72.
- Nguyễn Tấn Minh (2020), Mối quan hệ giữa hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng và thái độ trung thành của nhân viên, *Tạp chí Khoa học thương mại*, 146, 70-79.
- Salas-Vallina, A. & Alegre, J. (2018), Happiness at work: Developing a shorter measure, *Journal of Management & Organization*, 1-21.
- Şantaş, F., Özer, Ö., Saygili, M. & Özkan, Ş. (2018), The effect of corporate reputation on work engagement: A case study in a public hospital, *International Journal of Healthcare Management*, 13(1), 340-346.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Salanova, M. (2006), The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, *Educational and Psychological Measurement*, 6, 701-716.
- Schaufeli, W. B., Martinez, I. M, Pinto, A. M., Salanova, M. & Bakker, A. B. (2002), Burnout and engagement in university students: A cross national study, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 33, 464-481.
- Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. & Luc Cachelin, J. (2011), The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation, *Journal of Services Marketing*, 25 (7), 497-508.
- Shirin, A. & Kleyn, N. (2017), An Evaluation of the Effects of Corporate Reputation on Employee Engagement: The Case of a Major Bank in South Africa, *International Studies of Management & Organization*, 47(3), 276-292.
- Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013), Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product & Brand Management*, 22/7, 473–483.
- Steenkamp, J. & van Trijp, H. (1991), The use of Lisrel in validating marketing constructs, *International Journal of Research in Marketing*, 8 (4), 283–299.

## **IMPACT OF EMPLOYER BRAND ATTRACTIVENESS ON EMPLOYEE ENGAGEMENT AT FPT TELECOM, HUE BRANCH**

**Nguyen Anh Duong, Ha Ngoc Thuy Lien, Tran Thi Mi Ni**

**Abstract:** This study was conducted to examine the impact of employer attractiveness on employee engagement at FPT Telecom, Hue branch. Data was collected from 175 employees working at the company through direct surveys, email, zalo and facebook. Cronbach's Alpha test, exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA) were used for testing Validity and Reliability of the measurement instruments. Structural Equation Modeling (SEM) was used to test the proposed relationships. The findings reveal that development value and economic value are the two factors that have the strongest impact on the company's reputation and thereby indirectly affect employee engagement, while application value and interest value have a weaker effect. The article also provides some administrative implications for the company in order to improve the employer attractiveness, thereby enhancing employee engagement in the coming time.

**Keywords:** FPT Hue branch; Engagement; Employer brand attractiveness.