

TÁC ĐỘNG CỦA SỨC HẤP DẪN THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG ĐẾN SỰ THỎA MÃN VÀ LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI VNPT THỪA THIÊN HUẾ

Nguyễn Ánh Dương¹, Hà Ngọc Thùy Liên¹, Tống Thị Thanh Thảo¹

Ngày nhận bài: 09/04/2022

Ngày nhận bản sửa: 22/05/2022

Ngày duyệt đăng: 27/06/2022

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 thỏa mãn và lòng trung thành của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế. Từ số liệu điều tra 224 người lao động đang làm việc tại doanh nghiệp, kết quả phân tích mô hình cấu trúc (SEM) cho thấy các yếu tố tác động đến sự thỏa mãn theo thứ tự giảm dần, bao gồm: giá trị kinh tế, giá trị phát triển, giá trị an toàn và giá trị ứng dụng. Tuy nhiên, chỉ có giá trị phát triển và sự thỏa mãn tác động trực tiếp đến lòng trung thành. Nghiên cứu cũng phát hiện sự thỏa mãn đóng vai trò trung gian toàn phần của mối quan hệ giữa giá trị kinh tế, giá trị an toàn, giá trị ứng dụng và lòng trung thành, vai trò trung gian một phần của mối quan hệ giữa giá trị phát triển và lòng trung thành. Các hàm ý quản trị cũng được bài viết đề xuất nhằm nâng cao sự thỏa mãn và lòng trung thành của người lao động trong thời gian tới.

Từ khóa: Lòng trung thành; Sự thỏa mãn; Sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng; VNPT Thừa Thiên Huế

1. Đặt vấn đề

Trong thời đại toàn cầu hóa hiện nay, nơi mà việc làm được coi là cạnh tranh hơn, nhiều công ty đang phải vật lộn để thu hút, tuyển dụng, tạo động lực và duy trì khả năng của con người lớn nhất có thể (Vasanth & Vinoth, 2017). Nhờ việc sử dụng ngày càng nhiều phương tiện truyền thông và internet, nhân viên đang trở nên hiểu biết hơn về nơi làm việc của họ (Tanwan, 2017). Hàng ngàn website với đa dạng tính năng dành cho việc tìm kiếm việc làm như timviecnhanh.com, vn.joboko.com, careerbuilder.vn cho phép nhân viên có thể dễ dàng tiếp cận, so sánh và xếp hạng các công ty. Một môi trường như vậy đã tạo ra những thách thức cho một tổ chức thu hút và duy trì lực lượng lao động của mình (Tanwan, 2017).

Sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng đã thu hút các nhà quản trị nhân sự trong hơn hai thập kỷ qua vì có thể giúp các tổ chức duy trì nhân viên (Ritson, 2002). Khi thương hiệu nhà tuyển dụng có sức hấp dẫn, nó sẽ giúp công ty tạo sự khác biệt trên thị trường (Vasanth & Vinoth, 2017) và cho phép tổ chức thu hút được những nhân viên tài năng nhất, từ đó giảm chi phí của việc thuê lao động, cải thiện quan hệ lao động, gia

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

tăng việc duy trì nhân viên và thậm chí là trả lương nhân viên thấp hơn so với các công ty có thương hiệu nhà tuyển dụng yếu (Ritson, 2002).

Trong thời gian qua, người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế có mức độ thỏa mãn trong công việc chưa cao, vẫn còn tình trạng nghỉ việc, đặc biệt là lao động trình độ cao để chuyển qua “đầu quân” cho các đối thủ cạnh tranh. Trong khi đó, tình trạng “khát” nhân lực công nghệ vẫn đang là câu chuyện “đau đầu” của nhiều doanh nghiệp trong lĩnh vực này tại Thừa Thiên Huế, thậm chí là tình trạng “giật gấu vá áo” (Liên Minh, 2021). Do đó, việc nâng cao sự thỏa mãn của những người lao động đang làm việc trên cơ sở sức hấp dẫn thương hiệu tuyển dụng, từ đó nâng cao lòng trung thành của họ là một bài toán cần có lời giải đối với lãnh đạo VNPT Thừa Thiên Huế.

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 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.

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.

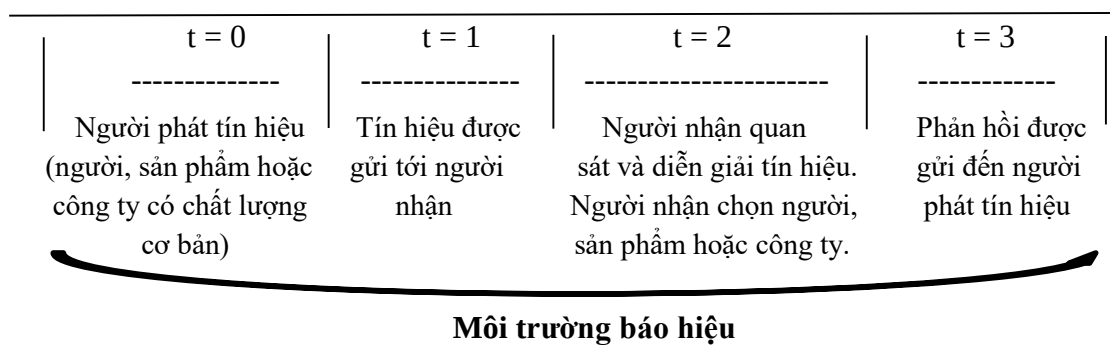
2.2. Sự thỏa mãn và lòng trung thành của người lao động

Robbins & Judge (2002) định nghĩa sự thỏa mãn trong công việc là cảm giác tích cực về công việc có được từ sự đánh giá những đặc điểm của công việc đó. Nhân viên cảm thấy thỏa mãn về công việc sẽ làm việc hiệu quả hơn so với những nhân viên không có cảm giác này. Theo Vroom (1964), sự thỏa mãn công việc là tập trung vào vai trò của các nhân viên tại nơi làm việc. Vì vậy, sự thỏa mãn của công việc như là định hướng tình cảm của cá nhân đối với công việc.

Theo Mowday & cộng sự (1979), lòng trung thành với tổ chức được định nghĩa như là một sự kiên định của một cá nhân mong muốn làm thành viên của tổ chức và sự tham gia tích cực vào các hoạt động của một tổ chức cụ thể. Trung thành có thể là một thành phần cam kết của tổ chức, cũng có thể là một khái niệm độc lập.

2.3. Lý thuyết tín hiệu

Lý thuyết tín hiệu được sử dụng trong nghiên cứu nguồn nhân lực, bắt nguồn từ nghiên cứu kinh tế học của Spence về tín hiệu thị trường việc làm. Lý thuyết đã được sử dụng rộng rãi để kiểm tra sự bất cân xứng thông tin giữa hai bên do chênh lệch kiến thức gây ra (Taj, 2016). 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

2.4. Một số nghiên cứu liên quan và mô hình nghiên cứu đề xuất

Một số nghiên cứu liên quan

Nghiên cứu từ góc độ khái niệm và lý thuyết, Berthon & cộng sự (2005) đã xây dựng 5 nhân tố với 25 biến quan sát để đo lường sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng trên cơ sở phát triển 3 yếu tố của Ambler & Barrow (1996). Nghiên cứu trong bối cảnh của Việt Nam, Nguyen Minh Ha & cộng sự (2021) cho rằng quy mô của khái niệm mức độ hấp dẫn của thương hiệu nhà tuyển dụng vẫn bao hàm nhiều điểm chưa phù hợp. Nghiên cứu của nhóm tác giả đã loại bỏ thang đo giá trị thích thú vì không phù hợp với bối cảnh kinh doanh của Việt Nam, đồng thời bổ sung biến mới là giá trị an toàn.

Những nghiên cứu thực nghiệm của sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng đối với nhân viên tiềm năng có thể kể đến như Reis & Braga (2016). Đối với nhân viên hiện tại nghiên cứu của Kaur & Syal (2017) thu thập dữ liệu từ 209 nhân viên ngân hàng tại Ấn Độ nhằm xác định sự tác động của các khía cạnh sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển

dụng đến sự thỏa mãn, từ đó dẫn đến một thương hiệu tuyển dụng mạnh hay không. Hai tác giả kết luận rằng thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn là điều cần thiết để đáp ứng lực lượng lao động hiện có. Trong bối cảnh Việt Nam, nghiên cứu mối quan hệ giữa hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng và hiệu suất công việc của nhân viên trong ngành dịch vụ tại Thành phố Hồ Chí Minh được Nguyễn Tấn Minh (2019) thực hiện. Cùng sử dụng thang đo sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng và cùng tác giả, nhưng nghiên cứu đối với lòng trung thành của nhân viên, Nguyễn Tấn Minh (2020) đã khẳng định những mối quan hệ này.

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 liên quan vẫn là những khái niệm tương đối mới trong lĩnh vực học thuật, nghiên cứu. Đặc biệt, tại Việt Nam, các nghiên cứu về thương hiệu nhà tuyển dụng và các mối quan hệ liên quan còn rất ít, mới dừng lại ở thống kê mô tả và khám phá là chủ yếu (Nguyễn Tấn Minh, 2020).

Mô hình nghiên cứu đề xuất

Các yếu tố cấu thành giá trị xã hội thường được các học giả quan tâm vì chúng dường như là động lực quan trọng cho thái độ tích cực của nhân viên (Schlager & cộng sự, 2011). Mối quan hệ tốt với cấp trên, đồng nghiệp giúp đỡ lẫn nhau, cùng hướng tới mục tiêu chung của tổ chức sẽ khiến cho từng cá nhân trong tổ chức thỏa mãn với công việc, thỏa mãn với tổ chức, và kéo theo đó là lòng trung thành hơn với tổ chức. Các giả thuyết được phát biểu như sau:

H_{1a}: Giá trị xã hội có tác động tích cực đến sự thỏa mãn của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

H_{1b}: Giá trị xã hội có tác động tích cực đến lòng trung thành của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

Các học giả đã lập luận rằng các chương trình phát triển của tổ chức là rất quan trọng đối với sự thỏa mãn của nhân viên (Schlager & cộng sự, 2011) và ảnh hưởng đến lòng trung thành của họ (Mehta & cộng sự, 2010). Nhân viên thấy được lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng, cảm thấy rất tốt về bản thân, tự tin về bản thân sẽ đạt được sự nghiệp trong tương lai, họ không thể rời bỏ công ty (Ambler & Barrow, 1996). Các giả thuyết được phát biểu như sau:

H_{2a}: Giá trị phát triển có tác động tích cực đến sự thỏa mãn của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

H_{2b}: Giá trị phát triển có tác động tích cực đến lòng trung thành của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

Nhà tuyển dụng luôn tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng những gì được học và truyền đạt lại cho người khác những kinh nghiệm mình có được (Nguyễn Tấn Minh,

2020). Điều này làm cho họ thỏa mãn với công việc mình làm, họ sẽ thấy công việc của mình rất hữu ích và họ sẽ ở lại góp phần phát triển tổ chức (Berthon & cộng sự, 2005). Trong bối cảnh của Việt Nam, giáo dục và đào tạo trong môi trường nội bộ của tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến việc ở lại làm việc của nhân viên (Nguyen & Fassin, 2016, trích trong Nguyễn Tấn Minh, 2020). Các giả thuyết được phát biểu như sau:

H_{3a}: Giá trị ứng dụng có tác động tích cực đến sự thỏa mãn của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

H_{3b}: Giá trị ứng dụng có tác động tích cực đến lòng trung thành của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

Giá trị an toàn phản ánh mức độ mà một cá nhân bị thu hút vào các doanh nghiệp vì sự an toàn và bảo mật tại nơi làm việc (Berthon & cộng sự, 2005). Ngoài ra, mối quan tâm về an toàn bao gồm các vấn đề về thể chất, tâm lý và tinh thần, thậm chí là lạm dụng tình dục (Nguyen Minh Ha & cộng sự, 2021). Giá trị an toàn được chứng minh vai trò hàng đầu trong phong cách lãnh đạo và tác động tích cực đến sự tham gia của nhân viên qua nhiều nghiên cứu khác nhau (Nguyen Minh Ha & cộng sự, 2021). Các giả thuyết được phát biểu như sau:

H_{4a}: Giá trị an toàn có tác động tích cực đến sự thỏa mãn của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

H_{4b}: Giá trị an toàn có tác động tích cực đến lòng trung thành của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

Lợi ích kinh tế phụ thuộc vào mức độ hiệu quả và năng lực của nhân viên trong việc đóng góp cho tổ chức. Đổi lại, người lao động sẽ đóng góp nhiều hơn cho tổ chức nếu họ nhận được lợi ích kinh tế gia tăng từ tổ chức (Nguyen Minh Ha & cộng sự, 2021). Người lao động sẽ thỏa mãn với công việc hơn và từ đó trung thành hơn nếu như họ nhận được những giá trị về tài chính cao (Pavlovíc & Zdravkovíc, 2019). Các giả thuyết sau được phát biểu:

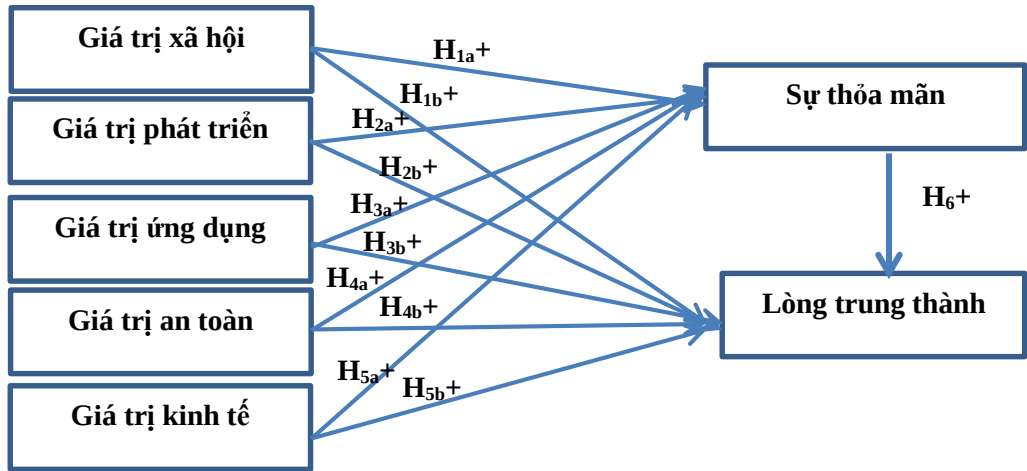
H_{5a}: Giá trị kinh tế có tác động tích cực đến sự thỏa mãn của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

H_{5b}: Giá trị kinh tế có tác động tích cực đến lòng trung thành của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

Các tài liệu cho thấy rằng sự thỏa mãn với các điều kiện làm việc của một tổ chức có thể dẫn đến các kết quả như giảm khả năng nhân viên bỏ việc (Dhir & cộng sự, 2019). Trong nỗ lực giữ chân những nhân viên có hiệu suất làm việc cao, các công ty cố gắng thúc đẩy thái độ tích cực của tổ chức như sự thỏa mãn trong công việc và cam kết với tổ chức. Sự thỏa mãn là yếu tố quyết định mạnh mẽ đến sự cam kết và lòng trung thành của nhân viên (Pavlovíc & Zdravkovíc, 2019). Giả thuyết được phát biểu như sau:

H_6 : Sự thỏa mãn có tác động tích cực đến lòng trung thành của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế.

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



Hình 2: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thiết kế nghiên cứu

Phương pháp điều tra: Do đối tượng điều tra nằm trên địa bàn rộng nên chúng tôi chỉ chọn ra một số trung tâm và phòng bán hàng để khảo sát. Các đơn vị được chọn phải mang tính đại diện cho tổng thể nghiên cứu. Theo Hair & cộng sự (1998), thì số lượng mẫu được chọn phải gấp 5 lần biến quan sát. Nghiên cứu này sử dụng 22 biến quan sát nên kích cỡ mẫu tối thiểu là 110. Ngoài ra, để kiểm định được các mối liên hệ trong mô hình sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Structural Equation Modeling), nghiên cứu cần có cỡ mẫu tối thiểu là 200 (Hair & cộng sự, 1998). Nhóm tác giả phát bảng hỏi trực tiếp đến các đối tượng điều tra, riêng đối với người lao động ở khu vực xa thì gửi đường link bảng hỏi thông qua đầu mối là người đứng đầu đơn vị đó. Để đảm bảo các điều kiện trên, trong khoảng thời gian từ tháng 12 năm 2021 đến tháng 2 năm 2022, nhóm tác giả thu thập được 224 phiếu khảo sát hợp lệ từ địa bàn A Lưới (17 phiếu), Bắc Sông Hương (56 phiếu), Nam Sông Hương (91 phiếu) và Hương Phú (60 phiếu).

Phân tích số liệu: Đầu tiên 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 lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến lớn hơn 0,6 (Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Do thang đo kế thừa của Nguyễn Minh Hà & cộng sự (2021) có bổ sung biến mới là "Giá trị an toàn" và chưa được kiểm chứng ở các lĩnh vực khác nhau nên nhóm tác giả thực hiện phân tích nhân tố khám phá ở bước tiếp theo. Theo Hair & cộng sự (1998), những biến có hệ số tải nhân tố 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%. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) được thực hiện ở bước tiếp theo để kiểm tra mô hình đo lường cũng như các thang đo có đạt yêu cầu hay không. 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) để đo lường mức độ phù hợp của mô hình với thông tin thị trường. 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 biến phụ thuộc và mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đó.

3.2. Thang đo

Thang đo sức hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng được kế thừa từ Nguyen Minh Ha & cộng sự (2021) vì nó phù hợp với bối cảnh Việt Nam, bao gồm 5 giá trị: Giá trị xã hội (ví dụ: Anh/Chị có mối quan hệ tốt với cấp trên); Giá trị phát triển (ví dụ: Công ty là “bàn đạp” cho công việc tương lai của Anh/Chị); Giá trị ứng dụng (ví dụ: Anh/Chị có cơ hội để áp dụng vào công việc những gì đã học); Giá trị an toàn (ví dụ: Doanh nghiệp mà Anh/Chị làm việc luôn đảm bảo an toàn lao động trong các hoạt động làm việc); Giá trị kinh tế (ví dụ: Công ty có các khoản phụ cấp tốt cho nhân viên). Thang đo sự thỏa mãn và lòng trung thành đều bao gồm 4 biến quan sát được phát triển từ Davies (2008) và Jun & cộng sự (2006) (ví dụ: Đây là tổ chức tốt nhất để tôi làm việc; Tôi dự định gắn bó sự nghiệp của tôi tại công ty này). Thang đo Likert với 5 mức độ từ 1: hoàn toàn không đồng ý đến 5: hoàn toàn đồng ý được sử dụng.

3.3. Mẫu nghiên cứu

Tỷ lệ nam chiếm phần lớn (gần 60%) trong tổng số 224 người lao động tham gia khảo sát. Nhìn chung, nhân sự tại VNPT Thừa Thiên Huế đang ở giai đoạn trung niên, trong đó 8,5% có độ dưới 25; 33,5% có độ tuổi 25 – 34; 47,3% từ 35 đến 45 tuổi và 10,7% trên 45 tuổi. Về trình độ học vấn, tại địa bàn nghiên cứu, trình độ trung cấp/cao đẳng chiếm gần 13%; đại học chiếm hơn 85%; trên đại học chỉ khoảng 1,8%. Có hơn 50% là những người đã có thời gian làm việc từ 3 đến 5 năm; có hơn 36% là những người gắn bó với công ty trên 5 năm; còn lại là từ 1 đến 3 năm (11,6%) và dưới 1 năm (1,3%). Do đặc thù của công việc nên đa số (gần 74%) người lao động làm việc tại các trung tâm viễn thông, còn lại tập trung ở phòng bán hàng của các khu vực.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá

Các biến quan sát đo lường đều thỏa mãn các điều kiện của phân tích độ tin cậy và được giữ lại để sử dụng cho các phân tích tiếp theo trong nghiên cứu này do đảm bảo điều kiện tương quan với biến tổng lớn hơn 0,3, hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến đều lớn hơn 0,6 và đều nhỏ hơn hệ số Cronach's Alpha của thang đo tổng.

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

Mã biến	Nhân tố					Ký hiệu
	1	2	3	4	5	
GTPT4	0,824					phattrien
GTPT5	0,820					
GTPT6	0,806					
GTPT3	0,717					
GTPT1	0,665					
GTPT2	0,633					
GTXH5		0,768				xahoi
GTXH4		0,752				
GTXH3		0,746				
GTXH1		0,722				
GTXH2		0,716				
GTUD2			0,809			ungdung
GTUD3			0,745			
GTUD1			0,686			
GTUD4			0,652			
GTKT3				0,748		kinhte
GTKT1				0,747		
GTKT2				0,716		
GTAT1					0,772	antoan
GTAT2					0,747	
GTAT3					0,709	

Nguồn: Số liệu điều tra năm 2022

Sau khi loại đi các biến GTXH6 do hệ số tải nhỏ hơn 0,5, kết quả phân tích nhân tố lần thứ hai đảm bảo các điều kiện của EFA. Cụ thể, kết quả KMO thu được là 0,822 (thỏa mãn tiêu chí $0,5 \leq KMO \leq 1$), 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 của các yếu tố cho thấy, phương sai cộng dồn của các yếu tố là 61,153% (thỏa mãn phương sai trích $> 50\%$).

Kết quả từ bảng 1 cho thấy có 5 nhân tố đại diện đảm bảo được tiêu chuẩn có Eigenvalue > 1. Cụ thể, nhân tố 1 đặt tên là **giá trị phát triển**, ký hiệu là **phattrien**; nhân tố 2 đặt tên là **giá trị xã hội**, ký hiệu là **xahoi**; nhân tố 3 đặt tên là **giá trị ứng dụng**, ký hiệu là **ungdung**; nhân tố 4 đặt tên là **giá trị kinh tế**, ký hiệu là **kinhte** và nhân tố 5 đặt tên là **giá trị an toàn**, ký hiệu là **antoan**.

Kết quả EFA cho biến **sự thỏa mãn** đảm bảo tiêu chuẩn do KMO = 0,785 và hệ số Sig. = 0,000. Biến này được đo lường bởi SHL1 – SHL4, ký hiệu là **hailong**. Tương tự, biến **lòng trung thành** cũng đảm bảo tiêu chuẩn do KMO = 0,799 và hệ số Sig. = 0,000. Biến này được đo lường bởi LTT1 – LTT4, ký hiệu là **trungthanh**.

4.2. Phân tích nhân tố khẳng định

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

Kết quả cho thấy, chỉ số CMIN/df = 1,787 nhỏ hơn 2; TLI = 0,903, CFI = 0,916 đều lớn hơn 0,9; RMSEA = 0,059 nhỏ hơn 0,08. Như vậy thang đo phù hợp với dữ liệu của thị trường (Hair & cộng sự, 2010).

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 (C.A).

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

	C.A	CR	AVE	hai long	phat trien	xa hoi	ung dung	kinh te	an toan	trung thanh
hailong	0,895	0,885	0,659	0,812						
phattrien	0,872	0,875	0,543	0,618	0,737					
xahoi	0,831	0,822	0,583	0,547	0,471	0,764				
ungdung	0,723	0,727	0,503	0,315	0,296	0,313	0,709			
kinhte	0,823	0,731	0,577	0,652	0,478	0,532	0,043	0,760		
antoan	0,674	0,735	0,568	0,180	0,167	0,032	0,080	0,021	0,754	
trungthanh	0,899	0,883	0,655	0,775	0,686	0,528	0,267	0,584	0,274	0,809

Nguồn: Số liệu điều tra năm 2022

Từ bảng 2 cho thấy giá trị CR đều lớn hơn 0,7; AVE đều lớn hơn 0,5 và hệ số Cronbach's Alpha (C.A) lớn hơn 0,6. Như vậy có thể khẳng định các thang đo đạt yêu cầu (Hair & cộng sự, 2010).

Thứ ba: Kiểm định giá trị hội tụ

Tất cả các biến quan sát đều có trọng số với giá trị lớn hơn 0,5, đồng thời giá trị P ở các bảng ước lượng ký hiệu là *** tức là có ý nghĩa thống kê. Ngoài ra, dựa theo số liệu ở bảng 2, phương sai trích AVE của tất cả các thang đo từ 0,503 đến 0,659, tất cả đều lớn hơn 0,5. 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).

4.3. Mô hình cấu trúc

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc 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). Hệ số R^2 cho biến phụ thuộc Sự thỏa mãn là 0,677 và R^2 cho biến phụ thuộc Lòng trung thành là 0,950. Điều này cho thấy sự biến thiên của các biến độc lập trong mô hình giải thích được 67,7% cho sự biến thiên của biến sự thỏa mãn, và giải thích được 95,0% sự biến thiên của biến lòng trung thành của người lao động. 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 = 1000. Các giá trị tuyệt đối C.R. đều nhỏ hơn so với giá trị kiểm định 1,96. Do đó, các ước lượng trong mô hình SEM là có thể tin cậy được (Hair & cộng sự, 1998).

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

Giả thuyết	Mối quan hệ			Estimate	S.E.	C.R.	P	Kết luận
H _{1a} +	hailong	<---	xahoi	0,123	0,095	1,293	0,196	Không chấp nhận
H _{1b} +	trungthanh	<---	xahoi	0,018	0,063	0,285	0,776	Không chấp nhận
H _{2a} +	hailong	<---	phattrien	0,188	0,058	3,245	0,001	Chấp nhận
H _{2b} +	trungthanh	<---	phattrien	0,113	0,040	2,790	0,005	Chấp nhận
H _{3a} +	hailong	<---	ungdung	0,153	0,059	2,576	0,010	Chấp nhận
H _{3b} +	trungthanh	<---	ungdung	-0,060	0,043	-1,396	0,163	Không chấp nhận
H _{4a} +	hailong	<---	antoan	0,166	0,078	2,119	0,034	Chấp nhận
H _{4b} +	trungthanh	<---	antoan	0,072	0,055	1,318	0,187	Không chấp nhận
H _{5a} +	hailong	<---	kinhte	0,757	0,171	4,431	***	Chấp nhận
H _{5b} +	trungthanh	<---	kinhte	-0,199	0,131	-1,521	0,128	Không chấp nhận
H ₆ +	trungthanh	<---	hailong	0,984	0,100	9,849	***	Chấp nhận

Nguồn: Số liệu điều tra năm 2022

Giá trị p của mỗi quan hệ giữa giá trị xã hội và sự thỏa mãn, lòng trung thành đều lớn hơn 0,05 nên giả thuyết H_{1a} và H_{1b} không chấp nhận. Một số nghiên cứu sử dụng nội hàm giá trị xã hội và có kết quả tương tự như Vũ Việt Hằng & Nguyễn Văn Thông (2018), Benraïss -Noailles & Viot (2020). 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.

Giá trị phát triển vừa tác động trực tiếp đến sự thỏa mãn và tác động tổng hợp đến lòng trung thành (tổng tác động là 0,364). Biến sự thỏa mãn cũng ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến lòng trung thành (mức tác động là 0,984) (giả thuyết H_{2a} , H_{2b} và H_6 được chấp nhận). Như vậy sự thỏa mãn đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa giá trị phát triển và lòng trung thành. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Schlager & cộng sự (2011), Mehta & cộng sự (2010), Ambler & Barrow (1996).

Bảng 4: Các mức độ tác động lên biến trung thành

Mối quan hệ	Tác động trực tiếp	Tác động gián tiếp	P	Tổng tác động	P
xahoi -> trungthanh	0,000	0,000	0,238	0,000	0,206
phattrien -> trungthanh	0,113	0,251	0,025	0,364	0,022
ungdung -> trungthanh	0,000	0,188	0,015	0,188	0,011
antoan -> trungthanh	0,000	0,152	0,067	0,152	0,058
kinhte -> trungthanh	0,000	0,445	0,002	0,445	0,000
hailong -> trungthanh	0,984	-	-	0,984	0,000

Nguồn: Số liệu điều tra năm 2022

Các mối quan hệ với biến sự thỏa mãn bao gồm giá trị ứng dụng, giá trị an toàn và giá trị kinh tế đều có $p < 0,05$ và có hệ số hồi quy dương nên các giả thuyết H_{3a} , H_{4a} và H_{5a} được chấp nhận. Tuy nhiên, các biến này lại không tác động trực tiếp đến lòng trung thành (H_{3b} , H_{4b} và H_{5b} không chấp nhận). Các kết quả này tương đồng với nghiên cứu của Nguyễn Tấn Minh (2020), Benraïss -Noailles & Viot (2020). Thực tế, người lao động quyết định gắn bó lâu dài với công ty thì những yếu tố tác động phải có vai trò trong dài hạn và gắn với sự thăng tiến hơn là những yếu tố ngắn hạn như an toàn lao động, truyền đạt những điều đã học hay vấn đề về lương bổng. Như vậy, trong những mối quan hệ này, sự thỏa mãn đóng vai trò trung gian toàn phần.

5. Kết luận và các hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy, giá trị kinh tế là yếu tố tác động mạnh nhất đến sự thỏa mãn cũng như lòng trung thành của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế. Điều này không chỉ phù hợp với thuyết nhu cầu của Maslow mà còn đúng với giai đoạn nghiên cứu là tình trạng suy giảm của nền kinh tế do đại dịch Covid-19 dẫn đến những vấn đề về thu nhập đang là mối quan tâm hàng đầu của bất cứ người lao động nào. Giá trị phát triển và giá trị an toàn là hai yếu tố tiếp theo ảnh hưởng đến sự thỏa mãn. Thực

tế cho thấy, sau khi có nhu cầu về kinh tế, người lao động sẽ mong muốn đảm bảo an toàn về mặt thể chất, tinh thần cũng như công việc và sau đó là sự thăng tiến trong nghề nghiệp. Ngoài ra, không chỉ thỏa mãn, người lao động có thể sẽ gắn bó cả cuộc đời của mình với công ty nếu họ có cơ hội phát triển sự nghiệp của mình, bởi bất cứ người lao động nào cũng muốn khẳng định tài năng, địa vị của mình. Yếu tố tác động yếu nhất đến sự thỏa mãn là giá trị ứng dụng. Người lao động mong muốn được áp dụng những gì đã học vào công việc và chia sẻ tri thức với người khác vì đó là những gì họ mà họ yêu thích và đã dành thời gian, công sức nghiên cứu. Đối với lòng trung thành, ngoài giá trị phát triển, sự thỏa mãn là yếu tố tác động trực tiếp đến lòng trung thành của người lao động tại VNPT Thừa Thiên Huế, thậm chí là mức độ ảnh hưởng rất lớn. Rõ ràng, khi mà người lao động thỏa mãn với công việc thì không có lý do gì mà họ lại rời bỏ công ty. Tuy giá trị kinh tế, giá trị ứng dụng, giá trị an toàn không ảnh hưởng trực tiếp đến lòng trung thành nhưng lại tác động gián tiếp thông qua sự thỏa mãn. Hay, sự thỏa mãn đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ của giá trị kinh tế, giá trị ứng dụng, giá trị an toàn và lòng trung thành.

Do đó, để nâng cao sự thỏa mãn và lòng trung thành của người lao động, các hàm ý quản trị được đề xuất, bao gồm: Thứ nhất, công ty cần đảm bảo thu nhập của người lao động, đặc biệt trong những giai đoạn khó khăn như trong và sau đại dịch Covid-19. Một mức lương trên mức trung bình của xã hội, các khoản phụ cấp phù hợp với các vị trí như nhân viên kỹ thuật, nhân viên ở vùng sâu, vùng xa, các chế độ bảo hiểm cho nhân viên là những điều công ty cần thực hiện. Thứ hai, công ty 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. Công ty 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. Cuối cùng, công ty cần đảm bảo người lao động vừa an toàn lao động vừa an toàn về các mối quan hệ, đồng thời 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.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Ambler, T. & Barrow, S. (1996), The employer brand, *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Benraïss-Noailles L. & Viot, C. (2020), Employer brand equity effects on employees well-being and loyalty, *Journal of Business Research*, 126, 605–613.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005), Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.

- 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.
- Davies, G. (2008), Employer branding and its influence on managers, *European Journal of Marketing*, 42(5/6), 667-681.
- Dhir, S., Dutta, T. & Ghosh, P. (2019), Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling, *Personel Review*, 49 (8), 1695-1711.
- 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.
- Jun, M., Cai, S., & Shin, H. (2006), TQM practice in maquiladora: Antecedents of employee satisfaction and loyalty, *Journal Of Operations Management*, 24(6), 791-812.
- 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.
- Kaur, J. & Syal, G. (2017), Determinative impact of employer attractiveness dimensions in the banking industry in India, *Business Analyst*, 37(2), 129-144.
- Mehta S, Singh T, Bhakar S.S and Sinha B, (2010), Employee loyalty towards organization -a study of academicians, *Int.J.Buss.Mgt.Eco. Res.*, 1(1), 98-108.
- Mowday, R. T., Richard, M. S. & Lyman, W. P. (1979), The measurement of organizational commitment, *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nguyen Minh Ha, Nguyen Vinh Luan & Nguyen Minh Trung (2021), Employer attractiveness: Measurement scale development and validation, *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science*, 11(1), 3-18.
- 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.
- Pavlovic, G. & Zdravkovic, S. (2019), The influence of employer brand on employees loyalty – the moderator effect of employees satisfaction, *Balkans Journal of Emerging Trends in Social Sciences*, 2(2), 140-149.
- Ritson, M. (2002), “Marketing and HR collaborate to harness employer brand power”, *Marketing*, 24, 24.

- Reis, G. G. & Braga, B. M. (2016), Employer attractiveness from a generational perspective: Implications for employer branding, *Revista de Administração*, 51 (1), 103-116.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2013), *Organizational behavior* (Vol. 4), New Jersey: Pearson Education.
- 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.
- Steenkamp, J. & van Trijp, H. (1991), The use of Lisrel in validating marketing constructs, *International Journal of Research in Marketing*, 8 (4), 283–299.
- Taj, S. A. (2016), Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory, *European Management Journal*, 34(4), 338–348.
- Tanwan, K. (2017), The Effect of Employer Brand Dimensions on Organisational Commitment: Evidence from Indian IT Industry, September 2017, *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation* , 12(3-4), 282-290.
- Vasanth, S. & Vinoth, K. (2017), The Key Factors of Employer Brand an Empirical Analysis with Special Reference to IT Industry, *Indian Journal of Public Health Research & Development*, 8(2), 290-295.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, New York: Wiley

IMPACT OF EMPLOYER BRAND ATTRACTIVENESS ON EMPLOYEES' SATISFACTION AND LOYALTY AT VNPT THUA THIEN HUE

Nguyen Anh Duong, Ha Ngoc Thuy Lien, Tong Thi Thanh Thao

Abstract. This study was conducted to examine the impact of employer brand attractiveness on employee satisfaction and loyalty at VNPT Thua Thien Hue. From the survey data of 224 employees working at the enterprise, the results of the analysis of the Structural Equation Modeling (SEM) show that the factors affecting the satisfaction are in descending order, including: economic value, development value, safety value and application value. However, only development value and satisfaction directly affect loyalty. The study also found that satisfaction plays a full mediating role in the relationship between economic value, safety value, application value and loyalty, a partial mediating role of the relationship between development value and loyalty. Management implications are also proposed by the article to improve employee satisfaction and loyalty in the coming time.

Keywords: Employer brand attractiveness; Loyalty; Satisfaction; VNPT Thua Thien Hue.