

ẢNH HƯỞNG CỦA THƯƠNG HIỆU TUYỂN DỤNG ĐẾN  
GẮN KẾT NHÂN VIÊN VÀ HÀNH VI CÔNG DÂN TỔ CHỨC  
CỦA NHÂN LỰC GEN Z TẠI CÁC DOANH NGHIỆP  
TRUYỀN THÔNG Ở HÀ NỘI

Bùi Thị Thu Hà<sup>1</sup>

*Trường Đại học Thương mại, Hà Nội, Việt Nam*

Ngày nhận: 07/08/2024; Ngày hoàn thành biên tập: 10/04/2025; Ngày duyệt đăng: 28/04/2025

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.082024.1173>

**Tóm tắt:** Nghiên cứu đánh giá ảnh hưởng của các khía cạnh thương hiệu tuyển dụng đến gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức. Dữ liệu từ 212 lao động gen Z tại các doanh nghiệp truyền thông ở Hà Nội được phân tích bằng phương pháp phân tích thống kê mô tả, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, phân tích tương quan và mô hình cấu trúc tuyến tính. Kết quả cho thấy các khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng đều ảnh hưởng thuận chiều đến hành vi công dân tổ chức và gắn kết nhân viên nhưng mỗi khía cạnh lại có mức độ ảnh hưởng khác nhau. Giá trị xã hội và giá trị kinh tế có tác động mạnh nhất, được coi là hai yếu tố chính làm tăng gắn kết nhân viên. Giá trị ứng dụng có ảnh hưởng nổi bật nhất đến hành vi công dân tổ chức. Giá trị thích thú và giá trị kinh tế cũng có tác động đáng kể đến thúc đẩy những nỗ lực tùy ý của nhân lực. Các yếu tố khác tuy có mức ảnh hưởng khiêm tốn hơn nhưng vẫn giữ vai trò nhất định đến việc duy trì, thúc đẩy hành vi công dân tổ chức và gắn kết nhân viên. Đồng thời, gắn kết nhân viên cũng có tác động đến hành vi công dân tổ chức của nhân lực gen Z tại các doanh nghiệp truyền thông ở Hà Nội. Qua đó, nghiên cứu đề xuất các doanh nghiệp có thể tăng cường xây dựng và phát triển các khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng để thúc đẩy gắn kết nhân viên và hành vi tổ chức của thế hệ lao động gen Z - lực lượng lao động tiềm năng trong nhiều thập kỷ sắp tới.

**Từ khóa:** Doanh nghiệp truyền thông, Gắn kết nhân viên, Gen Z, Hành vi công dân tổ chức, Thương hiệu tuyển dụng

INFLUENCE OF EMPLOYER BRANDING ON EMPLOYEE  
ENGAGEMENT AND ORGANIZATIONAL  
CITIZENSHIP BEHAVIOR AMONG GEN Z EMPLOYEES  
IN MEDIA COMPANIES IN HANOI

**Abstract:** The study aims to investigate the aspects of employer branding which affect employee engagement and organizational citizenship behavior. Data from 212 gen Z

<sup>1</sup> Tác giả liên hệ, Email: [habtt@tmu.edu.vn](mailto:habtt@tmu.edu.vn)

employees at media enterprises in Hanoi were analyzed by using descriptive statistical analysis, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, correlation analysis and structural equation modeling analysis. The results show that all aspects of employer branding have a positive impact on organizational citizenship behavior and employee engagement, but each aspect has a different level of influence. Social value and economic value have the strongest impact and are the two main factors that create employee engagement. Application value has the most prominent influence on organizational citizenship behavior. Enjoyment value and economic value also have a significant impact on motivating discretionary efforts of human resources. Other factors, although having a more modest influence, still play a certain role in maintaining and promoting organizational citizenship behavior and employee engagement. At the same time, employee engagement also has an impact on organizational citizenship behavior of Gen Z employees at media enterprises in Hanoi. This study proposes that enterprises can strengthen the construction and development aspects of recruitment brands to promote employee engagement and organizational behavior of Gen Z workers - a potential workforce in the coming decades.

**Keywords:** Media Enterprise, Employee Engagement, Gen Z, Organizational Citizenship Behavior, Employer Branding

---

## 1. Giới thiệu

Trong bối cảnh cạnh tranh hiện nay, xây dựng thương hiệu đã trở thành một công cụ để các tổ chức thu hút nhân viên có chất lượng, cam kết, trung thành. Thực tế, một doanh nghiệp thành công luôn cần những nhân viên sẵn sàng làm nhiều việc hơn công việc của họ và luôn tìm cách thực hiện công việc tốt hơn, vượt mong đợi của doanh nghiệp. Tuy nhiên, điều đó còn phụ thuộc vào hành vi công dân tổ chức của mỗi cá nhân, đó là hành vi tự nguyện của mỗi người và việc đánh giá chúng không qua các chính sách khen thưởng chính thức. Nó thể hiện sự hợp tác và thiện chí của từng cá nhân nhưng giúp nâng cao hiệu suất doanh nghiệp (Organ, 1988). Nếu doanh nghiệp thực hiện đúng lời hứa về thương hiệu tuyển dụng, làm tốt các chính sách lương thưởng, đào tạo, môi trường làm việc sẽ làm tăng động lực của nhân viên, khiến họ tâm huyết với công việc (Gupta & cộng sự, 2021). Những nhân viên gắn kết, thành thạo công việc sẽ quản lý hiệu quả các nguồn lực để mang lại lợi ích cho đồng nghiệp và tổ chức (Rastogi, 2013); làm tăng sự xuất hiện của các hành vi trong tổ chức như lòng vị tha, sự tận tâm (Organ, 1988). Do đó, muốn tăng hiệu suất doanh nghiệp thì cần phải củng cố hành vi công dân tổ chức thông qua mức độ gắn kết của nhân viên. Để làm được điều này, các doanh nghiệp cần có chiến lược phát triển thương hiệu tuyển dụng, quan tâm đến mong muốn của nhân viên đối với các “phần thưởng” nhận được nhằm thu hút, giữ chân nhân tài (Burawat, 2015; Yousf & Khurshid, 2024). Hơn nữa, khi nhân viên cảm nhận được giá trị thương hiệu tuyển dụng tốt sẽ khuyến khích họ thực hiện hành vi công dân tổ chức và cũng sẽ gắn bó hơn trong công việc (Gupta & cộng sự, 2021).

Với sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ, hội nhập kinh tế sâu rộng và cạnh tranh gay gắt, truyền thông đang ảnh hưởng tới mọi vấn đề xã hội từ nhận thức

đến hành động và cách ứng xử của mọi người, vai trò của các doanh nghiệp truyền thông càng trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Để đáp ứng yêu cầu của bối cảnh mới, doanh nghiệp truyền thông cần không ngừng đổi mới và nâng cao năng lực cạnh tranh, đặc biệt là cạnh tranh về nhân lực. Theo Tổng cục Thống kê (2023), đến năm 2025 gen Z chiếm khoảng 1/3 lực lượng lao động. Thế hệ này có nhiều điểm mạnh như hiểu rõ giá trị của bản thân, tự tin, biết mình muốn gì, chấp nhận sự khác biệt, đặc biệt là có khả năng học hỏi, sáng tạo và thích ứng cao (Nguyễn & cộng sự, 2023). Được sinh ra trong kỷ nguyên số, gen Z được xem là những người tiên phong trong công nghệ. Họ mang đến những ý tưởng mới, góc nhìn độc đáo, giúp các doanh nghiệp truyền thông đổi mới, sáng tạo trong sản xuất nội dung và tiếp cận khách hàng. Xu hướng toàn cầu hóa làm cho các doanh nghiệp đứng trước thách thức cạnh tranh nhân tài. Theo Navigos Group (2024), tỷ lệ nghỉ việc trung bình tại Việt Nam năm 2023 dao động từ 15-20%, đặc biệt ở những ngành cạnh tranh về nhân lực. Làm việc trong lĩnh vực truyền thông đòi hỏi nhân viên phải có kỹ năng xây dựng ý tưởng, tổ chức sự kiện, sáng tạo nội dung, chăm sóc khách hàng, quản lý các hoạt động truyền thông. Do đó, việc thu hút và giữ chân nhân tài gen Z là yếu tố quan trọng để các doanh nghiệp truyền thông tồn tại và phát triển. Với đặc điểm của gen Z, muốn giữ chân họ thì cần chú trọng vào những giá trị mà doanh nghiệp có thể mang lại, những thử thách hấp dẫn sẽ khiến thế hệ này trung thành với doanh nghiệp nhiều hơn (Bryngelson & Co, 2021).

Nghiên cứu thực hiện góp phần lấp đầy khoảng trống về mối quan hệ của thương hiệu tuyển dụng, hành vi công dân tổ chức và gắn kết nhân viên. Bởi vì, các nghiên cứu trước đó mới chỉ khai thác mối quan hệ của hai trong ba biến hay nghiên cứu một cấu phần trong thương hiệu tuyển dụng là thương hiệu tuyển dụng nội bộ (truyền thông nội bộ, giá trị thương hiệu, khen thưởng, đào tạo và đánh giá hiệu suất) ảnh hưởng đến gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức (hành vi hướng đến cá nhân, hành vi hướng đến tổ chức và hành vi hướng đến khách hàng) (Yadav & Morya, 2019), hoặc tìm hiểu về mối quan hệ của các biến trên nhưng tiếp cận thương hiệu tuyển dụng thông qua tiền lương, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, môi trường làm việc, đào tạo và trách nhiệm xã hội (Gupta & cộng sự, 2021). Bên cạnh đó, nghiên cứu tập trung tìm hiểu ảnh hưởng của yếu tố nhân khẩu học đến mối quan hệ trên bởi chưa có nghiên cứu nào tập trung vào lao động gen Z - được đánh giá rất khác biệt với gen X và gen Y về quan điểm, hành động và phong cách. Hơn nữa, chưa có nghiên cứu về mối quan hệ đồng thời của cả ba biến trong lĩnh vực truyền thông - lĩnh vực chủ yếu sử dụng lao động trẻ với tư tưởng, thái độ, phong cách làm việc mới ảnh hưởng trực tiếp đến hành vi và gắn bó của nhân viên với tổ chức. Từ những khoảng trống trên, nghiên cứu thực hiện để trả lời 03 câu hỏi như sau: Các khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng tác động như thế nào đến gắn kết nhân viên? Các khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng tác động như thế nào đến hành vi công dân tổ chức? Gắn kết nhân viên tác động như thế nào đến hành vi công

dân tổ chức? Thực hiện nghiên cứu có ý nghĩa cả về lý luận và mang đến những lợi ích quan trọng đối với doanh nghiệp nhằm thúc đẩy gắn kết nhân viên, gia tăng hành vi công dân tổ chức trong bối cảnh công nghệ phát triển đặt trong sự thiếu hụt nhân lực gen Z chất lượng cao, nhất là trong lĩnh vực truyền thông.

Cấu trúc bài viết gồm 06 phần. Sau phần giới thiệu nghiên cứu, phần 2 trình bày tổng quan và mô hình nghiên cứu. Tiếp đó, phần 3 đưa ra phương pháp nghiên cứu. Phần 4 trình bày kết quả nghiên cứu. Phần 5 thảo luận kết quả nghiên cứu và hàm ý chính sách. Cuối cùng, phần 6 rút ra kết luận.

## **2. Tổng quan nghiên cứu và mô hình nghiên cứu**

### **2.1 Lý thuyết nền**

#### *2.1.1 Lý thuyết trao đổi xã hội*

Lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964) cho rằng mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức dựa trên sự trao đổi qua lại của nguồn lực kinh tế và xã hội. Một thương hiệu tuyển dụng truyền tải những giá trị hấp dẫn sẽ tạo ra kỳ vọng tích cực cho nhân viên. Khi những kỳ vọng này được đáp ứng hoặc vượt quá, nhân viên sẽ cảm thấy mang nợ tổ chức và thể hiện sự gắn kết cao hơn để đáp lại. Hơn nữa, khi tổ chức mang lại những giá trị về kinh tế, xã hội và các lợi ích khác cho nhân viên. Nhân viên cảm thấy tổ chức cung cấp đủ lợi ích đáp ứng lại đóng góp của họ, họ sẽ có động lực cao hơn để thúc đẩy hành vi như giúp đỡ đồng nghiệp, chia sẻ kiến thức hay tham gia vào các hoạt động xã hội của tổ chức, mong muốn được gắn kết lâu dài. Do vậy, lý thuyết này giải thích cho mối quan hệ giữa thương hiệu tuyển dụng, gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức. Trong trường hợp tổ chức không cung cấp đủ lợi ích, nhân viên có thể không có đủ động lực để cống hiến hết mình cho công việc và tổ chức.

#### *2.1.2 Thuyết kỳ vọng*

Lý thuyết kỳ vọng (Vroom, 1964) là khuôn khổ nghiên cứu về động lực của nhân viên trong tổ chức. Theo đó, động lực của cá nhân phụ thuộc vào kỳ vọng (niềm tin rằng nỗ lực sẽ dẫn đến hiệu suất tốt), phương tiện (niềm tin rằng hiệu suất tốt sẽ dẫn đến phần thưởng) và giá trị (giá trị của phần thưởng). Khi nhân viên tin rằng họ có khả năng thành công, điều đó sẽ dẫn đến những phần thưởng xứng đáng và những phần thưởng này có giá trị đối với họ, họ sẽ có động lực cao hơn để gia nhập và gắn kết với tổ chức. Thương hiệu tuyển dụng đóng vai trò như một "tín hiệu" giúp định hình những kỳ vọng này ngay từ đầu. Khi nhân viên gắn kết cảm thấy nỗ lực thể hiện hành vi công dân tổ chức có tác động tích cực, được tổ chức đánh giá cao, họ sẽ có động lực cao hơn để thể hiện. Ngoài ra, một thương hiệu tuyển dụng mạnh có thể truyền tải thông điệp về một môi trường làm việc hỗ trợ, nơi những đóng góp của nhân viên được đánh giá cao có thể khiến ứng viên tin rằng sau khi gia nhập, những nỗ lực vượt ra khỏi trách nhiệm của họ sẽ tạo ra sự khác biệt và mang lại lợi ích cho tổ chức.

## **2.2 Phát triển giả thuyết nghiên cứu**

### **2.2.1 Thương hiệu tuyển dụng và gắn kết nhân viên**

Thương hiệu tuyển dụng được hiểu là việc xây dựng bản sắc riêng của nhà tuyển dụng, là hệ thống những giá trị mà một nhân viên tiềm năng có thể hình dung được khi làm việc cho tổ chức (Backhaus & Tikoo, 2004). “Sự hấp dẫn của nhà tuyển dụng” là điểm mạnh thu hút nhân viên tiềm năng làm việc cho doanh nghiệp (Berthon & cộng sự, 2005). Ambler & Barrow (1996) đưa ra bốn khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng gồm: giá trị thích thú, giá trị xã hội, giá trị phát triển, giá trị ứng dụng và khẳng định thương hiệu tuyển dụng hướng tới mục tiêu thu hút, động viên và giữ chân nhân tài của tổ chức. Berthon & cộng sự (2005) phát triển thêm khía cạnh thứ năm là giá trị kinh tế. Trong đó, giá trị thích thú đánh giá mức độ thu hút của một cá nhân đối với nhà tuyển dụng cung cấp môi trường làm việc thú vị, phương pháp làm việc mới lạ và tận dụng khả năng sáng tạo của nhân viên để tạo ra sản phẩm, dịch vụ chất lượng cao, mang tính đổi mới. Giá trị xã hội đánh giá mức độ thu hút của một cá nhân đối với nhà tuyển dụng cung cấp môi trường làm việc vui vẻ, hạnh phúc, mang lại mối quan hệ đồng nghiệp tốt và bầu không khí tập thể. Giá trị kinh tế đánh giá mức độ thu hút của một cá nhân đối với nhà tuyển dụng cung cấp mức lương trên trung bình, trợ cấp và phúc lợi, đảm bảo công việc và có cơ hội thăng tiến. Giá trị phát triển đánh giá mức độ thu hút của một cá nhân đối với nhà tuyển dụng mang lại sự công nhận, giá trị bản thân, sự tự tin cùng trải nghiệm nâng cao nghề nghiệp và việc làm trong tương lai. Giá trị ứng dụng đánh giá mức độ thu hút của một cá nhân với nhà tuyển dụng tạo cơ hội cho nhân viên áp dụng những gì họ đã học và dạy cho người khác trong môi trường vừa hướng tới khách hàng, vừa hướng tới tính nhân văn.

Gắn kết nhân viên đề cập đến sự tham gia, sự hài lòng cũng như sự nhiệt tình của cá nhân đối với công việc (Harter & cộng sự, 2002), đồng thời cũng là một trạng thái tinh thần thỏa mãn, tích cực đối với công việc, được đặc trưng bởi sự say mê, sự cống hiến. Theo Saks (2006), gắn kết là một cấu trúc duy nhất và riêng biệt bao gồm nhận thức, hành vi và cảm xúc, gắn liền với việc thực hiện vai trò cá nhân.

Thương hiệu tuyển dụng tạo ra hình ảnh, giá trị tích cực cho tổ chức. Thương hiệu tuyển dụng tác động đến toàn bộ trải nghiệm, hành vi của nhân viên, từ đó giảm tình trạng thôi việc, nâng cao gắn kết nhân viên (Schumann & Sartain, 2009). Khi được tổ chức cung cấp đầy đủ nguồn lực, nhân viên có xu hướng gắn kết với tổ chức, tham gia nhiều hơn vào công việc và khơi dậy những hành vi tích cực (Kunerth & Mosley, 2011). Những nhân viên gắn bó và tận tâm sẽ mang lại cho doanh nghiệp lợi thế cạnh tranh, giảm tỷ lệ biến động nhân lực.

Ahmad & Daud (2016) cho rằng giá trị phát triển có tác động mạnh mẽ nhất đến gắn kết nhân viên. Giá trị kinh tế, giá trị phát triển và giá trị xã hội có thể nâng cao giá trị thương hiệu và sức hấp dẫn của tổ chức và có vai trò đặc biệt quan trọng đối với sự gắn bó của nhân viên (Jiang & Iles, 2011; Yousf & Khurshid, 2024). Anchu

& Thampi (2020) cho thấy giá trị kinh tế và giá trị danh tiếng có ảnh hưởng lớn nhất đến gắn kết nhân viên và thấp nhất là giá trị xã hội. Đồng thời khẳng định thương hiệu tuyển dụng đóng vai trò quan trọng trong thu hút và giữ chân nhân viên. Khi nhân viên nhận thấy nơi làm việc thú vị, có sự hỗ trợ, mang tính sáng tạo, có cơ hội phát triển, họ sẽ thấy tự tin, hài lòng hơn (Rana & Sharma, 2019) và gia tăng gắn kết (Burawat, 2015). Từ phân tích trên, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H1: Thương hiệu tuyển dụng có tác động tích cực đến gắn kết nhân viên.*

*H1a: Giá trị thích thú có tác động tích cực đến gắn kết nhân viên.*

*H1b: Giá trị xã hội có tác động tích cực đến gắn kết nhân viên.*

*H1c: Giá trị kinh tế có tác động tích cực đến gắn kết nhân viên.*

*H1d: Giá trị phát triển có tác động tích cực đến gắn kết nhân viên.*

*H1e: Giá trị ứng dụng có tác động tích cực đến gắn kết nhân viên.*

### *2.2.2 Thương hiệu tuyển dụng và hành vi công dân tổ chức*

Hành vi công dân tổ chức là “hành vi liên quan đến công việc, mang tính cá nhân, là nỗ lực tùy ý, tự nguyện, không được công nhận bởi hệ thống khen thưởng chính thức nhưng làm gia tăng hiệu suất của tổ chức” (Organ, 1988). Theo đó, hành vi công dân tổ chức bao gồm tận tình, lịch thiệp, cao thượng, lương tâm và phẩm hạnh nhân viên.

Gözükara & Hatipoğlu (2016) chứng minh cả năm khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng đều tác động tích cực tới hành vi công dân tổ chức. Sự hấp dẫn thương hiệu tuyển dụng sẽ thúc đẩy nhân viên tham gia vào các hành vi công dân tổ chức. Những hành vi này làm tăng lòng trung thành của nhân viên, thể hiện uy tín và thiện chí. Những cá nhân có hành vi công dân tổ chức cao sẽ thể hiện sự sẵn sàng cao để đạt được mục tiêu của tổ chức một cách hiệu quả. Ngược lại, những nhân viên thiếu hành vi này không chỉ thể hiện sự không trung thành mà còn làm giảm hiệu quả xây dựng thương hiệu tổng thể (Mishra & Subudhi, 2019). Thương hiệu tuyển dụng tạo dựng mối quan hệ xã hội, nhân viên cảm thấy gắn bó về mặt tình cảm với tổ chức sẽ đáp lại điều tương tự. Xây dựng thương hiệu nội bộ tốt sẽ thúc đẩy nhân viên cống hiến nhiều hơn cho tổ chức. Pahuja & cộng sự (2022) cũng cho thấy hành vi công dân tổ chức đem đến những ảnh hưởng tích cực trong việc tạo tương tác xã hội, thúc đẩy tinh thần nhân viên, tạo ý thức cộng đồng, ảnh hưởng tích cực đến năng suất công việc, làm tăng sự hài hòa và gắn kết nhân viên. Từ phân tích trên, các giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H2: Thương hiệu tuyển dụng có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.*

*H2a: Giá trị thích thú có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.*

*H2b: Giá trị xã hội có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.*

H2c: Giá trị kinh tế có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

H2d: Giá trị phát triển có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

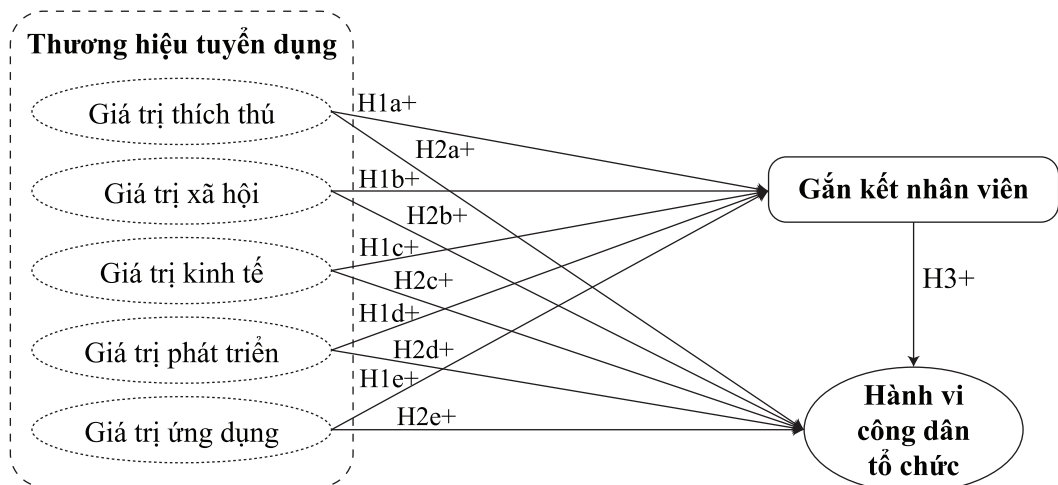
H2e: Giá trị ứng dụng có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

### 2.2.3 Gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức

Gắn kết nhân viên được coi là yếu tố dự báo về kết quả mang tính xây dựng như kỳ vọng công việc và hành vi công dân tổ chức (Thakre & Mathew, 2020). Những nhân viên gắn kết, thành thạo công việc có thể quản lý hiệu quả các nguồn lực để mang lại lợi ích cho đồng nghiệp và tổ chức (Rastogi, 2013). Vì vậy, doanh nghiệp muốn đẩy mạnh hiệu quả hoạt động thì cần phải củng cố hành vi công dân tổ chức thông qua các chính sách hỗ trợ phát triển mức độ gắn kết của nhân viên (Sridhar & Thiruvenkadam, 2014). Đoàn & cộng sự (2022) phân tích tác động của gắn kết tình cảm đến hành vi công dân tổ chức mà không xem xét gắn kết về đạo đức và gắn kết về kinh tế. Trong khi gắn kết về kinh tế liên quan đến những lợi ích còn gắn kết về tình cảm liên quan đến động lực bên trong của cá nhân và mang lại những kết quả nội tại cho tổ chức (Lombardi & cộng sự, 2019). Saradha & Patrick (2011) khẳng định hành vi công dân tổ chức có ảnh hưởng tích cực tới gắn kết nhân viên. Tuy nhiên ảnh hưởng này không mạnh mẽ như ý định nghề nghiệp, sự hài lòng trong công việc. Từ phân tích trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H3: Gắn kết nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

Từ những phân tích và các giả thuyết đưa ra, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Đề xuất của tác giả

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1 Thang đo

Thang đo trong nghiên cứu được kế thừa và hiệu chỉnh từ nhiều nguồn khác nhau (Bảng 1). Sau khi hình thành thang đo sơ bộ bằng cách kế thừa thang đo gốc và việt hóa nội dung thang đo, nghiên cứu tiến hành phỏng vấn sâu 10 người lao động gen Z có thâm niên làm việc tối thiểu là 06 tháng tại các doanh nghiệp truyền thông nhằm phát hiện những điểm chưa hoàn thiện của thang đo để điều chỉnh cho phù hợp trong cách diễn đạt, tránh sự trùng lặp về ngữ nghĩa sau khi việt hóa và đảm bảo đối tượng khảo sát có thể hiểu đúng nội dung câu hỏi. Sau đó, nghiên cứu tiến hành nghiên cứu định lượng sơ bộ theo phương pháp lấy mẫu thuận tiện tại một vài doanh nghiệp truyền thông ở Hà Nội nhằm kiểm tra độ tin cậy của các thang đo với 50 phiếu hợp lệ thu được. Kết quả cho thấy hệ số Cronbach's Alpha của các thang đo lớn hơn 0,6, đủ độ tin cậy. Bảng hỏi chính thức được thiết kế gồm 32 mục hỏi liên quan tới các biến của mô hình nghiên cứu. Mỗi mục hỏi được đánh giá trên thang Likert 5 điểm, từ 1 “Hoàn toàn không đồng ý” tới 5 “Hoàn toàn đồng ý”. Các câu hỏi còn lại liên quan đến thông tin đáp viên.

**Bảng 1. Thang đo của các biến trong mô hình**

<b>Biến</b>	<b>Thang đo</b>	<b>Nguồn</b>
Giá trị thích thú (TT)	TT1. Doanh nghiệp cung cấp những sản phẩm và dịch vụ sáng tạo, tiên tiến	Berthon & cộng sự (2005)
	TT2. Doanh nghiệp ứng dụng phương pháp làm việc đổi mới, sáng tạo	
	TT3. Doanh nghiệp coi trọng và ứng dụng sự sáng tạo của nhân viên	
	TT4. Doanh nghiệp cung cấp sở vật chất và trang thiết bị làm việc hiện đại	
	TT5. Tôi được làm việc trong môi trường rất thú vị	
Giá trị xã hội (XH)	XH1. Tôi có mối quan hệ tốt với đồng nghiệp	
	XH2. Tôi có mối quan hệ tốt với cấp trên	
	XH3. Đồng nghiệp luôn sẵn lòng hỗ trợ, động viên tôi	
	XH4. Tôi được làm việc trong một môi trường vui vẻ, hạnh phúc	
Giá trị kinh tế (KT)	KT1. Doanh nghiệp của tôi có những đãi ngộ rất hấp dẫn	
	KT2. Doanh nghiệp trả cho tôi mức lương cơ bản cao hơn so với mặt bằng chung	
	KT3. Doanh nghiệp đảm bảo cho tôi công việc ổn định	
	KT4. Nhân viên có lộ trình thăng tiến rõ ràng	

**Bảng 1. Thang đo của các biến trong mô hình (tiếp theo)**

<b>Biến</b>	<b>Thang đo</b>	<b>Nguồn</b>
Giá trị phát triển (PT)	PT1. Tôi cảm thấy tự tin hơn khi được làm việc cho doanh nghiệp	
	PT2. Tôi cảm thấy hài lòng về bản thân khi được làm việc cho doanh nghiệp	
	PT3. Làm việc tại doanh nghiệp giúp tôi tích lũy nhiều kinh nghiệm để phát triển sự nghiệp	
	PT4. Tôi nhận được sự công nhận và đánh giá công bằng từ lãnh đạo	
Giá trị ứng dụng (UD)	UD1. Tôi có cơ hội chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm với đồng nghiệp	
	UD2. Tôi có cơ hội áp dụng những gì đã được học vào công việc	
	UD3. Doanh nghiệp của tôi luôn hướng tới khách hàng	
	UD4. Doanh nghiệp có tham gia làm từ thiện xã hội và công tác nhân đạo	
Gắn kết nhân viên (GK)	GK1. Tôi thực sự yêu công việc của mình	Saks (2006)
	GK2. Đôi khi tôi quá tập trung vào công việc mà quên mất thời gian	
	GK3. Tôi dồn hết công sức vào công việc và hoàn toàn thích nó	
	GK4. Một trong những điều thú vị nhất đối với tôi là tham gia vào những hoạt động của doanh nghiệp	
	GK5. Tôi cảm thấy rất vui khi được là một phần của doanh nghiệp	
	GK6. Tôi rất tích cực tham gia vào các hoạt động của doanh nghiệp	
Hành vi công dân tổ chức (HV)	HV1. Tôi sẵn sàng dành thời gian để giúp đỡ đồng nghiệp	Organ (1988)
	HV2. Tôi cố gắng giúp đỡ những người khác để họ có thể trở nên hòa hợp trong doanh nghiệp	
	HV3. Tôi luôn cố gắng để theo kịp với sự phát triển của doanh nghiệp	
	HV4. Tôi sẵn sàng tham gia vào các hoạt động để nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp, mặc dù điều đó không bắt buộc	
	HV5. Tôi đề xuất những ý tưởng sáng tạo để nâng cao hiệu quả của doanh nghiệp.	

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

### **3.2 Đối tượng và mẫu điều tra**

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phán đoán để chọn 38 doanh nghiệp truyền thông ở Hà Nội, thành lập trước năm 2019 nhằm đảm bảo thương hiệu tuyển dụng đã được định hình, được nhân viên trải nghiệm và nhận thức rõ ràng. Đối tượng điều tra là những nhân lực gen Z có thâm niên làm việc tối thiểu 06 tháng tại các doanh nghiệp này. Nghiên cứu có 32 quan sát. Do đó, cỡ mẫu tối thiểu được xác định là  $32 \times 5 = 160$  (Hair & cộng sự, 1998). Nghiên cứu tiếp cận 250 đối tượng điều tra, mỗi doanh nghiệp lựa chọn 5 đến 7 nhân viên trong thời gian từ 15/12/2023 đến 15/03/2024 bằng hình thức trực tiếp và trực tuyến.

### 3.3 Phân tích dữ liệu

Dữ liệu thu được từ 212 phiếu điều tra hợp lệ được xử lý bằng phần mềm SPSS 26 và AMOS 20 để kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, phân tích tương quan và kiểm định mô hình cấu trúc tuyến tính nhằm đánh giá mức độ tác động của năm khía cạnh thương hiệu tuyển dụng đến gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức của nhân lực gen Z tại doanh nghiệp truyền thông ở Hà Nội.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1 Đặc điểm mẫu điều tra

Kết quả phân tích thống kê mô tả mẫu nghiên cứu cho thấy, tỷ lệ giới tính tham gia khảo sát có sự chênh lệch ở nữ giới nhiều hơn nam giới (56,6% và 43,4%). Nhân lực tập trung ở hai nhóm tuổi từ 18-22 và trên 22 tuổi (40,9% và 54,3%), chỉ 7% dưới 18 tuổi. Lao động có trình độ từ đại học trở lên là 66,8%. Như vậy, trình độ của nhân lực ở mức tương đối cao. Tỷ lệ nhân lực có trình độ cao đẳng là 25,4% và chỉ 7,8% ở trình độ THPT.

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

Kết quả phân tích hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá cho thấy, chỉ số Cronbach's Alpha đều ở mức đáng tin cậy (lớn hơn 0,8) (Nunnally, 1978). Các hệ số tải của các thang đo đều lớn hơn 0,7. Như vậy, các thang đo bước đầu đảm bảo tính giá trị và độ tin cậy.

**Bảng 2. Kết quả kiểm định thang đo trong nghiên cứu**

Biến	Thang đo	Cronbach's Alpha	Kiểm định KMO & Bartlett	Tổng phương sai trích	Nguồn
Giá trị thích thú	TT1	0,829	KMO = 0,928; Sig.= 0,000	79,238%	Berthon & cộng sự (2005)
	TT2				
	TT3				
	TT4				
	TT5				
Giá trị xã hội	XH1	0,835			
	XH2				
	XH3				
	XH4				

**Bảng 2. Kết quả kiểm định thang đo trong nghiên cứu (tiếp theo)**

Biến	Thang đo	Cronbach's Alpha	Kiểm định KMO & Bartlett	Tổng phương sai trích	Nguồn
Giá trị kinh tế	KT1	0,824			
	KT2				
	KT3				
	KT4				
Giá trị phát triển	PT1	0,825			
	PT2				
	PT3				
	PT4				
Giá trị ứng dụng	UD1	0,853			
	UD2				
	UD3				
	UD4				
Gắn kết nhân viên	GK1	0,871	KMO = 0,904; Sig. = 0,000	80,324%	Saks (2006)
	GK2				
	GK3				
	GK4				
	GK5				
	GK6				
Hành vi công dân tổ chức	HV1	0,855	KMO = 0,896; Sig. = 0,000	77,963%	Organ (1988)
	HV2				
	HV3				
	HV4				
	HV5				

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

### **4.3 Kết quả phân tích nhân tố khẳng định**

Thang đo của nghiên cứu tiếp tục được phân tích nhân tố khẳng định CFA. Kết quả phân tích cho thấy các chỉ số Chi-bình phương/df bằng 1,494; GFI bằng 0,836; TLI bằng 0,961; CFI bằng 0,966; RMSEA bằng 0,048; PCLOSE bằng 0,633 đều ở mức tốt, đảm bảo độ phù hợp của dữ liệu với mô hình nghiên cứu (Hair & cộng sự, 1998).

### **4.4 Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

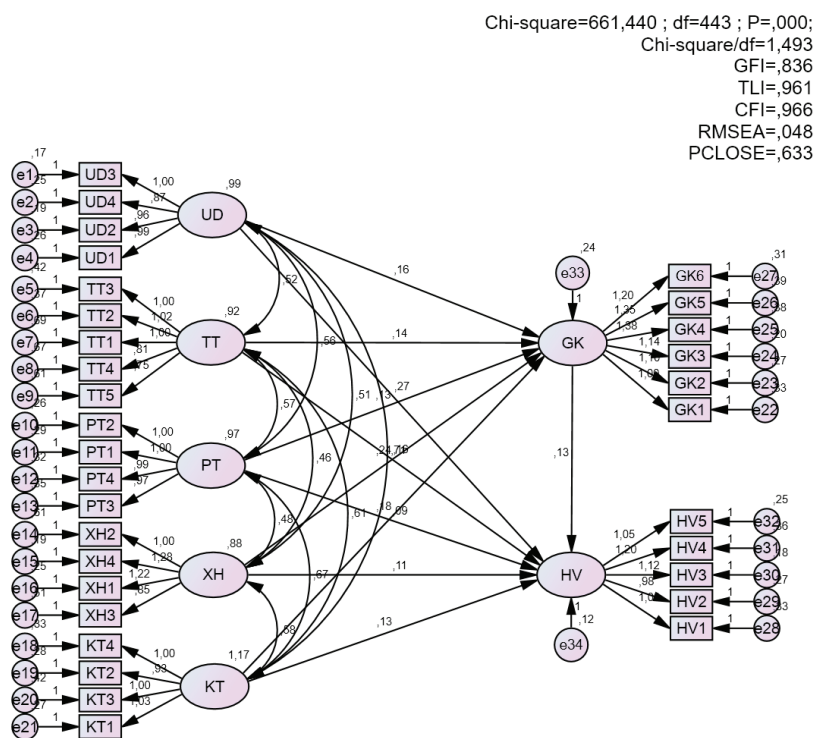
#### **4.4.1 Phân tích tương quan**

Qua kết quả phân tích tương quan, hành vi công dân tổ chức và gắn kết nhân viên đều có tương quan mạnh với năm khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng với hệ số

tương quan lớn hơn 0,5. Theo đó, những thay đổi trong thương hiệu tuyển dụng có mối quan hệ mật thiết đến sự thay đổi trong hành vi công dân tổ chức và gắn kết nhân viên. Hành vi công dân tổ chức và gắn kết nhân viên có tương quan mạnh với nhau (0,729). Như vậy, gắn kết nhân viên có ảnh hưởng nhất định đến hành vi công dân tổ chức.

Giữa các khía cạnh thương hiệu tuyển dụng có tương quan ở mức trung bình thấp (0,230 đến 0,365). Ngoài ra, các khía cạnh thương hiệu tuyển dụng cũng có sự độc lập tương đối với nhau khi các hệ số tương quan đều nhỏ hơn 0,4. Do đó, mỗi khía cạnh thương hiệu tuyển dụng đều cần được doanh nghiệp nhìn nhận rõ ràng và chú ý phát triển toàn diện.

#### 4.4.2 Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính



Hình 2. Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Nguồn: Tổng hợp của tác giả

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy, các chỉ số phản ánh mức độ phù hợp mô hình. Chi-square/df, GFI, CFI, TLI, RMSEA và PCLOSE đều ở mức cho phép (Hair & cộng sự, 1998).

Hệ số R<sup>2</sup> của gắn kết nhân viên là 0,666. Như vậy, năm khía cạnh thương hiệu tuyển dụng giải thích được 66,6% sự biến thiên của gắn kết nhân viên. Trong đó, các khía cạnh thương hiệu tuyển dụng và gắn kết nhân viên giải thích được 81,6%

sự biến thiên của hành vi công dân tổ chức với  $R^2$  là 0,816. Về gắn kết nhân viên, các khía cạnh giá trị xã hội và giá trị kinh tế có tác động mạnh nhất (0,266 và 0,229). Tiếp theo là giá trị ứng dụng, giá trị thích thú và giá trị phát triển (0,193; 0,164 và 0,152). Đối với hành vi công dân tổ chức, cả năm khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng đều có tác động tích cực. Trong đó, giá trị ứng dụng có tác động mạnh nhất (0,342). Các khía cạnh còn lại cũng có ảnh hưởng tương đối mạnh (dao động từ 0,114 đến 0,188). Đặc biệt, gắn kết nhân viên có ảnh hưởng tích cực tới hành vi công dân tổ chức (0,139).

Dựa vào kết quả phân tích ở trên, các giả thuyết đưa ra ban đầu đều được kiểm chứng (Bảng 3).

**Bảng 3. Kết quả kiểm định các giả thuyết**

Giả thuyết	Mối tương quan	Trọng số $\beta$ chuẩn hóa	Giá trị P	Kết quả
H1a	TT → GK	0,164	0,015	Chấp nhận
H1b	XH → GK	0,266	0,000	Chấp nhận
H1c	KT → GK	0,229	0,002	Chấp nhận
H1d	PT → GK	0,152	0,026	Chấp nhận
H1e	UD → GK	0,193	0,004	Chấp nhận
H2a	TT → HV	0,188	0,001	Chấp nhận
H2b	XH → HV	0,134	0,013	Chấp nhận
H2c	KT → HV	0,180	0,004	Chấp nhận
H2d	PT → HV	0,114	0,045	Chấp nhận
H2e	UD → HV	0,342	0,000	Chấp nhận
H3	GK → HV	0,139	0,043	Chấp nhận

*Nguồn: Tổng hợp của tác giả*

## 5. Thảo luận kết quả và hàm ý chính sách

Kết quả trên phù hợp với nghiên cứu của Yadav & Morya (2019). Gupta & cộng sự (2021) khi cho rằng có mối quan hệ tích cực giữa thương hiệu tuyển dụng, gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức. Đặc biệt, nghiên cứu tìm hiểu thương hiệu tuyển dụng với năm giá trị cơ bản góp phần hoàn thiện hơn so với những nghiên cứu trước đây khi phân tích mối quan hệ của các biến này. Mặc dù các khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng đều có ảnh hưởng thuận chiều đến hành vi công dân tổ chức và gắn kết nhân viên nhưng mỗi khía cạnh lại có mức độ ảnh hưởng khác nhau. Cụ thể:

*Thứ nhất*, nghiên cứu đã làm nổi bật sự khác biệt của nhân lực gen Z so với những thế hệ trước khi cho rằng giá trị ứng dụng có tác động đáng kể đến hành vi công dân tổ chức, khác với Gözükarar & Hatipoğlu (2016); Mishra & Subudhi (2019) cho rằng giá trị ứng dụng có tác động yếu hơn đến hành vi công dân tổ chức

so với các khía cạnh khác. Gen Z là thế hệ thực tế, họ muốn công việc của mình mang lại những kết quả cụ thể và có thể đo lường được. Khi gen Z cảm thấy công việc có giá trị ứng dụng cao, họ sẽ có động lực nội tại và sự gắn kết để thể hiện hành vi công dân tổ chức. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành truyền thông, nơi sự sáng tạo, linh hoạt và đóng góp cho cộng đồng là những yếu tố then chốt để thành công.

*Thứ hai*, giá trị thích thú có vai trò quan trọng với cả hành vi công dân tổ chức và gắn kết của lao động gen Z trong các doanh nghiệp truyền thông. Nghiên cứu ủng hộ quan điểm của Minh (2019) khi cho rằng, giá trị thích thú có tác động cùng chiều và mạnh nhất đến gắn bó công việc của nhân viên. Làm việc trong lĩnh vực truyền thông luôn cần sự đổi mới, sáng tạo liên tục để bắt kịp xu hướng. Môi trường làm việc thú vị là điều kiện tiên quyết để gen Z phát triển những ý tưởng mới, góp phần nâng cao năng suất, thực hiện mục tiêu chung, từ đó gia tăng gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức.

*Thứ ba*, giá trị xã hội cũng ảnh hưởng đến hành vi công dân tổ chức và gắn kết của nhân lực gen Z, đặc biệt tác động mạnh nhất đến gắn kết nhân viên. Nghiên cứu cùng quan điểm với Piyachat & cộng sự (2015) và Yousf & Khurshid (2024). Tuy nhiên, khác biệt so với Rana & Sharma (2019), Anchu & Thampi (2020) cho rằng giá trị xã hội tác động thấp nhất đến gắn kết nhân viên so với bốn khía cạnh còn lại. Khác biệt hoàn toàn so với Minh (2019) khi cho rằng giá trị xã hội và giá ứng dụng không ảnh hưởng đến gắn bó công việc của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ. Khi nhu cầu xã hội được thỏa mãn, nhân lực sẽ mở rộng quan hệ; tăng gắn kết với doanh nghiệp và thúc đẩy hành vi công dân tổ chức. Lao động gen Z muốn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp có sự tương đồng về tính cách, trong khi phần lớn môi trường làm việc tại các doanh nghiệp truyền thông luôn năng động, phù hợp với phong cách của họ (Jiang & Iles, 2011; Pahuja & cộng sự, 2022; Rana & Sharma, 2019). Tuy nhiên, giá trị xã hội không phải là yếu tố quyết định nhất thúc đẩy hành vi công dân tổ chức của nhân lực gen Z.

*Thứ tư*, giá trị kinh tế đều có ảnh hưởng thứ hai đến gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức của nhân lực gen Z tại các doanh nghiệp truyền thông. Kết quả này phù hợp với Piyachat & cộng sự (2015); Rana & Sharma (2019) nhưng khác đôi chút với Minh (2019) khi cho rằng giá trị kinh tế là khía cạnh thứ tư trong sáu khía cạnh của thương hiệu tuyển dụng (ngoài năm khía cạnh có thêm khía cạnh giá trị danh tiếng) ảnh hưởng đến gắn bó công việc. Thực tế cho thấy, khi doanh nghiệp có các chính sách đãi ngộ hấp dẫn, công việc ổn định, lộ trình thăng tiến rõ ràng sẽ làm tăng gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức của nhân lực gen Z. Tuy nhiên, tác động của giá trị xã hội đến gắn kết nhân viên mạnh hơn là giá trị kinh tế. Điều đó cho thấy, môi trường làm việc, bầu không khí trong doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng hơn những hấp dẫn về mặt tài chính trong việc giữ chân lao động thế hệ Z tại các doanh nghiệp truyền thông.

*Thứ năm*, giá trị phát triển có ảnh hưởng yếu nhất đến hành vi công dân tổ chức và gắn kết của nhân lực gen Z. Kết quả này phù hợp với nhiều nghiên cứu trước đó (Jiang & Iles, 2011; Piyachat & cộng sự, 2015; Rana & Sharma, 2019) nhưng khác so với Ahmad & Daud (2016) khi cho rằng giá trị phát triển có tác động mạnh nhất đến gắn kết nhân viên. Khi các doanh nghiệp truyền thông chú trọng đào tạo, phát triển thì nhân viên cũng mong muốn được cống hiến, nỗ lực và gắn kết nhiều hơn với doanh nghiệp. Giá trị phát triển là nền tảng cho một tương lai ổn định của nhân viên, giúp họ thấy được khả năng phát triển nghề nghiệp trong tương lai (Berthon & cộng sự, 2005).

Ngoài ra, nghiên cứu cho thấy gắn kết nhân viên tác động trực tiếp đến hành vi công dân tổ chức của lao động thế hệ gen Z tại các doanh nghiệp truyền thông. Quan điểm này phù hợp với nhiều nghiên cứu trước đó (Rastogi, 2013; Thakre & Mathew, 2020). Khi nhân viên mong muốn gắn kết lâu dài với tổ chức sẽ mang lại lòng trung thành, ý thức tự giác, niềm tự hào về tổ chức, từ đó sẽ ảnh hưởng đến kết quả làm việc. Nếu doanh nghiệp có những chính sách gia tăng gắn kết nhân viên thì cũng kéo theo sự gia tăng hành vi công dân tổ chức, từ đó gia tăng hiệu suất góp phần vào sự phát triển của doanh nghiệp (Rastogi, 2013; Sridhar & Thiruvenkadam, 2014; Thakre & Mathew, 2020).

## **6. Kết luận**

Bài viết góp phần hoàn thiện mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa thương hiệu tuyển dụng, gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức. Kết quả nghiên cứu mô tả được những giá trị nổi trội cần có của thương hiệu tuyển dụng và cung cấp một góc nhìn khách quan về gắn kết nhân viên, hành vi công dân tổ chức của nhân lực gen Z tại các doanh nghiệp truyền thông. Đồng thời chứng minh được sự tác động quan trọng của gắn kết nhân viên đối với hành vi công dân tổ chức, là cơ sở để thúc đẩy hành vi công dân tổ chức của nhân lực gen Z trong các doanh nghiệp truyền thông. Thông qua nghiên cứu, doanh nghiệp có thể đưa ra những chính sách phù hợp nhằm xây dựng và phát triển thương hiệu tuyển dụng, từ đó tác động đến gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức. Bên cạnh đó, cũng cần chú trọng đến gắn kết nhân viên làm gia tăng hành vi công dân tổ chức.

Tuy nhiên nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế. Thứ nhất, nghiên cứu mới chỉ điều tra được một số lượng hạn chế nhân lực gen Z tại các doanh nghiệp truyền thông ở Hà Nội nên kết quả nghiên cứu có thể gặp phải giới hạn trong việc khái quát hóa. Thứ hai, nghiên cứu chưa làm rõ vai trò trung gian của gắn kết nhân viên trong mối quan hệ giữa thương hiệu tuyển dụng và hành vi công dân tổ chức. Do đó, hướng nghiên cứu trong tương lai là mở rộng phạm vi nghiên cứu khi tiến hành khảo sát để bao phủ được nhiều hơn nhân lực gen Z tại các doanh nghiệp truyền thông hoặc nghiên cứu với các nhóm nhân lực thuộc thế hệ khác ở các loại hình doanh nghiệp. Đồng thời, có thể xem xét kỹ hơn vai trò trung gian của gắn kết nhân viên hoặc mở

rộng xem xét các yếu tố khác như hiệu suất làm việc, văn hóa doanh nghiệp hay khám phá sâu hơn ảnh hưởng của các yếu tố nhân khẩu học đến mối quan hệ giữa thương hiệu tuyển dụng, gắn kết nhân viên và hành vi công dân tổ chức của từng nhóm nhân lực khác nhau.

### **Tài liệu tham khảo**

- Ahmad, N.A. & Daud, S. (2016), "Engaging people with employer branding", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 35, pp. 690-698.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996), "The employer brand", *Journal of Brand Management*, Vol. 4 No. 3, pp. 185-206.
- Anchu, P.R. & Thampi, S.P. (2020), "Employer branding and employee engagement: evidence from banking sector", *AIMS International Journal of Management*, Vol. 14 No. 2, pp. 115-127.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, Vol. 9 No 5, pp. 501-517.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005), "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, Vol. 24 No. 2, pp. 151-172.
- Blau, P. (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Routledge.
- Bryngelson, J. & Co, M. (2021), "Keeping up with the generations: employee engagement and retention in Gen Z workers", *Michigan Academician*, Vol. 48 No. 1, 12.
- Burawat, P. (2015), "The relationships among perceived employer branding, employee engagement and employee expectation in service industry", *International Business Management*, Vol. 9 No. 4, pp. 554-559.
- Đoàn, L.D., Phùng, V.B.N. & Mai, T.A. (2022), "Ảnh hưởng của việc thực thi thỏa thuận tâm lý đến sự gắn kết tình cảm và hành vi công dân: trường hợp sinh viên Trường Đại học Tài chính-Marketing", *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, Vol. 6 No. 2, pp. 103-116.
- Gözükara, İ. & Hatipoğlu, Z. (2016), "The effect of employer branding on employees' organizational citizenship behaviors", *International Journal of Business Management & Economic Research*, Vol. 7 No. 1, pp. 37-57.
- Gupta, S., Bhasin, J. & Mushtaq, S. (2021), "Employer brand experience and organizational citizenship behavior: mediating role of employee engagement", *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, Vol. 13 No. 3, pp. 357-382.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998), *Multivariate Data Analysis: With Readings*, 4th edn Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Harter, J.K., Schmidt, F.L. & Hayes, T.L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 2, pp. 268-279.
- Jiang, T. & Iles, P. (2011), "Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China", *Journal of Technology Management in China*, Vol. 6 No. 1, pp. 97-110.
- Kunerth, B. & Mosley, R. (2011), "Applying employer brand management to employee engagement", *Strategic HR Review*, Vol. 10 No. 3, pp. 19-26.

- Lombardi, S., Sasseti, S. & Cavaliere, V. (2019), "Linking employees' affective commitment and knowledge sharing for an increased customer orientation", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 31 No. 11, pp. 4293-4312.
- Minh, N.T. (2019), "Ảnh hưởng của giá trị thương hiệu nhà tuyển dụng đến gắn bó công việc của nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ tại TP.HCM", *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, Vol. 41, pp. 58-72.
- Mishra, Y. & Subudhi, R.N. (2019), "Technical and higher educational institutions of Odisha: A study on impact of employer branding and organisation attractiveness on citizenship behavior", *International Journal of Civil Engineering and Technology*, Vol. 10 No. 01, pp. 1965-1977.
- Nguyễn, T.H., Lê, T.A., Ngô, T.H., Cung, H.L., Nguyễn, L.K.N., Huỳnh, H.V. & Lý, X.A. (2023), "Các yếu tố ảnh hưởng đến dự định lựa chọn môi trường làm việc quốc tế của thế hệ Z: Trường hợp sinh viên tại Việt Nam", *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ - Khoa học Xã hội và Nhân văn*, Tập 7, Số 1, tr. 1850-1864.
- Navigos Group (2024), *Báo cáo Lương và Thị trường lao động năm 2024*, Talent Guide.
- Nunnally, J.C. (1978), *An Overview of Psychological Measurement*, In B. B. Wolman, *Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, Springer US, pp. 97-146.
- Organ, D.W. (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Pahuja, P., Kaur, S. & Jhamb, R. (2022), "Exploring the relationship between employer branding and organizational citizenship behaviour in banking industry", *UGC Care Group I Journal*, Vol. 52 No. 7, pp 1-13.
- Piyachat, B., Chanongkorn, K. & Panisa, M. (2015), "The relationships among perceived employer branding, employee engagement, and discretionary effort", *Employee Engagement*, Vol. 9 No. 1, pp. 37-60.
- Rana, G. & Sharma, R. (2019), "Emerging human resource management practices in Industry 4.0", *Strategic HR Review*, Vol. 18 No. 4, pp. 176-181.
- Rastogi, A. (2013), "Employee engagement and organizational effectiveness: the role of organizational citizenship behavior", *The Business Management Review*, Vol. 8 No. 4, pp. 129-136.
- Saks, A.M. (2006), "Antecedents and consequences of employee engagement", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 21 No. 7, pp. 600-619.
- Saradha, H. & Patrick, H.A. (2011), "Employee engagement in relation to organizational citizenship behavior in information technology organizations", *Journal of Marketing and Management*, Vol. 2 No. 2, pp. 74-90.
- Schumann, M. & Sartain, E. (2009), *Brand for Talent: Eight Essentials to Make Your Talent as Famous as Your Brand*, John Wiley & Sons.
- Sridhar, A. & Thiruvankadam, T. (2014), "Impact of employee engagement on organization citizenship behaviour", *BVIMSR's Journal of Management Research*, Vol. 6 No. 2, pp. 147-155.
- Thakre, N. & Mathew, P. (2020), "Psychological empowerment, work engagement, and organizational citizenship behavior among Indian service-sector employees", *Global Business and Organizational Excellence*, Vol. 39 No. 4, pp. 45-52.
- Tổng cục Thống kê (2023), *Niên giám Thống kê*, NXB Thống kê.

- Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, John Wiley & Sons.
- Yadav, S. & Morya, K.K. (2019), "A study of employee engagement and its impact on organizational citizenship behavior in the hotel industry", *IUP Journal of Organizational Behavior*; Vol. 18 No. 1, pp. 7-31.
- Yousf, A. & Khurshid, S. (2024), "Impact of employer branding on employee commitment: employee engagement as a mediator", *Vision: The Journal of Business Perspective*, Vol. 28 No. 1, pp. 35-46.