

Vai trò của thương hiệu nhà tuyển dụng trong việc nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên ngành ngân hàng

The role of employer branding in enhancing employee performance in the banking sector

Nguyễn Thị Thanh Thúy¹, Bùi Ngọc Tuấn Anh^{2*}, Nguyễn Ngọc Duy Phương^{3,4}

¹Ngân hàng TMCP Đông Nam Á, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

²Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

³Trường Đại học Quốc tế, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

⁴Đại học Quốc Gia Thành phố Hồ Chí Minh, Thành phố Hồ Chí Minh, Việt Nam

*Tác giả liên hệ, Email: anh.bnt@ou.edu.vn

THÔNG TIN

DOI:10.46223/HCMCOU.
econ.vi.20.10.4355.2025

Ngày nhận: 06/05/2025

Ngày nhận lại: 04/06/2025

Duyệt đăng: 25/06/2025

Mã phân loại JEL:

M54; M31; G21

Từ khóa:

giữ chân nhân viên;
giao tiếp giữa các bộ phận;
hiệu quả công việc; ngân
hàng Việt Nam; thương hiệu
nhà tuyển dụng

Keywords:

employee retention;
interdepartmental
communication; employee
performance; Vietnamese
banking sector; employer
branding

TÓM TẮT

Trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam đang cạnh tranh ngày càng gay gắt về nhân sự, việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng (Employer Branding - EB) trở thành chiến lược nhân sự quan trọng nhằm thu hút, duy trì và phát huy nguồn nhân lực chất lượng cao. Nghiên cứu này nhằm kiểm định tác động của thương hiệu nhà tuyển dụng đến hiệu quả công việc của nhân viên thông qua vai trò trung gian của giữ chân nhân viên (Employee Retention - ER) và vai trò điều tiết của giao tiếp giữa các bộ phận (Interdepartmental Communication - IC). Dữ liệu được thu thập từ 219 nhân viên có thời gian làm việc ở ngân hàng hiện tại từ 01 - 05 năm tại bảy ngân hàng thương mại cổ phần tại Việt Nam. Phương pháp phân tích mô hình PLS-SEM được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả cho thấy thương hiệu nhà tuyển dụng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu quả công việc và giữ chân nhân viên, trong khi giữ chân nhân viên chỉ có ảnh hưởng yếu đến hiệu quả công việc. Giao tiếp giữa các bộ phận không điều tiết mối quan hệ giữa giữ chân nhân viên và hiệu quả công việc. Nghiên cứu góp phần mở rộng lý thuyết về thương hiệu nhà tuyển dụng trong môi trường ngân hàng tại Việt Nam và đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực thông qua chiến lược xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng.

ABSTRACT

In the increasingly competitive context of human resource acquisition in Vietnam's banking sector, Employer Branding (EB) has become a crucial strategy for attracting, retaining, and developing high-quality personnel. This study aims to examine the impact of employer branding on employee performance through the mediating role of Employee Retention (ER) and the moderating role of Interdepartmental Communication (IC). Data were collected from 219 employees with working experience ranging from 01 to 05 years at seven Vietnamese commercial banks. The research hypotheses were tested using the PLS-SEM method. The findings suggest that

employer branding has a positive impact on both employee performance and retention, while employee retention has a weak positive effect on employee performance. Interdepartmental communication does not moderate the relationship between employee retention and employee performance. This study contributes to expanding the theoretical understanding of employer branding within the banking sector in Vietnam and provides managerial implications for enhancing human resource effectiveness through employer branding strategies.

1. Giới thiệu

Trong kỷ nguyên số hóa và cạnh tranh toàn cầu, quản lý nhân viên và nhân tài đã đặt ra những lo ngại khá thách thức đối với các tổ chức trong việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng (Elegbe, 2018). Vấn đề này không chỉ giới hạn ở phương Tây vì các tổ chức ở phương Đông cũng đang phải đối mặt với những thách thức tương tự trong nỗ lực thúc đẩy hiệu suất của mình thông qua một thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh mẽ (Butt & ctg., 2020; Mouton & Bussin, 2019). Do đó, các nhà quản lý tổ chức phải theo dõi và đánh giá danh tiếng của tổ chức vì nó thúc đẩy cam kết, lòng trung thành và ý định gắn bó với tổ chức của nhân viên (Donkor & ctg., 2021). Thương hiệu nhà tuyển dụng đã nổi lên như một công cụ quan trọng để các tổ chức thu hút và giữ chân những nhân viên tài năng trong môi trường kinh doanh cạnh tranh ngày nay. Nó đề cập đến quá trình tạo ra và truyền đạt hình ảnh độc đáo của tổ chức với tư cách là một nhà tuyển dụng, có thể phân biệt tổ chức với các đối thủ cạnh tranh và giữ chân những nhân viên tài năng và có động lực nhất (Bharadwaj & ctg., 2022; Mouton & Bussin, 2019).

Mặc dù nhiều nghiên cứu trước đây đã khẳng định vai trò tích cực của thương hiệu nhà tuyển dụng trong việc nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên, tuy nhiên vẫn tồn tại những khoảng trống cần được tiếp tục nghiên cứu. Thứ nhất, kết quả nghiên cứu giữa các bối cảnh còn chưa đồng nhất. Trong khi một số nghiên cứu quốc tế cho thấy thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động mạnh mẽ đến hiệu quả công việc thông qua các yếu tố trung gian như giữ chân nhân viên, cam kết tổ chức hoặc hiệu quả tuyển dụng (Azhar & ctg., 2024; Huseynova & ctg., 2022; Yu & ctg., 2019), thì nghiên cứu tại Việt Nam (Nguyen & ctg., 2022) lại chỉ ghi nhận tác động yếu, tác giả đề xuất các nghiên cứu trong tương lai có thể bổ sung các biến trung gian để cải thiện khả năng dự đoán của các mối quan hệ trong nghiên cứu, cho thấy cần có thêm kiểm chứng trong những điều kiện đặc thù hơn. Thứ hai, mặc dù, các nhà nghiên cứu trên toàn cầu đã khám phá các khía cạnh của thương hiệu nhà tuyển dụng tác động đến hiệu quả công việc nhưng các nghiên cứu chỉ giới hạn ở các lĩnh vực cụ thể như lĩnh vực chăm sóc sức khỏe (Berry & Martin, 2019; Mouton & Bussin, 2019; Salameh & ctg., 2023); lĩnh vực giáo dục đại học (Hadi & Ahmed, 2018; Murmura & ctg., 2017); các doanh nghiệp tại Việt Nam (Nguyen & ctg., 2022) và lĩnh vực khách sạn (Azhar & ctg., 2024) nhưng hiện vẫn chưa có nghiên cứu nào tập trung nghiên cứu một cách hệ thống mối quan hệ giữa thương hiệu nhà tuyển dụng và hiệu quả công việc trong bối cảnh ngành ngân hàng tại Việt Nam - nơi có đặc thù văn hoá tổ chức, áp lực hiệu quả công việc và sự dịch chuyển nhân sự cao.

Xuất phát từ những khoảng trống đó, nghiên cứu này kế thừa và phát triển các nghiên cứu trước, dựa trên cơ sở lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory - Blau, 1964) và lý thuyết sự phù hợp giữa con người và tổ chức (Person-Organization Fit - Kristof, 1996), nhằm kiểm định mối quan hệ giữa thương hiệu nhà tuyển dụng và hiệu quả công việc của nhân viên trong ngành ngân hàng Việt Nam, đồng thời khám phá vai trò trung gian của giữ chân nhân viên và vai trò điều tiết của giao tiếp giữa các bộ phận trong ngành ngân hàng tại Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu này mang lại một số điểm mới có giá trị, góp phần bổ sung cho cả lý thuyết và thực tiễn trong lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực, đặc biệt là trong bối cảnh ngành ngân hàng Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Thương hiệu nhà tuyển dụng

Thương hiệu nhà tuyển dụng được hiểu là hình ảnh và giá trị mà một tổ chức xây dựng nhằm thu hút, giữ chân và truyền cảm hứng cho nhân viên. Theo Backhaus và Tikoo (2004), thương hiệu nhà tuyển dụng là sự kết hợp giữa các lợi ích chức năng, kinh tế và tâm lý mà nhân viên nhận được từ tổ chức. Berthon và cộng sự (2005) cho rằng thương hiệu nhà tuyển dụng có thể tác động đến nhận thức, kỳ vọng và hành vi của nhân viên thông qua các giá trị mà tổ chức truyền đạt. Thương hiệu nhà tuyển dụng là tập hợp các lợi ích hữu hình và vô hình mà tổ chức mang lại thông qua các chính sách nhân sự nhằm thu hút nhân viên tiềm năng và giữ chân nhân viên hiện tại (Tumasjan & ctg., 2020).

Khái niệm thương hiệu nhà tuyển dụng ban đầu được Ambler và Barrow (1996) định nghĩa, sau đó được Tanwar và Prasad (2017) phát triển và hệ thống hóa thành mô hình cấu trúc năm chiều. Mô hình này đã được kiểm định thực nghiệm bởi Mouton và Bussin (2019) cũng như Azhar và cộng sự (2024), bao gồm các thành phần: (1) cân bằng giữa công việc và cuộc sống (WLB), (2) đạo đức và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (ECSR), (3) đào tạo và phát triển (TD), (4) môi trường làm việc lành mạnh (HWA), và (5) lương thưởng và phúc lợi (CB).

Cụ thể, cân bằng giữa công việc và cuộc sống được Dousin và cộng sự (2021) định nghĩa là việc duy trì sự cân bằng và hài hòa giữa đời sống cá nhân và công việc của người lao động, có thể được nâng cao thông qua việc sắp xếp thời gian làm việc linh hoạt, tạo điều kiện làm việc từ xa hoặc xây dựng các chính sách thân thiện với gia đình. Đạo đức và trách nhiệm xã hội doanh nghiệp được xem là những giá trị đạo đức và sự quan tâm của tổ chức đối với nhân viên và cộng đồng (Bouraoui & ctg., 2019), đồng thời Kim và Legendre (2023) nhấn mạnh rằng yếu tố này mang lại lợi ích cho tổ chức, thu hút người lao động và đóng vai trò quan trọng trong việc tăng cường thương hiệu nhà tuyển dụng. Đào tạo và phát triển là quá trình có hệ thống nhằm nâng cao năng lực của nhân viên thông qua các trải nghiệm học tập đa dạng, từ đó giúp họ đạt được những thành tựu lớn hơn trong công việc (Ibrahim & Yesiltas, 2021). Môi trường làm việc lành mạnh đóng vai trò thiết yếu trong việc nâng cao cam kết tổ chức, bao gồm các yếu tố như không gian làm việc thân thiện với môi trường, mối quan hệ tốt đẹp giữa nhân viên và người sử dụng lao động, cùng với sự bình đẳng trong tổ chức (Han & Hyun, 2019). Cuối cùng, lương thưởng và phúc lợi thể hiện qua các lợi ích tài chính và phi tài chính mà tổ chức dành cho người lao động nhằm tạo điều kiện làm việc linh hoạt hơn, từ đó nâng cao lòng trung thành và cam kết của họ đối với tổ chức (Bharadwaj & ctg., 2022; Jung & ctg., 2021).

2.2. Hiệu quả công việc

Hiệu quả công việc là mức độ nhân viên hoàn thành các nhiệm vụ được giao theo yêu cầu của tổ chức, đồng thời thể hiện các hành vi hỗ trợ mục tiêu chung. Theo Viswesvaran và Ones (2000), hiệu quả công việc bao gồm các hành vi có thể đo lường được như: mức độ hoàn thành nhiệm vụ, tính chủ động, tinh thần hợp tác, sáng tạo và tinh thần trách nhiệm của cá nhân trong tổ chức. Các nhân viên có hiệu quả công việc cao không chỉ đáp ứng các yêu cầu cơ bản mà còn sẵn sàng hành động vượt mong đợi để đóng góp vào sự phát triển bền vững của tổ chức.

Hiệu quả công việc của nhân viên được định nghĩa là phương pháp mà nhân viên thực hiện và đo lường kết quả công việc của họ bằng cách so sánh kết quả của họ với các tiêu chuẩn của tổ chức như kỹ năng lãnh đạo, quản lý thời gian, năng suất lao động. Hiệu quả làm việc của

nhân viên cũng có thể được xem là một loạt các hành vi tích cực và tiêu cực mà nhân viên có thể đóng góp vào các mục tiêu của tổ chức (Harwiki, 2016).

Một số nghiên cứu gần đây đã nhấn mạnh vai trò của các yếu tố như thương hiệu nhà tuyển dụng, sự gắn bó và giữ chân nhân viên trong việc nâng cao hiệu quả công việc (Nguyen & ctg., 2022). Điều này cho thấy hiệu quả công việc không chỉ là kết quả từ kỹ năng cá nhân mà còn là biểu hiện của sự phù hợp giữa nhân viên và tổ chức, cũng như mức độ cam kết và hài lòng với môi trường làm việc.

Theo lý thuyết trao đổi xã hội, nếu người sử dụng lao động mong muốn nhận được những giá trị từ người lao động như hiệu quả công việc thì người lao động phải được cung cấp cả giá trị vật chất và tinh thần vì lý thuyết này khẳng định mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động là dựa trên sự trao đổi công bằng và phù hợp về các giá trị xã hội (Shore & ctg., 2009). Điều này cho thấy nhà tuyển dụng cần có những chiến lược hiệu quả và bền vững để mang đến cho nhân viên những giá trị tốt nhất của họ. Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng là một trong những giải pháp tốt nhất để hoàn thành nhiệm vụ này bằng cách tạo ra hình ảnh tốt đẹp trong tâm trí nhân viên (Ambler & Barrow, 1996).

Ở một khía cạnh khác, xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng là những chiến lược và hoạt động mang lại cho nhân viên những giá trị, lợi ích cả về vật chất lẫn tinh thần nhằm xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng là nơi làm việc tốt nhất (Ambler & Barrow, 1996). Điều này tương tự với các nguồn lực do tổ chức cung cấp (tài chính, vật chất, tâm lý) trong lý thuyết về sự phù hợp giữa con người và tổ chức. Xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng cũng có thể được coi là một giải pháp giúp tổ chức đạt được trạng thái phù hợp giữa con người và tổ chức và từ đó cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên.

2.3. Giữ chân nhân viên

Giữ chân nhân viên được xem là kết quả của sự hài lòng, gắn bó và kỳ vọng phát triển của nhân viên tại tổ chức (Rajathi & Pavithra, 2018). Giữ chân nhân viên là một khái niệm trọng tâm trong quản trị nguồn nhân lực, chỉ các nỗ lực của tổ chức nhằm giảm thiểu tình trạng nghỉ việc tự nguyện, đồng thời thúc đẩy sự gắn bó và cam kết lâu dài của nhân viên. Theo nghiên cứu của Rhoades và Eisenberger (2002), giữ chân nhân viên không chỉ nhằm mục tiêu tiết kiệm chi phí thay thế lao động mà còn để đảm bảo sự ổn định và nâng cao hiệu suất tổ chức.

Nghiên cứu của Azhar và cộng sự (2024) cho thấy xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng là điều cần thiết cả về mặt lý thuyết và thực tiễn vì nó giúp các tổ chức thu hút và giữ chân nhân viên tài năng, đồng thời nâng cao danh tiếng của họ trên thị trường việc làm. Rajathi và Pavithra (2018) cũng đề cập đến tầm quan trọng của việc giữ chân nhân viên đối với hiệu quả công việc. Họ lập luận rằng, việc giữ chân nhân viên trong môi trường công ty có thể ảnh hưởng tích cực đến năng suất, hiệu quả và chất lượng công việc của nhân viên và giúp công ty tránh được việc chuyển giao nhân sự không cần thiết.

Lý thuyết sự phù hợp giữa con người và tổ chức xác nhận rằng thương hiệu nhà tuyển dụng làm tăng sức hấp dẫn và tăng khả năng giữ chân nhân viên của tổ chức, khi các nhân viên hiện tại và tiềm năng theo đuổi tư cách trở thành thành viên trong các tổ chức phù hợp với nhận thức về bản thân của họ (Biswas & Suar, 2016). Bên cạnh đó, Kyndt và cộng sự (2009) khẳng định rằng khi nhân viên cảm thấy mình được phát triển, khả năng họ ở lại tổ chức sẽ cao hơn.

Theo Demerouti và cộng sự (2010), khi nhân viên được giữ lại với công ty không chỉ tạo ra lợi ích cho người sử dụng lao động mà còn mang lại lợi ích cho chính bản thân người lao động. Khi nhân viên có sự gắn kết với công ty, họ có xu hướng mong muốn làm việc hiệu quả hơn.

2.4. Giao tiếp giữa các bộ phận

Theo Ballard và Seibold (2006), giao tiếp giữa các bộ phận trong tổ chức là quá trình trao đổi thông tin, ý tưởng, và tài nguyên giữa các phòng ban hoặc bộ phận chức năng khác nhau trong một tổ chức. Quá trình này đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo sự phối hợp và hoạt động hiệu quả của tổ chức. Giao tiếp giữa các bộ phận có thể diễn ra dưới nhiều hình thức khác nhau, bao gồm giao tiếp chính thức (như các cuộc họp, báo cáo) và giao tiếp không chính thức (như trao đổi qua email, ứng dụng nhắn tin nội bộ, hoặc thảo luận không chính thức giữa các nhân viên).

Khi có sự giao tiếp tinh thần hiệu quả giữa các bộ phận, các bộ phận có nhiều cơ hội hơn để phối hợp và tích hợp các nguồn lực của mình nhằm đạt được các mục tiêu chung của tổ chức. Khi có sự giao tiếp giữa các bộ phận kém, những nhân viên có cam kết cao cũng có thể có ý định nghỉ việc nhiều hơn, vì họ có thể không thể thực hiện công việc của mình và đóng góp nhiều như họ mong muốn, do thiếu việc chia sẻ thông tin đầy đủ (Jehn & ctg., 1999). Do đó, giao tiếp cởi mở, luồng thông tin tăng lên và tương tác giữa các bộ phận lành mạnh làm tăng sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức đối với nhân viên, trái ngược với việc thiếu giao tiếp giữa các bộ phận gây ra thiết kế sản phẩm sai lệch, công việc kém hiệu quả và hiệu quả công việc giảm sút (Ballard & Seibold, 2006). Kết quả nghiên cứu của Yu và cộng sự (2019) cho thấy giao tiếp giữa các bộ phận có tác động điều tiết tích cực đến mối quan hệ giữa giữ chân nhân viên và hiệu quả công việc.

Xuất phát từ những lý do trên, nhóm tác giả đề xuất các giả thuyết như sau:

H1: Thương hiệu nhà tuyển dụng tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên

H2: Thương hiệu nhà tuyển dụng tác động tích cực đến giữ chân nhân viên

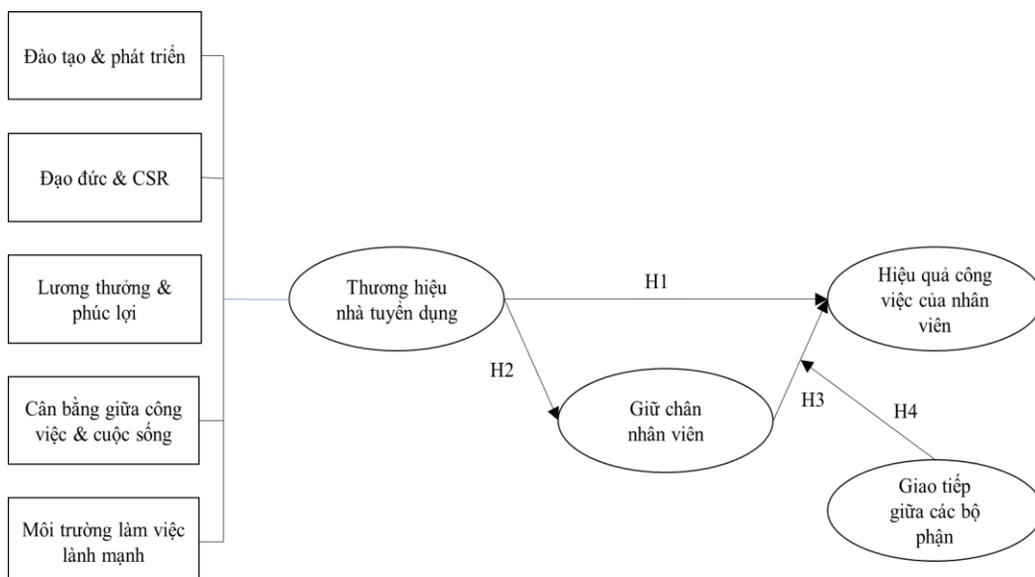
H3: Giữ chân nhân viên tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên

H4: Giao tiếp giữa các bộ phận điều tiết vào mối quan hệ giữa giữ chân nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên

Từ các giả thuyết trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu sau:

Hình 1

Mô Hình Nghiên Cứu Đề Xuất



Ghi chú: Mô hình nghiên cứu đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Phương pháp chọn mẫu

Nghiên cứu đã triển khai theo phương pháp kết hợp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Giai đoạn nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua phỏng vấn sâu với 08 chuyên gia có kinh nghiệm tối thiểu 03 năm trong lĩnh vực ngân hàng, bao gồm giám đốc tuyển dụng, giám đốc đào tạo và các trưởng/phó phòng. Cuộc khảo sát định tính được tiến hành với 08 đáp viên và đều ở vị trí là giám đốc/phó giám đốc, trưởng phòng hoặc phó phòng đang làm việc tại các ngân hàng, có thâm niên từ 03 năm trở lên, đáp ứng đủ tiêu chuẩn của điều kiện gạn lọc phỏng vấn ban đầu. Trong đó có 03 đáp viên có kinh nghiệm từ 13 - 16 năm chiếm 37.5%, 05 đáp viên có từ 20 năm kinh nghiệm trở lên chiếm 62.5%. Như vậy với số năm kinh nghiệm và chức vụ làm việc tại các Ngân hàng có quy mô khác nhau, các ý kiến thu thập được từ cuộc phỏng vấn sâu về đề tài nghiên cứu và các nội dung nghiên cứu cần được khảo sát ý kiến là đáng tin cậy.

Tiếp đó, nghiên cứu định lượng được tiến hành với 401 mẫu thu về, gồm các nhân viên đang làm việc tại bảy ngân hàng thương mại cổ phần trên cả nước, có thời gian công tác từ 01 đến 05 năm. Link khảo sát được gửi qua email đến 130 quản lý tại các điểm giao dịch thuộc các ngân hàng Hàng Hải Việt Nam (MSB), SeABank, BIDV, Vietcombank, MBBank, Techcombank và VPBank, với mục tiêu mỗi điểm giao dịch có 03 - 04 nhân viên tham gia khảo sát qua Google Form. Sau quá trình lọc và loại bỏ các bảng khảo sát không đủ điều kiện hoặc không hợp lệ, cỡ mẫu cuối cùng được sử dụng trong phân tích là 219 mẫu hợp lệ, đạt tỷ lệ phản hồi 55%.

Dữ liệu được thu thập thông qua bảng khảo sát trực tuyến và phân tích bằng mô hình cấu trúc tuyến tính PLS-SEM. Trong đó, các khái niệm bậc cao như Thương hiệu nhà tuyển dụng được xử lý theo mô hình bậc hai phản ánh - phản ánh. Nghiên cứu áp dụng phương pháp lặp chỉ báo của Vu và Nguyen (2023) theo Lohmöller (1989) đề xuất nhằm đảm bảo tính chính xác trong đo lường mối quan hệ giữa khái niệm bậc hai và các thành phần cấu thành.

3.2. Thang đo

Nghiên cứu sử dụng hệ thống thang đo đã được kiểm định từ các nghiên cứu trước, bao gồm tổng cộng 35 biến quan sát được phân loại theo các nhóm biến sau: Thang đo các biến độc lập được lấy từ thang đo thương hiệu nhà tuyển dụng EB của Tanwar và Prasad (2017) gồm 23 biến quan sát; Thang đo các biến phụ thuộc được lấy từ thang đo hiệu quả công việc của nhân viên EP của Punjaisri và cộng sự (2009) do Nguyen (2020) chỉnh ngữ để phù hợp với ngữ cảnh Việt Nam gồm 05 biến quan sát; Thang đo các biến trung gian ER được lấy từ thang đo 03 biến quan sát giữ chân nhân viên của Yu và cộng sự (2019); Thang đo các biến điều tiết IC được lấy từ thang đo 04 biến quan sát giao tiếp giữa các bộ phận của Yu và cộng sự (2019). Để đảm bảo vấn đề không lệch ý nghĩa về mặt ngôn ngữ, các thang đo được dịch từ tiếng Anh sang tiếng Việt và đã được hiệu chỉnh bởi kết quả nghiên cứu định tính. Các yếu tố trong nghiên cứu được đo lường thông qua các biến quan sát trên bằng thang đo Likert với mức đánh giá từ 1 đến 5 tương ứng với ‘hoàn toàn không đồng ý’ đến ‘hoàn toàn đồng ý’.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1. Mẫu nghiên cứu và kết quả thống kê mô tả

Trong khoảng thời gian từ tháng 01 đến tháng 03 năm 2005, nhóm nghiên cứu đã thu về 401 bảng kết quả, các bảng trả lời đạt được điều kiện gạn lọc là 219 bảng. Những phản hồi không đạt điều kiện gạn lọc của khảo sát đã bị loại bỏ, dẫn đến tỷ lệ phản hồi cuối cùng đạt 55%.

Về ngân hàng công tác, phần lớn đáp viên đến từ SeABank (chiếm 27%), tiếp theo là MSB và VPBank (cùng chiếm 19%), BIDV (10%), Vietcombank (9%), MBBank (8%) và Techcombank (7%). Xét theo giới tính, tỷ lệ nữ chiếm đa số với 126 người (58%), trong khi nam giới chiếm 93 người (42%). Về trình độ học vấn, đa số đáp viên có trình độ đại học (189 người, chiếm 86%), còn lại là sau đại học (30 người, chiếm 14%). Xét theo bộ phận công tác, phần lớn người tham gia khảo sát đến từ bộ phận kinh doanh (155 người, chiếm 71%), trong khi bộ phận hỗ trợ chiếm 29% (64 người). Về độ tuổi, nhóm tuổi từ 30 - 35 tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất (35%), tiếp theo là nhóm 25 - 29 tuổi (32%), trên 35 tuổi (22%) và dưới 25 tuổi (11%).

4.2. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Nghiên cứu này sử dụng mô hình bậc cao dạng phản ánh - phản ánh (Reflective - Reflective) với biến bậc hai EB (thương hiệu nhà tuyển dụng) được phản ánh bởi năm biến bậc một gồm: đào tạo và phát triển (TD), môi trường làm việc lành mạnh (HWA), lương thưởng và phúc lợi (CB), đạo đức và trách nhiệm xã hội (ECSR), và cân bằng giữa công việc - cuộc sống (WLB), với tổng cộng 23 biến quan sát. Việc đánh giá mô hình đo lường biến bậc hai dạng phản ánh - phản ánh được thực hiện qua hai giai đoạn bằng phần mềm SmartPLS phiên bản 3. Giai đoạn 1 nhằm xác định giá trị tiềm ẩn của các biến TD, ECSR, CB, WLB và HWA. Giai đoạn 2 sử dụng các giá trị này để xây dựng và kiểm định mô hình đường dẫn chính thức.

Bảng 1

Kết Quả Đánh Giá Thang Đo Giai Đoạn 1

Biến quan sát	Hệ số tải ngoài
Đào tạo và phát triển (TD) CA: 0.805 CR: 0.861 AVE: 0.510	
Ngân hàng của tôi cung cấp cho chúng tôi các khóa đào tạo e-learning.	0.669
Ngân hàng của tôi thường xuyên tổ chức nhiều hội nghị, hội thảo và chương trình đào tạo.	0.731
Ngân hàng của tôi tạo cơ hội làm việc cho các đối tác nước ngoài.	0.582
Ngân hàng của tôi đầu tư rất nhiều vào việc đào tạo và phát triển nhân viên.	0.779
Nâng cao kỹ năng là một quá trình liên tục trong ngân hàng của tôi.	0.761
Ngân hàng của tôi truyền đạt lộ trình thăng tiến rõ ràng cho nhân viên của mình.	0.744
Cân bằng giữa công việc và cuộc sống (WLB) CA: 0.742 CR: 0.854 AVE: 0.662	
Ngân hàng của tôi có thời gian làm việc linh hoạt.	0.749
Ngân hàng của tôi cho phép làm việc tại nhà (WFH).	0.859
Ngân hàng của tôi cung cấp thiết bị thể thao tại chỗ.	0.828
Đạo đức và trách nhiệm xã hội (ECSR) CA: 0.790 CR: 0.863 AVE: 0.613	
Ngân hàng của tôi có thái độ công bằng đối với nhân viên.	0.783
Nhân viên phải tuân theo tất cả các quy định và đạo đức nghề nghiệp.	0.812
Một ngân hàng vì cộng đồng mang lại lợi ích cho xã hội.	0.794
Có một quy trình bảo mật để báo cáo hành vi sai trái tại nơi làm việc.	0.741
Lương thưởng và phúc lợi (CB) CA: 0.767 CR: 0.852 AVE: 0.595	
Nhìn chung, mức lương mà ngân hàng của tôi đưa ra là cạnh tranh.	0.716

Biến quan sát	Hệ số tải ngoài
Ngân hàng của tôi trả lương làm thêm giờ.	0.621
Ngân hàng của tôi cung cấp những phúc lợi tốt cho sức khỏe.	0.866
Ngân hàng của tôi cung cấp bảo hiểm cho nhân viên và người phụ thuộc.	0.855
Môi trường làm việc lành mạnh (HWA) CA: 0.823 CR: 0.872 AVE: 0.533	
Ngân hàng của tôi trao quyền tự chủ cho nhân viên của mình để đưa ra quyết định.	0.694
Ngân hàng của tôi tạo cơ hội để tận hưởng bầu không khí tập thể.	0.725
Tôi có những đồng nghiệp sẵn sàng chia sẻ trách nhiệm tại nơi làm việc khi tôi vắng mặt.	0.692
Ngân hàng của tôi ghi nhận tôi khi tôi làm tốt công việc.	0.645
Ngân hàng của tôi cung cấp một môi trường làm việc tương đối thoải mái.	0.843
Ngân hàng của tôi mang lại cơ hội làm việc theo nhóm.	0.763

Ghi chú: Kết quả của nghiên cứu

Phần lớn các biến quan sát có hệ số tải ngoài > 0.7 . Một số biến thấp hơn như: TD1 = 0.669; TD3 = 0.582; CB2 = 0.621; HWA4 = 0.645. Nhóm tác giả vẫn giữ lại do CR > 0.8 và AVE > 0.5 . Các biến quan sát của mô hình đo lường đều có ý nghĩa trong mô hình, đạt được tính hợp lệ và chất lượng đo lường.

Bảng 2

Kết Quả HTMT thông qua Tiến Trình Bootstrap

	Mẫu gốc (O)	Giá trị trung bình của mẫu (M)	2.5%	97.5%
ECSR -> CB	0.844	0.844	0.735	0.939
HWA -> CB	0.881	0.883	0.767	0.981
HWA -> ECSR	0.855	0.853	0.741	0.941
TD -> CB	0.874	0.877	0.779	0.967
TD -> ECSR	0.874	0.880	0.811	0.950
TD -> HWA	0.885	0.888	0.814	0.959
WLB -> CB	0.776	0.778	0.676	0.878
WLB -> ECSR	0.539	0.545	0.437	0.655
WLB -> HWA	0.669	0.671	0.552	0.784
WLB -> TD	0.755	0.758	0.677	0.839

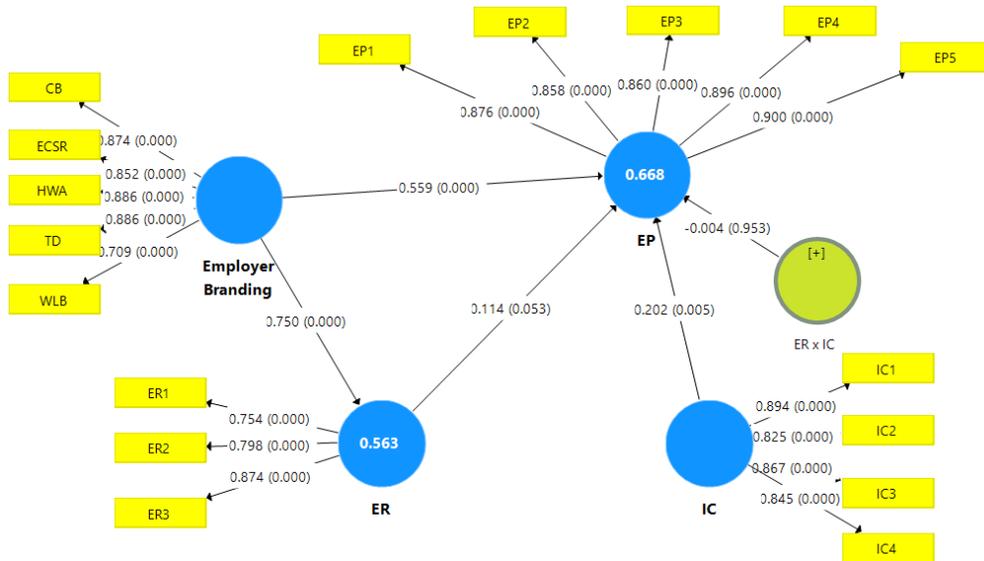
Ghi chú: Kết quả của nghiên cứu

Trong khoảng tin cậy 95%, không có giá trị HTMT nào vượt quá giá trị 1 nên các tập chỉ báo đạt mức độ chính xác về sự phân biệt.

Tại giai đoạn 2, mô hình đường dẫn chính thức được xây dựng. Lúc này EB được đo lường theo mô hình kết quả bởi giá trị của năm biến tiềm ẩn bậc một TD, ECSR, CB, WLB và HWA. Các biến tiềm ẩn này trở thành các biến quan sát đo lường cho EB.

Hình 2

Kết Quả Ước Lượng Mô Hình



Ghi chú: Kết quả phân tích từ phần mềm SmartPLS

Các hệ số tải ngoài đều > 0.7, các biến quan sát đều có ý nghĩa trong mô hình. Như vậy các biến bậc một TD, ECSR, CB, WLB và HWA đều có ý nghĩa và giải thích được cho biến bậc hai EB. Như vậy, việc kế thừa thang đo EB của Tanwar và Prasad (2017) phù hợp với mô hình nghiên cứu này.

Bảng 3

Báo Cáo Mức Độ Tin Cậy Nhất Quán Nội Bộ, Mức Độ Chính Xác về Sự Hội Tụ

	Chỉ số độ tin cậy nhất quán nội bộ (Cronbach's Alpha)	Chỉ số độ tin cậy tổng hợp (CR)	Chỉ số giá trị hội tụ (AVE)
EP	0.926	0.944	0.771
ER	0.749	0.851	0.656
ER x IC	1.000	1.000	1.000
EB	0.898	0.925	0.712
IC	0.881	0.918	0.737

Ghi chú: Kết quả của nghiên cứu

Các chỉ số tin cậy nhất quán nội bộ (CA) của các biến EP, ER, EB, IC đều > 0.7, do vậy các biến này đảm bảo độ tin cậy; Chỉ số độ tin cậy tổng hợp (CR) > 0.8 và chỉ số giá trị hội tụ (AVE) > 0.5, do đó các biến EP, ER, EB, IC đảm bảo tính hội tụ. Như vậy biến quan sát đều có ý nghĩa và giải thích được cho các biến tiềm ẩn trong mô hình cấu trúc.

4.3. Kết quả kiểm tra mô hình và thảo luận các giả thuyết nghiên cứu

Để kiểm tra các giả thuyết trong nghiên cứu mô hình, nhóm tác giả đã sử dụng phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính toán (PLS-SEM) kết hợp kỹ thuật bootstrapping (Chin & ctg., 2020). Phương pháp này cho phép đánh giá hệ số hồi phục (hệ số đường dẫn) và kiểm tra giá trị xác định tính thống kê của các mối quan hệ trong mô hình. Với ngưỡng ý nghĩa được chấp nhận là $p < 0.05$, kết quả phân tích cho thấy ba giả thuyết H1, H2 và H3 đều được chấp nhận.

Cụ thể, thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến hiệu quả công việc của nhân viên ($\beta = 0.559$, $p = 0.000$). Điều này phản ánh rằng khi thương hiệu nhà tuyển dụng được xây dựng tốt, nhân viên có xu hướng cảm nhận rõ hơn về giá trị bản thân, sự tự hào khi làm việc tại tổ chức và từ đó nỗ lực nhiều hơn trong công việc. Kết quả này phù hợp với các nghiên cứu trước đó của Mouton và Bussin (2019) khi cho rằng thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh sẽ giúp nhân viên nâng cao sự gắn kết, tinh thần trách nhiệm và chủ động trong công việc.

Kết quả nghiên cứu cho thấy giả thuyết 2 được chấp nhận nghĩa là, thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến việc giữ chân nhân viên ($\beta = 0.750$, $p = 0.000$). Đây là kết quả phù hợp với nghiên cứu của Biswas và Suar (2016), Mouton và Bussin (2019), khi chỉ ra rằng những nhân viên đánh giá cao thương hiệu nhà tuyển dụng sẽ có xu hướng gắn bó và ở lại lâu dài hơn. Điều này khẳng định rằng việc xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng không chỉ giúp tổ chức thu hút ứng viên mới mà còn đóng vai trò thiết yếu trong việc duy trì sự gắn bó lâu dài của đội ngũ hiện tại, đặc biệt trong các ngành có mức độ cạnh tranh nhân sự cao như ngân hàng.

Giả thuyết H3 về mối quan hệ giữa việc giữ chân nhân viên và hiệu quả công việc được chấp nhận ở mức ý nghĩa 10% ($\beta = 0.114$, $p = 0.053$). Điều này cho thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê tuy chưa đạt ngưỡng phổ biến là 5% và do đó cần được xem xét thận trọng hơn trong các nghiên cứu tiếp theo. Trong thực tế, giữ chân nhân viên không nhất thiết dẫn đến hiệu quả công việc cao nếu nhân viên chỉ ở lại vì lý do an toàn, thiếu cơ hội khác hoặc vì rào cản tài chính - đây là sự khác biệt quan trọng với “cam kết tổ chức” hay “gắn bó tích cực” như lý giải trong các nghiên cứu của Rhoades và Eisenberger (2002) hay Demerouti và cộng sự (2010).

Ngược lại, giả thuyết H4 bị bác bỏ, nghĩa là về vai trò điều tiết của giao tiếp giữa các bộ phận trong mối quan hệ giữa giữ chân nhân viên và hiệu quả công việc không được hỗ trợ ($\beta = -0.004$, $p = 0.953$), cho thấy yếu tố này không có tác động điều tiết có ý nghĩa thống kê trong mô hình nghiên cứu. Kết quả này không hoàn toàn phù hợp với các nghiên cứu trước (như: Wipulanusat & ctg., 2021; Yu & ctg., 2019), cho rằng IC có vai trò điều tiết quan trọng. Sự khác biệt có thể đến từ bối cảnh nghiên cứu đặc thù trong ngành ngân hàng Việt Nam, nơi quy trình công việc mang tính hành chính và chuẩn hóa cao, khiến giao tiếp giữa các bộ phận trở thành một điều kiện nền chung, chứ không phải yếu tố phân biệt giữa nhóm nhân viên làm việc hiệu quả cao hay thấp.

Bảng 4

Kết Quả Kiểm Định Các Giả Thuyết Nghiên Cứu

Ký hiệu	Giả thuyết nghiên cứu	Hệ số β	Mức ý nghĩa	Kết luận
H1	Thương hiệu nhà tuyển dụng tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên	0.559	0.000	Chấp nhận
H2	Thương hiệu nhà tuyển dụng tác động tích cực đến giữ chân nhân viên	0.750	0.000	Chấp nhận
H3	Giữ chân nhân viên tác động tích cực đến hiệu quả công việc của nhân viên	0.114	0.053*	Chấp nhận
H4	Giao tiếp giữa các bộ phận điều tiết vào mối quan hệ giữa giữ chân nhân viên và hiệu quả công việc của nhân viên	-0.004	0.953	Không chấp nhận

Ghi chú: * Chấp nhận ở mức ý nghĩa 10%. Kết quả của nghiên cứu

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động tích cực ($\beta = 0.559$, $p < 0.05$) đến hiệu quả công việc của nhân viên. Cụ thể, các thành phần như đào tạo và phát triển, môi trường làm việc lành mạnh, lương thưởng và phúc lợi, đạo đức và trách nhiệm xã hội, và cân bằng giữa công việc - cuộc sống đều cho thấy ảnh hưởng đáng kể đến hiệu quả công việc. Những phát hiện này làm sáng tỏ vai trò không thể thiếu các yếu tố phi tài chính trong công việc cung cấp năng suất lao động, đồng thời mở rộng phạm vi ứng dụng thực tiễn của lý thuyết thương hiệu nhà tuyển dụng trong bối cảnh ngân hàng Việt Nam.

Kết quả nghiên cứu còn cho thấy thương hiệu nhà tuyển dụng có tác động mạnh đến yếu tố giữ chân nhân viên ($\beta = 0.750$, $p < 0.05$). Tuy nhiên, yếu tố giữ chân nhân viên chỉ có tác động yếu đến hiệu quả công việc ($\beta = 0.114$, $p < 0.1$). Điều này cho thấy rằng mặc dù sự gắn bó lâu dài với tổ chức là cần thiết, nhưng bản thân yếu tố này chưa đủ mạnh để quyết định hiệu quả công việc. Để đạt được hiệu quả công việc cao, cần có sự tác động đồng bộ từ các yếu tố quản trị khác như môi trường làm việc, văn hóa tổ chức hay năng lực lãnh đạo. Kết quả ghi nhận, giữ chân nhân viên đóng vai trò trung gian một phần trong mối quan hệ giữa thương hiệu nhà tuyển dụng và hiệu quả công việc của nhân viên. Bên cạnh đó, kết quả phân tích vai trò điều tiết cho thấy giao tiếp giữa các bộ phận không có tác động điều tiết có ý nghĩa thống kê trong mối quan hệ giữa giữ chân nhân viên và hiệu quả công việc ($p > 0.05$). Điều này phản ánh thực tế rằng trong môi trường ngân hàng, giao tiếp nội bộ tuy là yếu tố cần thiết, nhưng không đủ để làm thay đổi hoặc gia tăng đáng kể mức độ tác động của việc giữ chân nhân viên đến hiệu quả công việc.

Về mặt học thuật, nghiên cứu này góp phần mở rộng lý thuyết về thương hiệu nhà tuyển dụng bằng cách kiểm tra mối quan hệ đến hiệu quả công việc thay vì chỉ dừng lại ở ý định ứng tuyển hay cam kết tổ chức như trong các nghiên cứu trước (Huseynova & ctg., 2022; Yu & ctg., 2019). Việc kế thừa mô hình đo lường cấu trúc bậc hai có thể thực hiện đa chiều của khái niệm thương hiệu tuyển dụng, đồng thời cung cấp bằng chứng thực có giá trị trong lĩnh vực tài chính - ngân hàng tại Việt Nam.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu cho thấy thương hiệu nhà tuyển dụng không chỉ giúp thu hút nhân sự mà còn tác động tích cực đến hiệu quả công việc của đội ngũ hiện hữu. Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt và biến động nhân sự cao, các ngân hàng cần xem thương hiệu nhà tuyển dụng như một chiến lược nội bộ nhằm nâng cao cam kết và động lực làm việc. Dấu hiệu giá trị phải được nhận biết từ bên trong bởi chính nhân viên đang làm việc. Đồng thời, thương hiệu nhà tuyển dụng cần được tích hợp vào chiến lược nhân sự tổng thể, gắn kết với tổ chức văn hóa, truyền thông nội bộ, phát triển lãnh đạo và chính sách đãi ngộ.

Hàm ý quản trị

Từ các kết quả nghiên cứu, có thể rút ra một số hàm ý quan trọng đối với các nhà quản lý nhân sự trong ngành ngân hàng:

Thứ nhất, cần xem thương hiệu nhà tuyển dụng như một chiến lược cốt lõi trong quản trị nguồn nhân lực. Không chỉ phục vụ cho mục tiêu tuyển dụng, thương hiệu nhà tuyển dụng còn là công cụ mạnh mẽ để gia tăng cam kết, gắn bó và nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên (Backhaus & Tikoo, 2004; Tumasjan & ctg., 2020). Điều này đòi hỏi các ngân hàng nên có đầu tư nghiêm túc và có chiến lược vào các khía cạnh cấu thành thương hiệu được cảm nhận rõ ràng và thực chất từ bên trong, ưu tiên các yếu tố có tác động mạnh đến hiệu quả công việc như: TD: đầu tư vào e-learning, lộ trình thăng tiến, và phát triển kỹ năng liên tục; HWA: xây

dựng văn hóa ghi nhận, tinh thần đồng đội, không gian làm việc giảm căng thẳng; CB: duy trì mức đãi ngộ cạnh tranh, phúc lợi sức khỏe và bảo hiểm cho người thân.

Thứ hai, giữ chân nhân viên cần được kết nối với động lực và hiệu quả để mang lại giá trị thực. Giữ chân nhân viên đơn thuần là chưa đủ nếu không đi kèm với chính sách tạo động lực, phát triển năng lực và ghi nhận đóng góp. Ngân hàng cần phân tích lý do nghỉ việc để giữ đúng người, đúng thời điểm nhằm tránh giữ nhân viên không còn động lực hoặc không phù hợp. Thiết kế các chương trình gắn bó liên kết chặt chẽ giữa giữ chân và phát triển cá nhân như lộ trình nghề nghiệp, coaching nội bộ, và phần thưởng theo thâm niên kết hợp thành tích, các chính sách phúc lợi vượt trội dành cho nhân sự có thâm niên.

Cuối cùng, cần phát triển năng lực cho đội ngũ quản lý cấp trung - lực lượng ảnh hưởng trực tiếp đến trải nghiệm thực tế của nhân viên. Các chương trình phát triển năng lực nên hướng đến việc giúp cấp quản lý cấp trung này hiểu rõ vai trò của mình trong việc thúc đẩy tạo động lực, hỗ trợ nhân viên vượt qua áp lực và xây dựng môi trường làm việc minh bạch, công bằng. Việc đào tạo theo mô hình coaching - mentoring nội bộ cũng là một phương án bền vững để xây dựng thế hệ lãnh đạo kế thừa đồng thời cũng là minh chứng cụ thể rõ ràng cho lộ trình hay định hướng phát triển nghề nghiệp.

Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Mặc dù nghiên cứu đã đạt được một số đóng góp đáng kể, vẫn tồn tại một số hạn chế cần được thừa nhận: *Thứ nhất*, nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện tại bảy ngân hàng thương mại cổ phần. Điều này có thể làm giảm khả năng khái quát kết quả, do chưa phản ánh hết sự khác biệt về văn hóa tổ chức, chiến lược nhân sự và quy mô hoạt động giữa các loại hình ngân hàng như ngân hàng quốc doanh, ngân hàng nước ngoài hoặc tổ chức tài chính vi mô. *Thứ hai*, mô hình lý thuyết hiện tại chưa xem xét các biến trung gian hoặc điều tiết khác như sự hài lòng trong công việc, phong cách lãnh đạo, cam kết tổ chức hoặc lòng trung thành thương hiệu. Các yếu tố này được nhiều nghiên cứu gần đây xác nhận là có ảnh hưởng quan trọng đến hiệu quả công việc (Azhar & ctg., 2024; Guest, 2017). *Thứ ba*, nghiên cứu chưa khai thác các phân tích đa nhóm. Việc phân loại theo độ tuổi, giới tính, vị trí công tác và loại hình sở hữu có thể giúp khám phá sự khác biệt trong nhận thức và phản ứng với thương hiệu nhà tuyển dụng, từ đó cung cấp thông tin hữu ích cho hoạch định chính sách nhân sự phù hợp hơn.

Dựa trên các hạn chế trên, các hướng nghiên cứu tiếp theo có thể bao gồm: Mở rộng đối tượng nghiên cứu sang các ngân hàng quốc doanh, ngân hàng nước ngoài và tổ chức tài chính vi mô để kiểm định mô hình trong nhiều bối cảnh khác nhau; Tích hợp thêm các biến trung gian như sự hài lòng công việc, cam kết tổ chức hoặc các yếu tố điều tiết như văn hóa doanh nghiệp hoặc phong cách lãnh đạo; Áp dụng phân tích đa nhóm để xác định khác biệt nhận thức theo các phân loại nhân khẩu học hoặc tổ chức.

Việc xác định rõ các hạn chế không làm giảm giá trị của nghiên cứu, mà tạo tiền đề để phát triển hướng tiếp cận toàn diện hơn trong tương lai. Những đề xuất này hy vọng sẽ tiếp tục đóng góp cho lĩnh vực quản trị nguồn nhân lực hiện đại, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập và chuyển dịch mạnh mẽ của ngành ngân hàng tại Việt Nam.

TUYÊN BỐ KHÔNG CÓ XUNG ĐỘT LỢI ÍCH

Các tác giả cam kết, tuyên bố không có bất kỳ xung đột lợi ích nào liên quan đến việc công bố bài báo này.

Tài liệu tham khảo

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Azhar, A., Rehman, N., Majeed, N., & Bano, S. (2024). Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. *International Journal of Hospitality Management*, 116(1), Article 103618.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Ballard, D. I., & Seibold, D. R. (2006). The experience of time at work: Relationship to communication load, job satisfaction, and interdepartmental communication. *Communication Studies*, 57(3), 317-340.
- Berry, A., & Martin, J. (2019). An exploratory analysis of employer branding in healthcare. *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 84-100.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A., & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M., & Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model. *Management Decision*, 57(1), 152-167.
- Butt, A., Lodhi, R. N., & Shahzad, M. K. (2020). Staff retention: A factor of sustainable competitive advantage in the higher education sector of Pakistan. *Studies in Higher Education*, 45(8), 1584-1604.
- Chin, W., Cheah, J. H., Liu, Y., Ting, H., Lim, X. J., & Cham, T. H. (2020). Demystifying the role of causal-predictive modeling using partial least squares structural equation modeling in information systems research. *Industrial Management & Data Systems*, 120(12), 2161-2209.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, 65(1), 147-163.
- Donkor, F., Dongmei, Z., & Sekyere, I. (2021). The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modeling analysis. *Sage Open*, 11(2), Article 21582440211008894.
- Dousin, O., Collins, N., Bartram, T., & Stanton, P. (2021). The relationship between work-life balance, the need for achievement, and intention to leave: Mixed-method study. *Journal of Advanced Nursing*, 77(3), 1478-1489.

- Elegbe, J. A. (2018). Determinants of success of employer branding in a start-up firm in Nigeria. *Thunderbird International Business Review*, 60(3), 265-277.
- Guest, D. E. (2017). Human resource management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22-38.
- Hadi, N. U., & Ahmed, S. (2018). Role of employer branding dimensions on employee retention: Evidence from educational sector. *Administrative sciences*, 8(3), Article 44.
- Han, H., & Hyun, S. S. (2019). Green indoor and outdoor environment as nature-based solution and its role in increasing customer/employee mental health, well-being, and loyalty. *Business Strategy and the Environment*, 28(4), 629-641.
- Harwiki, W. (2016). The impact of servant leadership on organization culture, organizational commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and employee performance in women cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290.
- Huseynova, A., Matošková, J., & Gregar, A. (2022). Linking employer branding and firm-level performance: The case of Azerbaijani firms registered on Glassdoor. *Problems and Perspectives in Management*.
- Ibrahim, M. S., & Yesiltas, M. (2021). Impact of internal marketing on loyalty, promotion and customer relationship considering the mediating roles of training, motivation and reward. *Revista Argentina de Clínica Psicológica*, 30(2), Article 200.
- Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 741-763.
- Jung, J. H., Yoo, J. J., & Arnold, T. J. (2021). The influence of a retail store manager in developing frontline employee brand relationship, service performance and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 122(C), 362-372.
- Kim, Y., & Legendre, T. S. (2023). The effects of employer branding on value congruence and brand love. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(6), 962-987.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1-49.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, 2(3), 195-215.
- Lohmöller, J. B. (1989). *Latent variable path modeling with partial least squares*. Springer.
- Mouton, H., & Bussin, M. (2019). Effectiveness of employer branding on staff retention and compensation expectations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 22(1), 1-8.
- Murmura, F., Bravi, L., & Palazzi, F. (2017). Evaluating companies' commitment to corporate social responsibility: Perceptions of the SA 8000 standard. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1406-1418.
- Nguyen, H. M., Nguyen, L. V., Huynh, H. M., Nguyen, T. A., & Vo, T. T. T. (2022). The role of employer branding in improving employee performance in Vietnam enterprises. *Proceedings*, 17(01), 5-22.

- Nguyen, M. T. (2020). Mối quan hệ giữa hấp dẫn thương hiệu nhà tuyển dụng và hiệu suất công việc của nhân viên: Nghiên cứu các doanh nghiệp ngành dịch vụ tại TP.HCM [Relationship between employer brand attractiveness and employee performance in the service sector in HCM City]. *Journal of Science and Technology - IUH*, 46(04), 190-206.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. (2009). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Rajathi, V. M. A., & Pavithra, P. (2018). Impact of job satisfaction on employee retention of IT professionals. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 2(3), 382-385.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), Article 698.
- Salameh, A. A., Aman-Ullah, A., Mehmood, W., & Abdul-Majid, A. H. B. (2023). Does employer branding facilitate the retention of healthcare employees? A mediation moderation study through organisational identification, psychological involvement, and employee loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 112(July 2023), Article 103414.
- Shore, L. M., Coyle-Shapiro, J. A., Chen, X. P., & Tetrick, L. E. (2009). Social exchange in work settings: Content, process, and mixed models. *Management and Organization Review*, 5(3), 289-302.
- Tanwar, K., & Kumar, A. (2019). Employer brand, person-organisation fit and employer of choice: Investigating the moderating effect of social media. *Personnel Review*, 48(3), 799-823.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.
- Tumasjan, A., Kunze, F., Bruch, H., & Welpe, I. M. (2020). Linking employer branding orientation and firm performance: Testing a dual mediation route of recruitment efficiency and positive affective climate. *Human Resource Management*, 59(1), 83-99
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226
- Vu, T. H., & Nguyen, H. M. (2023). *Phân tích dữ liệu: áp dụng PLS - SEM (nâng cao)* [Data analysis: Applying PLS - SEM (Advanced)]. Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh.
- Wipulanusat, W., Sunkpho, J., & Stewart, R. A. (2021). Effect of cross-departmental collaboration on performance: Evidence from the Federal Highway Administration. *Sustainability*, 13(11), Article 6024.
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964-987.

