ISSN 1859-3666

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

1. Đinh Thị Phương Anh - Giải pháp phát triển thị trường trái phiếu Việt Nam. ***Mã số: 146.1FiBa.12*** 2
Solutions to developing Vietnam's Bond Market
2. Tôn Nguyễn Trọng Hiền - Phân tích rào cản cho doanh nghiệp sản xuất ở Việt Nam trong bối cảnh cách mạng công nghiệp 4.0. ***Mã số: 146.1TrEM.11*** 11
An Analysis on Barriers to Vietnamese Manufacturing Enterprises in the Context of Industrial Revolution 4.0
3. Phan Thanh Hoàn - Tiềm năng xuất khẩu của Việt Nam trong thị trường CPTPP. ***Mã số: 146.1IIEM.11*** 19
Vietnam's Export Potential in CPTPP
4. Ngô Thị Ngọc, Đinh Thị Thùy Linh và Nguyễn Thu Hà - Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến tỷ suất sinh lợi của các doanh nghiệp trong nhóm ngành dầu khí niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. ***Mã số: 146.1FiBa.11*** 31
Research on factors affecting protitability of petroleum enterprises listed on VietNam stock market

QUẢN TRỊ KINH DOANH

5. Đỗ Hương Giang - Ảnh hưởng từ các yếu tố nội tại tới hoạt động mua sắm xanh của doanh nghiệp ở Việt Nam. ***Mã số: 146.2BAdm.21*** 41
The impact of internal factors on green procurement of firms in Vietnam
6. Bạch Ngọc Hoàng Ánh, Cao Quốc Việt và Phan Quốc Tấn - Một số yếu tố chính ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân sự ngành Kế toán - Kiểm toán. ***Mã số: 146.2HRMg.21*** 50
Job Characteristics of Auditing and Accounting, Work-Family Conflicts, Job Stress, and Intention to Leave
7. Trần Thế Nam, Nguyễn Ngọc Hạnh và Phạm Thị Tuyết Nhung - Ảnh hưởng của sự hài lòng trong công việc, căng thẳng trong công việc và sự hỗ trợ của tổ chức đến ý định nghỉ việc của nhân viên. ***Mã số: 146.2HRMg.21*** 62
Impacts of Job Satisfaction, Job Stress, and Organization Support on Employee's Intention to Quit
8. Nguyễn Tấn Minh - Mối quan hệ giữa hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng và thái độ trung thành của nhân viên. ***Mã số: 146.2BMkt.21*** 70
The Relationship between Employer Brand Attractiveness and Employee Loyalty

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

9. Nguyễn Xuân Nhĩ, Thái Thanh Hà và Nguyễn Giang Đô - Các yếu tố ảnh hưởng đến mức độ hài lòng của doanh nghiệp về chất lượng dịch vụ hành chính thuế theo cơ chế "một cửa". ***Mã số: 146.3OMIs.32*** 80
The Factors Affecting Business Satisfaction towards Tax Administration Quality under One Stop Policy

MỐI QUAN HỆ GIỮA HẤP DẪN THƯƠNG HIỆU NHÀ TUYỂN DỤNG VÀ THÁI ĐỘ TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN

Nguyễn Tấn Minh
Trường Đại học Công nghiệp TP.HCM
Email: nguyentanminh@iuh.edu.vn

Ngày nhận: *01/05/2020* ***Ngày nhận lại:*** *25/05/2020* ***Ngày duyệt đăng:*** *02/06/2020*

Bài viết này nghiên cứu mối quan hệ giữa hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng (Employer Brand Attractiveness - EBA) và thái độ trung thành của nhân viên. Mẫu nghiên cứu gồm 416 nhân viên đang làm việc ở các doanh nghiệp ngành dịch vụ tại TP.HCM, thời gian nghiên cứu từ tháng 06/2019 đến tháng 12/2019. Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để phân tích 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. Nghiên cứu cũng phát hiện những thành phần giá trị của EBA có tác động cùng chiều đến trung thành của nhân viên. Tuy nhiên, giá trị kinh tế của EBA không tác động đến thái độ trung thành của nhân viên.

Từ khóa*: Thương hiệu nhà tuyển dụng, trung thành của nhân viên, EB, EBA.*

JEL Classifications: *L14, L20, M30*

1. Giới thiệu

1.1. Đặt vấn đề

Trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh ngày càng cao, các tổ chức đang tìm kiếm chiến lược toàn diện để thu hút, giữ chân nhân tài và EBA là công cụ để các tổ chức thực hiện thành công công việc này. Lý thuyết marketing dịch vụ đã nhấn mạnh sản phẩm dịch vụ là kết quả hoạt động của nhân viên. Do đó, các tổ chức dịch vụ phải tập trung sự chú ý và nguồn lực vào việc thu hút, phát triển, thúc đẩy, duy trì nhân viên có trình độ thông qua các sản phẩm và công việc đáp ứng nhu cầu của họ. Trong quản trị khi đặt nhân viên lên hàng đầu sẽ xảy ra một sự thay đổi triệt để trong cách quản trị và đây cũng chính là tiêu chí đo lường sự thành công của nhà quản trị. Thái độ của nhân viên về EBA rất quan trọng trong mối quan hệ giữa EBA với nhân viên, khách hàng và các bên liên quan. Mối quan hệ này củng cố lẫn nhau, cùng tồn tại và quyết định sự thành bại của tổ chức. Khi nhân viên trung thành, họ sẽ thể hiện xu hướng duy trì mối quan hệ một cách có ý thức, tự nguyện, cảm thấy hạnh phúc, sẵn sàng ở lại với tổ chức và tạo ra nhiều dịch vụ có chất lượng cao đáp ứng nhu cầu của khách hàng. EBA đã được nghiên cứu và ứng dụng trong nhiều lĩnh vực khác nhau, nhưng EBA và mối quan hệ của chúng vẫn là một xu hướng mới cần được nghiên cứu nhiều hơn trong từng ngữ cảnh khác nhau. Như vậy, việc nghiên cứu và kiểm định mối quan hệ giữa EBA và thái độ trung thành của nhân viên trong ngữ cảnh ngành dịch vụ tại Việt Nam là việc làm cần thiết hiện nay.

1.2. Tổng quan nghiên cứu

Thương hiệu nhà tuyển dụng (EB - Employer Brand) được nghiên cứu lần đầu bởi Ambler và Barrow (1996), từ đây số lượng nghiên cứu về EB và những mối quan hệ liên quan đến EB cũng tăng dần theo thời gian. 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, đại diện là nghiên cứu của Ambler và Barrow (1996). Thứ hai, nghiên cứu về quản trị EB, 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 (Backhaus & Tikoo, 2004). Thứ ba, những nghiên cứu thực nghiệm về tài sản EB. Những nghiên cứu này xác định các yếu tố của tài sản EB dựa trên nền tảng lý thuyết marketing và mối quan hệ giữa chúng với nhân viên hiện hữu và nhân viên tiềm năng trong tổ chức (Gardner và cộng sự, 2011; Theurer và cộng sự, 2018).

Nghiên cứu của Berthon và cộng sự (2005) khẳng định EBA là tiền đề của tài sản EB và nhà tuyển dụng càng hấp dẫn thì tài sản EB sẽ càng

mạnh. Đồng quan điểm trên, nghiên cứu của Jiang và Iles (2011) cũng khẳng định EBA chính là tài sản của EB. Nghiên cứu gần đây của Gilani và Cunningham (2017) cho rằng EBA là tài sản vô hình của tổ chức. 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. Nghiên cứu EBA trong ngữ cảnh nhân viên tiềm năng là chưa đủ, phải nghiên cứu thêm trong ngữ cảnh của nhân viên hiện hữu để khám phá thêm khái niệm mới của EBA (Theurer và cộng sự, 2018).

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 (Boselie & Van der Wiele, 2002; Heskett và cộng sự, 1994; Punjaisri & Wilson, 2011). Nghiên cứu của Boselie và Van der Wiele (2002) đã cung cấp cái nhìn sâu sắc về mối quan hệ giữa các khái niệm như hợp tác, thông tin, lãnh đạo, lương, điều kiện làm việc, sự hài lòng và ý định ở lại tổ chức của nhân viên. Nghiên cứu mối quan hệ giữa EB và trung thành của nhân viên đã được xác định trong nghiên cứu của Backhaus & Tikoo (2004). Tác giả đã sử dụng khung lý thuyết marketing và marketing nội bộ (IM - Internal Marketing) để xây dựng mối quan hệ này. Nghiên cứu của Davies (2008) đã xác định có ảnh hưởng tích cực của EBA đối với cảm nhận, sự hài lòng, sự duy trì, lòng trung thành của nhân viên. Đây là mối quan hệ đặc biệt có sự khác biệt so với EB của đối thủ khác.

Tại Việt Nam, nghiên cứu về EBA và mối quan hệ giữa EBA và thái độ trung thành của nhân viên còn rất ít. Nghiên cứu EBA chỉ dừng lại ở thống kê mô tả và khám phá thang đo của EBA, chưa thực hiện nghiên cứu mối quan hệ giữa các yếu tố của EBA ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của người lao động.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Thương hiệu nhà tuyển dụng (EB)

Theo Ambler và Barrow (1996) EB được định vị theo cách tương tự như một thương hiệu tổ chức và chúng có ý nghĩa khi áp dụng vào các tổ chức kinh doanh dịch vụ. EB là gói lợi ích chức năng, kinh tế và tâm lý được cung cấp bởi việc thuê mướn lao động, được xác định bởi các công ty sử dụng lao động (Ambler & Barrow, 1996). Theo Lievens và Highhouse (2003) EB giống như thương hiệu tổ chức, chúng bao gồm những giá trị cụ thể như biểu tượng, hình ảnh của một tổ chức trong tâm trí của nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng. Các tổ chức đã nỗ lực xây dựng thương hiệu tổ chức, chính trong quá trình này họ nhận thức được rằng việc áp dụng những nguyên tắc trong xây dựng thương hiệu vào quá trình quản lý nguồn nhân lực đó chính là EB (Backhaus & Tikoo, 2004). Đồng quan điểm cho rằng EB chính là thương hiệu tổ chức, EB là những giá trị mà tổ chức nỗ lực hết sức mình để thực hiện các giao ước với nhân viên hiện tại và nhân viên tiềm năng, đồng thời cũng chứng tỏ rằng đây là một nơi hấp dẫn (Berthon và cộng sự, 2005).

2.2. Hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng (EBA)

Để được coi là tổ chức hấp dẫn bởi nhân viên, các tổ chức đã bắt đầu phân biệt mình với các đối thủ cạnh tranh bằng EBA (Lievens & Highhouse, 2003). 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 (Gilani & Cunningham, 2017). 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 (Berthon và cộng sự, 2005). Đồng quan điểm trên cho rằng 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 (Nguyen & Nguyen, 2018). Theo Jiang và Iles (2011) EBA cũng là tài sản thương hiệu của tổ chức, chúng 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 chúng giúp tổ chức vượt trội so với các đối thủ cạnh tranh.

2.3. Trung thành

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

sẵn sàng của nhân viên để duy trì và gắn bó với nhà tuyển dụng. Khi nhân viên trung thành với nhà tuyển dụng họ sẽ thể hiện xu hướng duy trì mối quan hệ một cách có ý thức, tự nguyện, cảm thấy hạnh phúc khi phục vụ cho nhà tuyển dụng với tư tưởng ổn định thông qua sự sẵn sàng ở lại với nhà tuyển dụng (Biswas & Suar, 2016). Lý thuyết HR trong môi trường doanh nghiệp Việt Nam thì cho rằng trung thành của nhân viên là một khái niệm định hướng hành động vì nó liên quan đến hành vi và thái độ của nhân viên (Ngo & Nguyen, 2012). Lý thuyết IM trong ngữ cảnh Việt Nam cho rằng thái độ trung thành của nhân viên là ý định ở lại với tổ chức và đóng vai trò tích cực trong việc tham gia giữ chân các thành viên khác ở lại cùng tổ chức (Mai & Bui, 2013).

2.4. Phát triển giả thuyết

Thông điệp EB cung cấp đầy đủ những gì về công việc và những gì thực tế mà nhân viên nhận được từ EB sẽ góp phần vào xây dựng mối quan hệ giữa EB và trung thành của nhân viên (Backhaus & Tikoo, 2004). Những cam kết của tổ chức với nhân viên có ảnh hưởng rất lớn đến quyết định nghỉ việc hay ở lại làm việc của nhân viên (Winterton, 2004). Một khía cạnh khác về văn hóa tổ chức và hành vi nhà quản trị là tính cách của nhà tuyển dụng, tính cách nhà tuyển dụng càng mạnh mẽ thì trung thành của nhân viên sẽ càng cao (Davies, 2008). EBA là sức mạnh thu hút sự chú ý của ứng viên tập trung vào nhà tuyển dụng và giữ chân nhân viên ở lại cùng tổ chức (Jiang & Iles, 2011). Việc áp dụng các hành vi tổ chức vào quản trị nhân lực có liên quan đến thái độ và hành vi của nhân viên, do đó việc giữ chân nhân viên chịu ảnh hưởng tích cực từ việc xây dựng những giá trị của EBA (Gilani & Cunningham, 2017). Vì vậy, việc phát triển các giả thuyết về mối quan hệ giữa những thành phần giá trị của EBA và trung thành của nhân viên tại bối cảnh Việt Nam là cần thiết.

Giá trị kinh tế được cam kết từ EBA cao sẽ tạo sự trung thành cao của nhân viên (Ambler & Barrow, 1996). Lợi ích về kinh tế là một yếu tố quan trọng quyết định ở lại hay rời bỏ công ty của người lao động (Weathington, 2008). Tổ chức cam kết mức lương cao hơn mức trung bình của xã hội, những phần thưởng hấp dẫn, các chế độ bảo hiểm, công việc được đảm bảo thì nhân viên sẽ trung thành với tổ chức (Biswas & Suar, 2016). Sự cải thiện về quản trị HR trong các doanh nghiệp Việt Nam là doanh nghiệp phải chủ động bắt đầu từ khâu tuyển dụng và chọn đúng người cho đến cách giữ chân họ thông qua phát triển và bù đắp về kinh tế (Ngo & Nguyen, 2012).Vì vậy, có giả thuyết H1 như sau:

H1. Giá trị kinh tế của EBA có tác động cùng chiều đến trung thành của nhân viên

Các tổ chức luôn điều chỉnh chiến lược trong quản lý nhân viên nhằm duy trì niềm tin, năng suất và kết quả công việc. Nhà tuyển dụng luôn đưa ra hình ảnh xung quanh mình làm cho tổ chức trở nên hấp dẫn hơn trong mắt nhân viên, đó chính là giá trị thực của tổ chức (Knox & Freeman, 2006). Nếu các công ty có thể đáp ứng các yêu cầu và tạo ra nhiều điều kiện để nhân viên phát triển nghề nghiệp thì các nhân viên sẽ có xu hướng làm việc lâu dài hơn (Tansky & Cohen, 2001). Phát triển nghề nghiệp là lý do cơ bản để các ứng viên quyết định họ có nên nộp đơn vào công ty hay không và nhân viên xem đó là động lực để ở lại gắn bó cùng công ty (Bodderas và cộng sự, 2011). 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 doanh nghiệp Việt Nam hiện nay cần phải có chương trình hành động liên quan đến thu hút, đào tạo, phát triển và duy trì đội ngũ nhân viên để đạt được mục tiêu của doanh nghiệp (Ngo & Nguyen, 2012). Do đó, có giả thuyết H2 như sau:

H2. Giá trị phát triển của EBA có tác động cùng chiều đến trung thành của nhân viên

Quá trình quản trị EBA có hiệu quả khi tuyển dụng những người giỏi nhất, đào tạo và phát triển họ. Nhà quản trị cần phải tạo môi trường tốt nhất trong đó có mối quan hệ giữa họ với cấp trên, với nhân viên khác, kể cả quan hệ với khách hàng để họ ở lại đủ lâu tạo ra giá trị cho tổ chức (Ambler & Barrow, 1996). Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến hành vi của nhân viên trong đó mối quan hệ tốt giữa nhân viên với cấp trên, với các đồng nghiệp, được hỗ trợ và khuyến khích trong quá trình làm việc, họ sẽ cảm thấy môi trường làm việc ở đây rất tốt, họ sẽ ở lại với tổ chức (Backhaus & Tikoo, 2004; Davies, 2008). Ở các doanh nghiệp Việt Nam, văn hóa doanh nghiệp cũng chịu ảnh hưởng nhiều từ văn hóa địa phương, nên mối quan hệ giữa nhân viên với đồng nghiệp và nhân viên với nhà quản trị cũng ảnh hưởng rất lớn đến việc cam kết ở lại làm việc của nhân viên (Nguyen & Fassin, 2016). Vì thế có giả thuyết H3 như sau:

H3. Giá trị xã hội của EBA có tác động cùng chiều đến trung thành của nhân viên

Giá trị thích thú đề cập đến đặc tính công việc có thú vị hay không, những đặc điểm công việc thú vị là một trong những yếu tố quyết định quan trọng nhất của sự hài lòng trong công việc và ảnh hưởng đến trung thành của nhân viên (Bodderas và cộng sự,

2011). Một công việc mang tính sáng tạo và kết quả công việc được đánh giá khách quan là rất quan trọng, vì để nhân viên dễ dàng cảm nhận tốt về công ty, từ đó họ sẽ tỏ thái độ yêu mến công việc và ở lại với công ty (Bonaiuto và cộng sự, 2013; Theurer và cộng sự, 2018). Ở Việt Nam hiện nay, người lao động tìm được công việc đã khó nên họ chưa nghĩ nhiều đến công việc đó có thích thú hay không, nhưng trong một vài năm nữa do sự cạnh tranh về lao động giữa các doanh nghiệp trong và ngoài nước thì điều này sẽ xảy ra. Vì thế có giả thuyết H4 như sau:

H4. Giá trị thích thú của EBA có tác động cùng chiều đến trung thành của nhân viên

Nhà tuyển dụng luôn tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng những gì được học tại một cơ sở giáo dục và truyền đạt lại cho người khác những kinh nghiệm mình có được. Điều này làm cho họ rất yêu quý 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 và cộng sự, 2005). Với môi trường văn hóa Việt Nam, giáo dục và đào tạo trong môi trường nội bộ của tổ chức có ảnh hưởng rất lớn đến việc cam kết ở lại làm việc của nhân viên (Nguyen & Fassin, 2016). Vì vậy có giả thuyết H5 như sau:

H5. Giá trị ứng dụng của EBA có tác động cùng chiều đến trung thành của nhân viên.

2.5. Mô hình nghiên cứu

Trên thị trường cạnh tranh hiện nay, việc giữ chân nhân tài là chìa khóa thành công của các tổ chức. Từ việc tổng quan tài liệu nghiên cứu cho thấy EBA có vai trò rất quan trọng trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Những thành phần giá trị của EBA sẽ thúc đẩy nhân viên trung thành với tổ chức, nhưng nghiên cứu mối quan hệ giữa EBA và trung thành của nhân viên vẫn còn hạn chế. Như vậy, nghiên cứu mối quan hệ giữa giá trị của EBA và trung thành của nhân viên trong ngữ cảnh ngành dịch vụ là vấn đề cần thiết hiện nay. Như vậy, mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa những giá trị của EBA và trung thành của nhân viên ở ngữ cảnh ngành dịch vụ tại Việt Nam vẫn là chủ đề cần được tiếp cận. Mô hình nghiên cứu được đề xuất như hình 1:

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo trong nghiên cứu

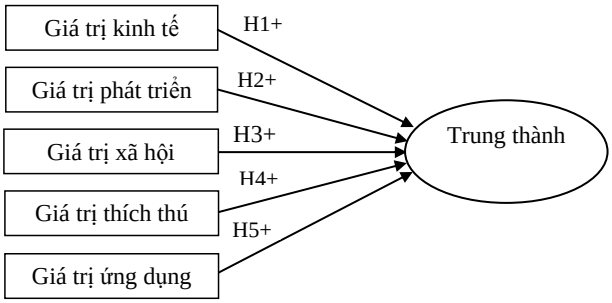
Tất cả các thang đo và biến quan sát trong nghiên cứu ở bảng 1 và bảng 4 đều sử dụng thang cấp độ 5 điểm của Likert với các biến quan sát được thừa kế từ những nghiên cứu trước:

Bảng 1: *Thành phần thang đo trong mô hình nghiên cứu*

TT	Thang đo	Ký hiệu	Tác giả
1	Giá trị kinh tế	EV	Berthon và cộng sự (2005); Bodderas và cộng sự (2011); Ambler và Barrow (1996); Kashyap và Rangnekar (2014)
2	Giá trị phát triển	DV	Kashyap và Rangnekar (2014); Berthon và cộng sự (2005); Ambler và Barrow (1996); Jiang và Iles (2011)
3	Giá trị xã hội	SV	Priyadarshi và cộng sự (2016); Berthon và cộng sự (2005); Bodderas và cộng sự (2011); Jiang và Iles (2011)
4	Giá trị thích thú	IT	Berthon và cộng sự (2005); Bodderas và cộng sự (2011); Jiang và Iles (2011); Kashyap và Rangnekar (2014)
5	Giá trị ứng dụng	AP	Ambler và Barrow (1996); Jiang và Iles (2011); Berthon và cộng sự (2005); Bodderas và cộng sự (2011);
6	Trung thành	LO	Boselie và Wiele (2002); Punjaisri và Wilson (2009)

3.2. Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp chọn mẫu phi xác suất, cụ thể là phương pháp chọn mẫu thuận tiện. Để làm tăng mức đại diện của mẫu nghiên cứu, tác giả đã cố gắng thu thập dữ liệu đa dạng các dạng nghề nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ của đối tượng khảo sát. Mẫu nghiên cứu 450 nhân viên đang làm việc tại các công ty thuộc lĩnh vực dịch vụ trên địa bàn TP. HCM sau đó sàng lọc còn 416 mẫu hợp lệ. Thời gian thực hiện khảo sát từ tháng 06/2019 đến tháng 12/2019. Theo Hair và cộng sự (2011) trong phân tích EFA, kích thước mẫu ≥ 5 lần số biến quan sát. Trong nghiên cứu này, số lượng biến quan sát là 26. Do đó kích thước mẫu tối thiểu để tiến hành phân tích EFA phải bằng 130 mẫu. Theo Fornell và Larcker (1981) thì cỡ mẫu dùng cho CFA hay SEM ít nhất là 200 quan sát. Do đó, kích thước 416 mẫu được chọn là phù hợp với các phương pháp phân tích được sử dụng trong nghiên cứu.



Hình 1: *Mô hình nghiên cứu mối quan hệ giữa EBA và trung thành của nhân viên*

3.3. Phương pháp đánh giá

Dữ liệu thu thập mẫu từ thị trường nên các thang đo cần được đo lường đánh giá về giá trị trước khi kiểm định mô hình lý thuyết. Phân tích bằng hệ số tin cậy Cronbach's alpha và nhân tố khám phá (EFA) để hoàn chỉnh thang đo của mô hình nghiên cứu. Hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn hoặc bằng 0,6 thì thang đo đáng tin cậy, những biến quan sát có hệ số tương quan với biến tổng lớn hơn 0,3 thì biến quan sát này đáng tin cậy (Hair và cộng sự, 2011). Phương pháp phân tích EFA sẽ đánh giá được giá trị tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt của thang đo, với kết quả hệ số KMO lớn hơn 0,5 và mức ý nghĩa trong kiểm định Bartlett có Sig nhỏ hơn 0,05 chứng tỏ các thang đo phù hợp. Chỉ số tổng phương sai trích lớn hơn 50%, hệ số Eigenvalues lớn hơn 1 và hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 thì tất cả các thang đo có giá trị hội tụ và phân biệt (Hair và cộng sự, 2011). Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) cho từng thang đo và mô hình tới hạn với có kết quả $\chi 2$ với (p) < 0,05; $\chi 2$ 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 tới hạn đó phù hợp với dữ liệu thị trường (Fornell & Bookstein, 1982). Hệ số tương quan với biến tổng của các biến quan sát trong từng thang đo > 0,3, độ tin cậy tổng hợp (ρc) > 0,5 và phương sai trích (ρvc ¬) > 0,5 các thang đo đạt giá trị và đáng tin cậy (Fornell & Larcker, 1981; Muthen & Kaplan, 1985). Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) để xem các thang đo và mô hình nghiên cứu có phù hợp với dữ liệu thị trường hay không và cuối cùng kiểm định 05 giả thuyết của mô hình nghiên cứu đã đưa ra.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả phân tích thống kê mô tả

Kết quả từ bảng 2 cho thấy nghiên cứu 450 mẫu nhưng trong đó có 416 mẫu hợp lệ và 34 mẫu không hợp lệ. Trong 416 hợp lệ có tỷ lệ nam và nữ đồng đều nhau, còn độ tuổi chênh lệch rất cao, với độ tuổi từ 20 đến 30 chiếm đến 50% trong khi độ tuổi lớn hơn 50 chỉ có 28 mẫu chiếm 6,673%, chứng tỏ số nhân viên trong ngành dịch vụ có độ tuổi khá trẻ. Phần lớn nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ có trình độ khá cao từ đại học trở lên chiếm 74,25% và trình độ khác chỉ chiếm 25,48%. Số liệu thống kê cũng cho thấy nhân viên có kinh nghiệm từ 2 đến 5 năm chiếm tỷ lệ khá cao 48,6%, trong khi đó số có kinh nghiệm trên 5 năm chỉ chiếm 20,7 %.

4.2. Kết quả phân tích Cronbach's alpha và EFA

Kết quả kiểm định 06 thang đo trong mô hình nghiên cứu (bảng 3) đều cho hệ số Cronbach's Alpha > 0,6; theo Hair và cộng sự (2011) các thang đo này đều đáng tin cậy. Trong đó biến quan sát EV3, SV2 và AP4 có hệ số tương quan với biến tổng lần lượt là 0,261, 0,054, 0,263; đều nhỏ hơn 0,3 và hệ số Cronbach's alpha loại biến lớn hơn hệ số Cronbach's Alpha của thang đo nên loại chúng khỏi mô hình (Hair và cộng sự, 2011). Sau khi loại 03 biến không đạt, phân tích EFA cho kết quả bảng 2 với hệ số KMO = 0,851 lớn hơn 0,5 và mức ý nghĩa trong kiểm định Bartlett có Sig = 0,00 nhỏ hơn 0,05 chứng tỏ các thang đo phù hợp. Tất cả hệ số Eigenvalues của các thang đo đều lớn hơn 1, các chỉ số tổng phương sai trích đạt 57,985% lớn hơn 50%, hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5 theo Hair và cộng sự (2011) tất cả các thang đo có giá trị hội tụ và phân biệt.

4.3. Kết quả phân tích CFA

Phân tích CFA cho 06 thang đo đơn hướng cho kết quả ở bảng 4: 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 <

Bảng 2: *Bảng mô tả mẫu nghiên cứu*

Biến uan sát	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
DV3	0,921					
DV1	0,886					
DV2	0,770					
DV4	0,755					
DV6	0,705					
DV5	0,522					
IT2		0,774				
IT1		0,761				
IT5		0,713				
IT3		0,692				
IT4		0,607				
EV5			0,904			
EV1			0,874			
EV4			0,705			

(Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả)

Bảng 3: *Kết quả phân tích EFA*

Biến quan sát	Nhân tố					
	1	2	3	4	5	6
DV3	0,921					
DV1	0,886					
DV2	0,770					
DV4	0,755					
DV6	0,705					
DV5	0,522					
IT2		0,774				
IT1		0,761				
IT5		0,713				
IT3		0,692				
IT4		0,607				
EV5			0,904			
EV1			0,874			
EV4			0,705			
EV2			0,681			
AP5				0,921		
AP1				0,882		
AP2				0,693		
AP3				0,547		
SV1					0,842	
SV5					0,693	
SV4					0,614	
SV3					0,516	
LO2						0,808
LO1						0,765
LO3						0,732

0,05 theo Fornell và Bookstein (1982) 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 (ρc) > 0,5 và phương sai trích (ρvc ¬) > 0,5 theo Muthen và Kaplan (1985) các thang đo đạt giá trị và đáng tin cậy.

Kết quả CFA cho mô hình tới hạn ở hình 2 cho kết quả: χ^2 có giá trị thống kê p = 0,000 < 0,05; CMIN/df = 1,824 < 3; GFI = 0,914 > 0,9; TLI = 0,948 > 0,9; CFI = 0,955 > 0,9 và RMSEA = 0,045 < 0,08 theo Fornell và Larcker (1981) mô hình tới hạn phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả độ tin cậy tổng hợp có giá trị từ 0,813 đến 0,930 (> 0,5) và tổng phương sai trích có giá trị từ 0,526 đến 0,693 cũng lớn hơn 0,5, đồng thời các hệ số Cronbach's Alpha cho tất cả các thang đo sau khi CFA mô hình tới hạn đều lớn hơn 0,7 chứng tỏ các thang đo đạt giá trị và độ tin cậy. Kết quả hệ số tương quan giữa các thang đo dao động trong khoảng 0,027 đến 0,179 nhỏ hơn 0,5, các sai số chuẩn cũng rất thấp dao động từ 0,016 đến 0,023 và mức ý nghĩa thống kê p < 0,05, theo Muthen và Kaplan (1985) những thang đo trong mô hình tới hạn đạt giá trị phân biệt.

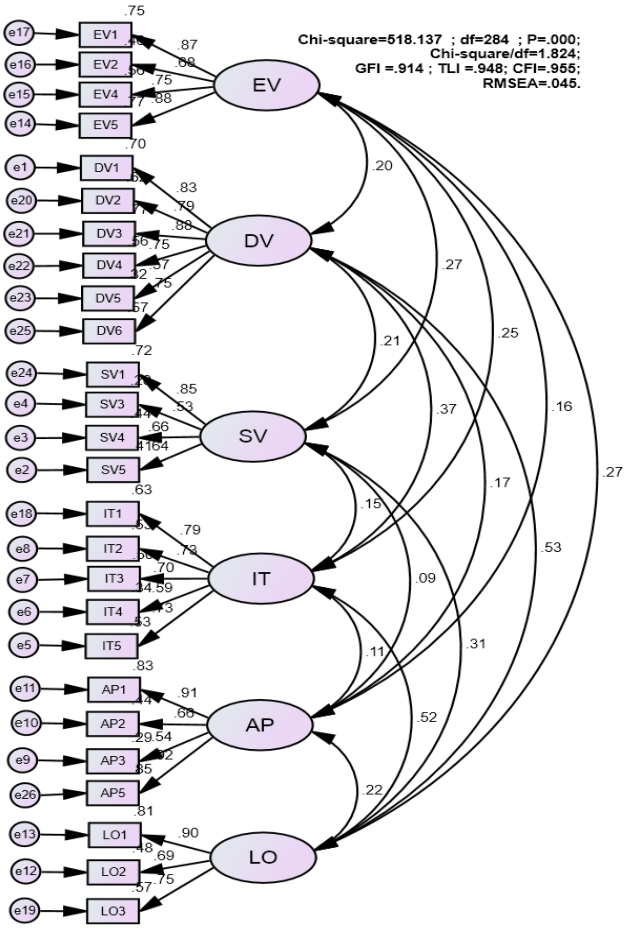
4.4. Mô hình SEM và kiểm định các giả thuyết

Kết quả phân tích SEM ở hình 3 với χ2 có giá trị thống kê p = 0,000 < 0,05; CMIN/df = 2,172 < 3; CFI = 0,943 > 0,9; TLI = 0,927 > 9; RMSEA = 0,053 < 0,08 và chỉ số thích hợp tốt GFI = 0,894 > 0,8 với kết quả này theo Fornell và Larcker (1981) mô hình nghiên cứu phù hợp với dữ liệu thị trường.

Kết quả kiểm định các giả thuyết ở bảng 5 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 nhỏ hơn 0,05 theo Hair và cộng sự (2011) chấp nhận những giả thuyết này. Giả thuyết H1 có ý nghĩa thống kê p = 0,239 > 0,5 nên giả thuyết này bị bác bỏ.

4.5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu làm sáng tỏ mối quan hệ giữa thành phần của EBA và thái độ trung thành của nhân viên. Cụ thể, giả thuyết H2 được chấp nhận với hệ số β chuẩn hóa rất cao, đồng nghĩa với giá trị phát triển của EBA tác động trực tiếp và rất mạnh đến thái độ trung thành của nhân viên. Phát hiện này phù hợp với những nghiên cứu trước đây cho rằng các công ty tạo điều kiện để nhân viên phát triển nghề nghiệp dẫn đến nhân viên sẽ có xu hướng ở lại làm

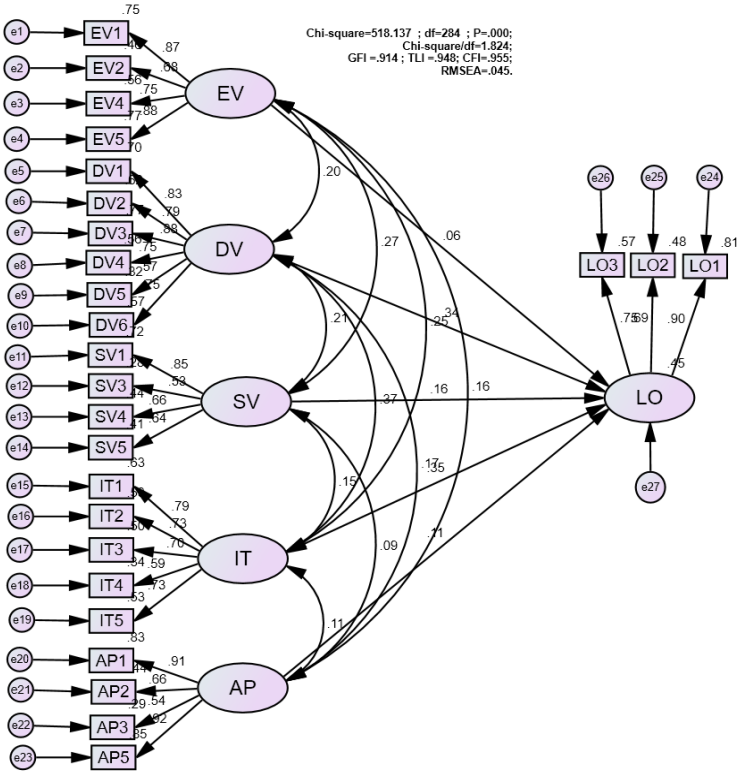


Hình 2: *Mô hình hình tới hạn*

Bảng 4: *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}	
Giá trị kinh tế: p=0,051; CMIN/df =2,966; GFI =0,993; TLI=0,986; CFI=0,995; RMSEA=0,069							
EV1	*Cơ hội thăng tiến tốt*	0,870	0,788	0,870	0,893	0,679	0,000
EV2	*Trả lương cơ bản cao hơn mức trung bình*	0,680	0,627				
EV4	*Có chế độ bảo đảm công việc*	0,750	0,680				
EV5	*Có chế độ bảo hiểm tốt*	0,880	0,801				
Giá trị phát triển: p=0,001, CMIN/df =2,898; GFI =0,979; TLI=0,978; CFI=0,987; RMSEA=0,069							
DV1	*Được đánh giá cao từ các cấp quản lý*	0,840	0,780	0,891	0,930	0,693	0,000
DV2	*Lộ trình phát triển sự nghiệp rõ ràng*	0,790	0,721				
DV3	*Cảm thấy rất tốt về bản thân*	0,880	0,826				
DV4	*Tự tin về bản thân*	0,750	0,713				
DV5	*Đạt được sự nghiệp trong tương lai*	0,560	0,529				
DV6	*Nâng cao được kinh nghiệm*	0,750	0,695				
Giá trị xã hội: p=0,007; CMIN/df =2,665; GFI =0,994; TLI=0,976; CFI=0,992; RMSEA=0,063							
SV1	*Môi trường làm việc vui vẻ và cởi mở*	0,860	0,677	0,762	0,813	0,526	0,000
SV3	*Quan hệ tốt giữa các nhân viên với nhau*	0,520	0,475				
SV4	*Có hỗ trợ và khuyến khích*	0,650	0,556				
SV5	*Quan hệ tốt giữa nhân viên với cấp trên*	0,650	0,542				
Giá trị thích thú: p=0,011; CMIN/df =2,952; GFI =0,986; TLI=0,973; CFI=0,987; RMSEA=0,069							
IT1	*Nơi làm việc rất thú vị*	0,790	0,696	0,834	0,885	0,608	0,000
IT2	*Sử dụng lao động một cách sáng tạo*	0,740	0,666				
IT3	*Có đánh giá và sử dụng những sáng tạo*	0,700	0,633				
IT4	*Tổ chức sản xuất một cách có chất lượng*	0,590	0,540				
IT5	*Sáng tạo trong việc tổ chức quá trình sản xuất*	0,730	0,639				
Giá trị ứng dụng: p=0,050; CMIN/df =2,996; GFI =0,993; TLI=0,986; CFI=0,995; RMSEA=0,069							
AP1	*Được áp dụng những gì đã được học*	0,910	0,785	0,846	0,868	0,632	0,000
AP2	*Được truyền đạt lại cho người khác*	0,660	0,636				
AP3	*Chấp nhận và phụ thuộc vào tổ chức*	0,540	0,530				
AP5	*Thường làm từ thiện nhân đạo và công tác xã hội*	0,930	0,796				
Trung thành: p=0,040; CMIN/df =2,996; GFI =0,987; TLI=0,913; CFI=0,943; RMSEA=0,064							
LO1	*Hạnh phúc khi ở lại công ty*	0,86	0,725	0,823	0,828	0,619	0,000
LO2	*Không có ý định thay đổi nơi làm việc*	0,73	0,653				
LO3	*Ý định ở lại công ty do công ty đáp ứng được kỳ vọng*	0,77	0,676				

việc lâu hơn (Ambler & Barrow, 1996; Bodderas và cộng sự, 2011; Knox & Freeman, 2006; Tansky & Cohen, 2001). Kết quả giả thuyết H3 được chấp nhận, chứng tỏ giá trị xã hội của EBA ảnh hưởng đến thái độ trung thành của nhân viên, đồng nghĩa với việc nhà tuyên dụng tạo môi quan hệ tốt giữa nhân viên với nhà quản lý và giữa nhân viên với nhau thì nhân viên sẽ ở lại gắn bó cùng nhà tuyển dụng, kết quả này phù hợp với nghiên cứu của (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004;



Hình 3: *Mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM)*

Bảng 5: *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 → Trung thành	+	0,057	0,058	0,239	Không Chấp nhận
H2	Giá trị phát triển → Trung thành	+	0,302	0,337	0,000	Chấp nhận
H3	Giá trị xã hội → Trung thành	+	0,169	0,160	0,002	Chấp nhận
H4	Giá trị thích thú → Trung thành	+	0,310	0,349	0,000	Chấp nhận
H5	Giá trị ứng dụng → Trung thành	+	0,105	0,106	0,020	Chấp nhận

(Nguồn: kết quả tính toán của tác giả)

Davies, 2008). Tương tự với giả thuyết H4 được chấp nhận với hệ số β chuẩn hóa cao nhất, phù hợp với nghiên cứu của Bonaiuto và cộng sự (2013). Kết quả này khẳng định giá trị thích thú của EBA ảnh hưởng nhiều nhất đến thái độ trung thành của nhân viên. Giả thuyết H5 cũng được chấp nhận chứng tỏ giá trị ứng dụng của EBA ảnh hưởng đến thái độ trung thành của nhân viên. Kết quả này phù hợp với những nghiên cứu trước đây cho rằng trong môi trường nội bộ của doanh nghiệp, nhà tuyển dụng tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng những gì được học và truyền đạt lại cho người khác sẽ làm cho nhân viên yêu quý công việc của mình hơn, từ đó họ có xu hướng ở lại làm việc lâu dài hơn (Berthon và cộng sự, 2005; Biswas & Suar, 2016; Bonaiuto và cộng sự, 2013; Nguyen & Fassin, 2016).

Tuy nhiên, kết quả giả thuyết H1 bị từ chối đồng nghĩa với giá trị kinh tế của EBA không tác động đến trung thành của nhân viên. Kết quả này ngược với những nghiên cứu trước cho rằng giá trị kinh tế gồm mức lương, thưởng, chế độ bảo hiểm và bảo đảm công việc sẽ tạo sự trung thành cao của nhân viên (Ambler & Barrow, 1996; Biswas & Suar, 2016; Weathington, 2008). Nghiên cứu giá trị kinh tế của EBA ảnh hưởng đến thái độ trung thành trong ngữ cảnh các nước tiên tiến, nhưng ở Việt Nam theo nghiên cứu của Mai và Bui (2013) kết quả cho thấy lợi ích kinh tế không tác động đến thái độ trung thành của nhân viên ngành ngân hàng tại TP. HCM. Nghiên cứu của Nguyen và Nguyen (2018) về những giá trị của EBA ảnh hưởng đến quyết định nộp hồ sơ của nhân viên tiềm năng cũng kết luận giá trị kinh tế của EBA không ảnh hưởng đến quyết định của nhân viên tiềm năng.

5. Kết luận, hàm ý quản trị và hạn chế của nghiên cứu

Kết luận: dựa vào kết quả nghiên cứu sơ bộ bằng phân tích Cronbach's Alpha và EFA đã hoàn chỉnh thang đo của EBA và thang đo thái độ trung thành của nhân viên trong ngữ cảnh Việt Nam. Nghiên cứu chính thức với dữ liệu thu thập từ thị trường, phân tích CFA, SEM và kiểm định các giả thuyết của mô hình, khẳng định có mối quan hệ giữa những thành phần giá trị của EBA với thái độ trung thành của nhân viên. Trong đó, giá trị phát triển của EBA tác động cùng chiều và mạnh nhất đến thái độ trung thành của nhân viên. Kế tiếp là giá trị thích thú

cũng tác động cùng chiều và cũng rất mạnh đến trung thành. Giá trị xã hội và giá trị ứng dụng cũng tác động cùng chiều đến thái độ trung thành của nhân viên. Mặt khác, giá trị kinh tế của EBA lại không ảnh hưởng đến ý định ở lại của nhân viên. Điều này hàm ý giá trị EBA đã được hình thành và sử dụng rộng rãi, nhưng với mỗi ngữ cảnh khác nhau sẽ cho kết quả giá trị EBA khác nhau.

Hàm ý quản trị: Kết quả nghiên cứu này chuyển tải thông điệp đến với nhà quản lý các doanh nghiệp ngành dịch vụ là EBA bên cạnh thu hút nhân viên tiềm năng, EBA còn hấp dẫn nhân viên hiện hữu bằng việc giữ chân họ ở lại lâu dài với doanh nghiệp. Đây chính là thực hiện lời cam kết trong quá trình tuyển dụng với ứng viên khi họ trở thành nhân viên trong tổ chức. Thực hiện cam kết này bằng cách: Thứ nhất, trong lĩnh vực dịch vụ nhà quản trị nên quan tâm nhiều đến giá trị phát triển của EBA, vì chúng ảnh hưởng rất lớn đến trung thành của nhân viên. Đây chính là mối quan tâm đến lộ trình phát triển sự nghiệp của nhân viên, nhân viên phải được đánh giá cao từ các cấp quản lý, phải làm cho nhân viên thấy tự tin về bản thân, họ sẽ trung thành với tổ chức. Thứ hai, phải làm cho nhân viên thích thú trong quá trình làm việc, họ sẽ xem nơi đây là nơi đáng để làm việc. Từ đây, những dịch vụ mà họ tạo ra sẽ phục vụ tốt nhất cho khách hàng. Để làm được điều này nhà quản trị phải sử dụng lao động một cách khoa học, sáng tạo, đánh giá công việc của nhân viên một cách công bằng. Thứ ba, nhà quản trị nên quan tâm đến giá trị xã hội của EBA, tức là quan tâm đến môi trường làm việc, các mối quan hệ tốt giữa nhân viên với cấp trên và đồng nghiệp, phải có sự hỗ trợ và khuyến khích nhân viên trong quá trình làm việc, từ đó họ sẽ ở lại cùng tổ chức. Thứ tư, nhà quản trị nên quan tâm đến giá trị ứng dụng của EBA, nên tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng những gì đã được học từ trường lớp cũng như kinh nghiệm thực tuyển vào quá trình làm việc. Đồng thời tạo cơ hội cho họ chuyển giao kinh nghiệm cho đồng nghiệp, từ đó nhân viên sẽ yêu quý công việc, gắn bó với công việc và trung thành với tổ chức nhiều hơn.

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 thái độ trung thành của nhân viên, những mối quan hệ khác với EBA chưa được nghiên cứu đến. Trong nghiên cứu này giả thuyết H1 không chấp nhận vì p = 0,239, 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. Ambler, T., & Barrow, S. (1996). T*he employer brand*. The Journal of Brand Management, 4 (3), 85-206.

2. Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). *Conceptualizing and researching employer branding*. Career Development International, 9(4/5), 501-517.

3. Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). *Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding.* International Journal of Advertising, 24 (2), 151-172.

4. Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). *Antecedents and onsequences of Employer Branding*. Journal of Business Ethics, 136 (1), 57-72.

5. Bodderas, M., Cachelin, J. L., Maas, P., & Schlager, T. (2011). *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: An empirical investigation*. Journal of Services Marketing, 57 (7), 497-508.

6. Bonaiuto, M., Dominicis, S. D., Illa, L., & Canovas, B. R. (2013). *Managing employer brand attributes to attract potential future leaders*. Journal of Brand Management, 20 (9), 779-792.

7. Boselie, P., & Van der Wiele, T. (2002). *Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave*. Managing Service Quality, 12, 165-172.

8. Davies, G. (2008). *Employer branding and its influence on managers*. European Journal of Marketing, 42 (5/6), 19-26.

9. Fornell, C., & Bookstein, F. L. (1982). *Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory*. Journal of Marketing Research, 19(4), 440-452.

10. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). *Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error*. Journal of Marketing Research, 18 (1), 39-50.

11. Foster, C., Khanyapuss Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). *Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding*. Journal of Product & Brand Management, 19 (6), 401-419.

12. Gardner, T. M., Erhardt, N. L., & Martin-Rios, C. (2011). *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, 30 (3), 253-304.

13. Gilani, H., & Cunningham, L. (2017). *Employer branding and its influence on employee retention: A literature review*. The Marketing Review, 17 (2), 239-256.

14. Hair, J. F., Ringle, C., M., & Sarstedt, M. (2011). *PLS-SEM: Indeed a silver bullet*. Journal of Marketing Theory and Practice, 19 (2), 139-152.

15. Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M., & Herrmann, A. (2007). *Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding*. Journal of Product & Brand Management, 16 (5), 310-320.

16. Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). *Putting the service profit chain to work*. Harvard Business Review, 72 (2), 164-170.

17. 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.

18. King, C., & Grace, D. (2010). *Building and measuring employee-based brand equity*. European Journal of Marketing, 44 (7/8), 938-971.

19. Knox, S., & Freeman, C. (2006). *Measuring and managing employer brand image in the service industry*. Journal of Marketing Management, 22 (7/8), 695-716.

20. Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). *The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer*. Personnel Psychology, 56 (1), 75-102.

21. Mai, N. K., & Bui, D. T. (2013). *Factors influencing employee loyalty directly and indirectly through job satisfaction - A study of banking sector in Ho Chi Minh City*. International Journal of Current Research and Academic Review, 1 (4), 81-95.

22. Muthen, B. O., & Kaplan, D. (1985). *A comparison of some methodologies for the factor analysis of non - normal Likert variables: A note on the size of the model*. British Journal of Mathematical and Statistical Psychological, 38 (2), 171-198.

23. Ngo, V. T., & Nguyen, M. N. (2012). *Effects of human resource management on business performance of small and medium size manufacturers in Hanoi*. Australian Journal of Business and Management Research, 2 (6), 47-54.

24. Nguyen, M. H., & Nguyen, V. L. (2018). T*he Effect of Employers' Attraction and Social Media on Job Application Attention of Senior Students at Pharmaceutical Universities in Vietnam*. International Journal of Business and Society, 19 (2), 473-491.

25. Nguyen , N. T., & Fassin, Y. (2016). *The impact of internal corporate social responsibility on organization commitment: evidence from Vietnamese service firms*. International Business Managemnet, 10 (6), 784-792.

26. Punjaisri, K., & Wilson, A. M. (2011). *Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors*. European Journal of Marketing, 45(9/10), 1521-1537.

27. Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). *The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study.* Human Resource Development Quarterly, 12 (3), 285-300.

28. Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F. (2018). *Employer branding: A brand equitybased literature review and research agenda.* International Journal of Management Reviews, 20 (1), 155-179.

29. Weathington, B. L. (2008). *Income level and the value of non-wage employee benefits*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 20 (4), 291-300.

30. Winterton, J. (2004). *A conceptual model of labour turnover and retention.* Human Resource Development International, 7 (3), 371-390.

Summary

This article explores the relationship between employer brand attractiveness (EBA) and employee loyalty. The sample consisted of 416 employees working in service businesses in Ho Chi Minh City. Data were collected from June 2019 to December 2019. Structural Equation Model (SEM) is applied to analyze data and test hypotheses. Research results show that the valuable components of EBA are 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 loyalty. However, economic value does not influence the employee's loyalty.