



Original Article

Employer Brand in Digital Transformation: Case Study at Tien Phong Commercial Joint Stock Bank

Do Vu Phuong Anh*

*VNU University of Economics and Business,
144 Xuan Thuy, Cau Giay, Hanoi, Vietnam*

Received 25 May 2021

Revised 27 May 2021; Accepted 25 June 2021

Abstract: The high impact of the industrial revolution 4.0 and challenges in the digital transformation period require businesses to focus on attracting and retaining high-quality employees in line with their organizational strategy through an employer brand. In this study, the author clarifies employer opinion on an employer brand approach and the roles and content of an employer brand in commercial banks through the research of Tien Phong Commercial Joint Stock Bank. With quantitative and qualitative research methods, the author has clearly identified the important roles of an employer brand in banks, the contents of an employer brand and the challenges in employer branding that banks are facing in the current digital transformation period. On that basis, the author proposes recommendations for the bank to improve its employer brand in order to build and maintain its quality human resources in the next period.

Keywords: Employer brand, employer brand in digital age, digital transformation.

*Corresponding author

Email address: dvphuonganh@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4581>

Thương hiệu nhà tuyển dụng trong bối cảnh chuyển đổi số: Nghiên cứu tại Ngân hàng TMCP Tiên Phong

Đỗ Vũ Phương Anh*

*Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội
144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 25 tháng 5 năm 2021

Chỉnh sửa ngày 27 tháng 5 năm 2021; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 6 năm 2021

Tóm tắt: Sự tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và những thách thức trong giai đoạn chuyển đổi số yêu cầu các doanh nghiệp chú trọng tới cuộc chiến thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng cao, phù hợp với định hướng phát triển của các doanh nghiệp thông qua thương hiệu nhà tuyển dụng. Trong nghiên cứu này, tác giả làm rõ quan điểm của nhà quản trị về cách tiếp cận thương hiệu nhà tuyển dụng (THNTD), xác định vai trò và nội dung THNTD trong các ngân hàng thương mại thông qua nghiên cứu trường hợp Ngân hàng TMCP Tiên Phong. Với phương pháp nghiên cứu hỗn hợp kết hợp giữa nghiên cứu định lượng với nghiên cứu định tính, tác giả đã xác định được các vai trò quan trọng của THNTD trong ngân hàng, các nội dung của THNTD và những thách thức trong THNTD mà ngân hàng đang đối mặt trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay. Trên cơ sở đó, tác giả đề xuất kiến nghị để ngân hàng cải thiện THNTD nhằm xây dựng và duy trì được nguồn nhân lực chất lượng, phù hợp với định hướng, chiến lược phát triển trong giai đoạn tiếp theo.

Từ khóa: Quan điểm nhà quản trị, thương hiệu nhà tuyển dụng, chuyển đổi số.

1. Đặt vấn đề

Các doanh nghiệp trong giai đoạn hiện nay đang phải đối mặt với nhiều thách thức và sự thay đổi nhanh chóng từ môi trường vĩ mô và môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc biệt, sự tác động mạnh mẽ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 với thành tựu khoa học và các giải pháp công nghệ khiến cho môi trường kinh doanh của các doanh nghiệp ngày càng trở nên phức tạp, cùng với đó, nhiều biến động từ dịch bệnh khiến cho quá trình giao tiếp, tương tác của con người trở nên khó khăn, đồng thời những rào cản từ chính sách của các quốc gia trên thế giới tác động mạnh mẽ tới sự tồn tại và phát triển của các doanh nghiệp. Do đó, các doanh nghiệp cần phải chú trọng chuyển đổi mô hình kinh doanh phù hợp kết hợp với đổi mới tư duy để xác định

chiến lược và lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp trong giai đoạn tiếp theo.

Nghiên cứu lý thuyết nguồn lực của Barney (2001) khẳng định doanh nghiệp có thể xây dựng lợi thế cạnh tranh trong tổ chức khi doanh nghiệp sở hữu nguồn lực đáp ứng được yêu cầu có giá trị cao, tính khan hiếm, khó có thể thay thế và khó bắt chước [1]. Khi đó, nguồn nhân lực trong doanh nghiệp có thể được phân tích, xem xét để xây dựng lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Phát triển quan điểm trên, App và cộng sự (2012) cho rằng nguồn nhân lực và các hoạt động quản trị nhân lực trong doanh nghiệp có thể là nguồn lực mang lại lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp khi doanh nghiệp có được những lao động có năng lực và động lực làm việc [2]. Do đó, việc xây dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao cho doanh

* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: dvphuonganh@gmail.com

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4581>

nghiệp là tiền đề quan trọng để doanh nghiệp xây dựng lợi thế cạnh tranh trong giai đoạn hiện nay. THNTD là công cụ quan trọng để doanh nghiệp thu hút, hấp dẫn ứng viên tiềm năng và duy trì nhân sự chất lượng trong công việc nhằm thực thi chiến lược kinh doanh.

Trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay, ngành ngân hàng - được coi là huyết mạch của nền kinh tế - đang đứng trước những áp lực to lớn từ sự cạnh tranh xuyên biên giới thông qua ứng dụng khoa học công nghệ trong các chức năng của ngân hàng. Đồng thời, sự ứng dụng của công nghệ cũng mang lại cho ngân hàng nhiều cơ hội để mở rộng phạm vi hoạt động và các tính năng mới nhằm mang lại những giá trị lớn hơn cho nền kinh tế. Để tận dụng được những cơ hội trên cũng như vượt qua những thách thức trong giai đoạn chuyển đổi số, ngành ngân hàng cần chú trọng tới việc xây dựng và duy trì nguồn nhân lực chất lượng cao phù hợp với định hướng, chiến lược thông qua xây dựng THNTD của ngân hàng.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Thương hiệu nhà tuyển dụng

Thuật ngữ THNTD được nghiên cứu lần đầu bởi Ambler và Barrow (1996), theo đó THNTD được định nghĩa là tổng hợp gói những lợi ích về khía cạnh chức năng, kinh tế và tâm lý được cung cấp thông qua công việc do nhà tuyển dụng của doanh nghiệp cung cấp [3]. Nghiên cứu của Dell và cộng sự (2001) cũng đề cập đến thương hiệu tuyển dụng của doanh nghiệp và việc thiết lập sự nhận diện về tổ chức dưới góc độ của nhà tuyển dụng [4]. THNTD được xác định bao gồm giá trị của tổ chức, hệ thống quản lý của tổ chức, các chính sách của tổ chức và các hành vi của tổ chức hướng tới mục tiêu thu hút, tạo động lực và duy trì những nhân sự hiện tại của tổ chức cũng như thu hút những nhân sự tiềm năng của tổ chức trong tương lai. Tiếp đó, các nghiên cứu về thương hiệu tuyển dụng của Backhaus và Tikoo (2004) [5], Chhabra và Sharma (2014) [6], Biswas và Suar (2016) [7] tiếp tục mở rộng khái niệm THNTD khi xác định THNTD phản ánh những đặc tính khác biệt của doanh nghiệp, tổ

chức dưới góc độ của nhà tuyển dụng so với đối thủ cạnh tranh của họ, đồng thời THNTD nhấn mạnh tính độc đáo của doanh nghiệp dưới khía cạnh tuyển dụng nhân lực. Backhaus và Tikoo (2004) nhấn mạnh trải nghiệm trong tuyển dụng như một đề xuất cho sự khác biệt của tổ chức, những trải nghiệm trong tuyển dụng này không chỉ gắn với những nhân sự đang ứng tuyển vào doanh nghiệp, mà còn gắn với cả những nhân sự đang làm việc trong doanh nghiệp [5].

Từ việc xem xét các quan điểm về THNTD ở trên, trong nghiên cứu này, tác giả tiếp cận THNTD ở cấp độ doanh nghiệp, theo đó, THNTD là quá trình doanh nghiệp xây dựng danh tính và tạo dựng sự khác biệt giữa doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác trên thị trường lao động thông qua hệ thống giá trị của doanh nghiệp, các chính sách và định hướng hành vi của doanh nghiệp để thu hút ứng viên từ bên ngoài và duy trì, tạo động lực đối với nhân sự hiện tại của doanh nghiệp.

2.2. Vai trò thương hiệu nhà tuyển dụng

Thứ nhất, THNTD nhằm tối ưu hóa quá trình tuyển dụng nhân lực. Trong tuyển dụng, khi quảng bá rộng rãi các giá trị, sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu và văn hóa của mình, doanh nghiệp sẽ giảm thiểu số lượng ứng viên không phù hợp ứng tuyển. Do đó, doanh nghiệp xây dựng THNTD mạnh nhằm giảm chi phí tuyển dụng như chi phí truyền thông, chi phí sàng lọc, sơ loại hồ sơ. Ngoài ra, doanh nghiệp có THNTD tốt thường phải chi trả mức thu nhập thấp hơn cho cùng mức độ yêu cầu chất lượng của người lao động so với doanh nghiệp không có THNTD tốt [8].

Thứ hai, THNTD góp phần thu hút, tìm kiếm nhân tài phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Việc doanh nghiệp tạo dựng THNTD mang lại sự nhận diện của người lao động với doanh nghiệp, từ đó dễ dàng thu hút và tìm kiếm nhân tài phù hợp định hướng và sự phát triển của doanh nghiệp [11].

Thứ ba, THNTD là một phần quan trọng trong hoạt động quản trị nhân lực của doanh nghiệp để tạo ra nguồn nhân lực và vốn nhân lực - nguồn lực quan trọng để xây dựng và duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp. Như vậy, thông

qua THNTD, doanh nghiệp xây dựng được nguồn nhân lực đáp ứng việc xây dựng lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp [2, 8].

Thứ tư, THNTD có mối quan hệ chặt chẽ với thương hiệu doanh nghiệp, những nhân sự chủ chốt và tài năng mong muốn làm việc cho doanh nghiệp có thương hiệu tốt vừa để khẳng định vị thế bản thân trong ngành nghề, lĩnh vực công việc mà họ theo đuổi, vừa giúp họ thỏa mãn nhu cầu khẳng định bản thân [2]. Khi đó THNTD đóng vai trò quan trọng để duy trì nhân lực chất lượng cao trong doanh nghiệp.

Thứ năm, THNTD giúp tạo động lực, mức độ hài lòng cho nhân viên, từ đó nâng cao hiệu quả công việc của nhân viên trong doanh nghiệp. Thông qua THNTD, nhân viên có được cơ hội có thu nhập tốt, cơ hội phát triển bản thân cũng như khẳng định vai trò của cá nhân trong tập thể, từ đó giúp nhân viên cải thiện mức độ hài lòng trong công việc và nâng cao hiệu quả làm việc [2].

2.3. Nội dung thương hiệu nhà tuyển dụng

Với khung lý thuyết nghiên cứu về THNTD, các nội dung của THNTD bao gồm:

Thứ nhất, phong cách lãnh đạo: Biswas và Suar (2016) khẳng định người lãnh đạo trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng hình ảnh mang tính biểu tượng của doanh nghiệp [7]. Hình ảnh phong cách lãnh đạo tạo cho nhân viên trong doanh nghiệp sự tin tưởng về tính biểu tượng đối với nơi mà họ lựa chọn để làm việc, từ đó giúp họ có thêm động lực cống hiến cho doanh nghiệp.

Thứ hai, văn hóa doanh nghiệp: Văn hóa doanh nghiệp là yếu tố quan trọng để doanh nghiệp xây dựng thương hiệu doanh nghiệp, cùng với đó, tiếp cận THNTD là một phần trong thương hiệu doanh nghiệp, chịu sự ảnh hưởng trực tiếp từ thương hiệu doanh nghiệp, do đó văn hóa doanh nghiệp được tạo dựng bởi người lao động trong doanh nghiệp cũng được giả định như một phần quan trọng trong THNTD.

Thứ ba, sự thú vị với công việc: Sự thú vị với công việc là mức độ nhân viên bị hấp dẫn bởi nhà tuyển dụng khi họ tạo dựng một môi trường làm việc thú vị, thúc đẩy nhân viên thể hiện sự sáng

tạo, đổi mới trong công việc nhằm cải thiện hiệu quả, năng suất công việc [9]. Sự thú vị với công việc là một trong những cấu phần quan trọng do THNTD mang lại cho nhân viên và ứng viên khi tìm kiếm và ứng tuyển vào doanh nghiệp [2, 12].

Thứ tư, chính sách đãi ngộ: Một trong những yếu tố THNTD mang lại cho nhân viên và ứng viên là cấu phần trong gói lợi ích mà nhân viên và ứng viên nhận được khi làm việc tại doanh nghiệp [2, 3, 9]. Do vậy, chính sách đãi ngộ là yếu tố quan trọng trong THNTD có tác động tới cả quyết định tham gia ứng tuyển của ứng viên và động cơ làm việc, hiệu suất làm việc của nhân viên trong doanh nghiệp.

Thứ năm, cơ hội phát triển cá nhân: THNTD trong doanh nghiệp tạo ra những lợi ích mang tính chất biểu tượng với người lao động, mang đến cho họ cơ hội học tập, cải thiện và phát triển bản thân để nâng cao kinh nghiệm công việc, tạo nền tảng cho sự phát triển tương lai của người lao động [12, 14].

Thứ sáu, cơ hội ứng dụng kiến thức: Nhân viên trong doanh nghiệp và ứng viên khi ứng tuyển vào làm việc với doanh nghiệp có THNTD sẽ được hưởng những lợi ích mang tính chất biểu tượng như cơ hội ứng dụng kiến thức trong công việc và sự khẳng định bản thân thông qua việc chia sẻ, truyền đạt, hướng dẫn cho nhân viên khác trong doanh nghiệp [2, 9, 12].

Thứ bảy, mối quan hệ đồng nghiệp: Những giá trị xã hội trong THNTD đo lường mức độ nhà tuyển dụng tạo dựng môi trường làm việc mang lại sự thoải mái, hạnh phúc cho nhân viên cũng như các mối quan hệ tốt đẹp với đồng nghiệp.

3. Phương pháp nghiên cứu

Dữ liệu thứ cấp trong nghiên cứu được thu thập thông qua với các nghiên cứu trước đó theo chủ đề: năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, quản trị nhân tài trong xây dựng năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, THNTD trong doanh nghiệp.... Các tài liệu được thu thập từ nguồn tin cậy gồm các dữ liệu từ cơ sở dữ liệu Google Scholar, các bài báo đăng tải trên các tạp chí khoa học quốc tế có chỉ số tác động cao như *Journal of Business Ethics*, *Human Resource Management*, *Journal of Asian Business*

Strategy... Ngoài ra, tác giả cũng sử dụng dữ liệu thứ cấp từ các bài báo, công trình nghiên cứu trong nước được công bố trên các tạp chí thuộc Danh mục tạp chí khoa học được tính điểm do Hội đồng Chức danh Giáo sư Nhà nước phê duyệt ngày 30/6/2020. Tác giả cũng thu thập các dữ liệu liên quan tới Ngân hàng TMCP Tiên Phong (TPBank) - đơn vị được lựa chọn để tiến hành nghiên cứu, gồm kết quả kinh doanh của ngân hàng, văn hóa tổ chức, chủ trương, định hướng của Ngân hàng thông qua các cuộc họp hội đồng quản trị (HĐQT), đại hội đồng cổ đông, báo cáo kết quả kinh doanh của Ngân hàng trong 3 năm gần nhất...

Phương pháp phỏng vấn sâu: Tác giả tiến hành phỏng vấn với các lãnh đạo cấp cao trong ngân hàng, gồm 2 lãnh đạo trong HĐQT và Ban Điều hành của Ngân hàng để thu thập thông tin về chiến lược định hướng phát triển của Ngân hàng, các giá trị cốt lõi của Ngân hàng trong những năm vừa qua, trong thời gian tiếp theo và một số định hướng xây dựng lợi thế cạnh tranh của Ngân hàng thông qua thu hút, giữ chân nhân tài dựa trên thương hiệu nhà tuyển dụng. Tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc để thu thập dữ liệu sơ cấp. Đồng thời, tác giả phỏng vấn 5 giám đốc chi nhánh, phó giám đốc khối quản trị nguồn nhân lực, giám đốc thương hiệu và marketing - đây là những nhà quản

trị cấp trung thừa hành định hướng, chủ trương của HĐQT và Ban Điều hành trong việc xây dựng THNTD để thu hút, giữ chân nhân tài và nâng cao năng lực cạnh tranh của Ngân hàng thông qua nguồn nhân lực.

Phương pháp điều tra xã hội học được tiến hành thông qua khảo sát bằng bảng hỏi với đối tượng là lãnh đạo ngân hàng, các vị trí trong HĐQT và Ban Điều hành của Ngân hàng, các vị trí nhà quản trị cấp trung, các vị trí nhà quản trị cấp cơ sở gồm trưởng các khối chuyên môn tại Hội sở, các giám đốc chi nhánh, các trưởng bộ phận, trưởng nhóm chuyên môn tập trung ở một số thành phố lớn, trong đó nhiều nhất là 3 thành phố đại diện cho 3 vùng, miền là miền Bắc (Hà Nội), miền Trung (Đà Nẵng) và miền Nam (Thành phố Hồ Chí Minh).

Kích thước mẫu: Để kết quả phân tích hồi quy đạt tốt nhất thì $N \geq 50 + 8 \cdot n$ (n : số biến độc lập của mô hình) [16]. Với $n = 5$ thì số biến quan sát tối thiểu cần phải có là $N \geq 50 + 8 \cdot n = 90$. Theo Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) thì $N \geq 5 \cdot x$ (x là số biến quan sát của mô hình) [17]. Với $x = 29$ thì $N \geq 5 \cdot x = 145$ quan sát. Tuy nhiên, để tăng thêm độ tin cậy của dữ liệu, tác giả đã lấy mẫu $n = 225$ (xem Bảng 1).

Bảng 1: Đặc điểm đối tượng khảo sát (mẫu 225)

Tiêu chí	Phân loại	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	130	57,78
	Nam	95	42,22
Độ tuổi	Dưới 30	8	7,96
	31-40 tuổi	42	18,67
	41-50 tuổi	89	39,56
	Trên 50 tuổi	86	33,81
Kinh nghiệm làm việc tại vị trí quản lý	Dưới 5 năm	43	19,11
	Từ 5 tới 10 năm	89	39,56
	Trên 10 năm	93	41,33
Trình độ	Đại học	142	63,11
	Trên đại học	83	36,89

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2021).

4. Kết quả nghiên cứu nội dung thương hiệu nhà tuyển dụng của TPBank trong giai đoạn chuyển đổi số

Ngân hàng TPBank thành lập ngày 05/05/2008, được kế thừa những điểm mạnh về

công nghệ, sự am hiểu thị trường và nguồn lực tài chính của các cổ đông chiến lược gồm Tập đoàn Vàng bạc Đá quý DOJI, Tập đoàn FPT, Công ty Tài chính Quốc tế và các tập đoàn khác. Sau quá trình tái cơ cấu thành công, TPBank

bước vào giai đoạn phát triển với các chỉ số tăng trưởng liên tục đi lên, kết quả kinh doanh năm sau tăng cao hơn năm trước. Đặc biệt, ngày 19/04/2018, TPBank đánh dấu bước phát triển vượt bậc trong giai đoạn mới, chính thức niêm yết 555 triệu cổ phiếu TPB trên sàn chứng khoán.

Mục tiêu của TPBank là cung cấp giải pháp tài chính ngân hàng hiệu quả hướng tới khách hàng trẻ, năng động. Với nền tảng của công nghệ, sự hiện đại trong hệ thống quản lý và mục tiêu phù hợp, các sản phẩm của TPBank đã khẳng định được thương hiệu, giá trị và sự tiên phong như LiveBank, Savy, QuickPay, ứng dụng ngân hàng điện tử Ebank...

4.1. Nhận thức về vai trò thương hiệu nhà tuyển dụng trong giai đoạn chuyển đổi số với nhân viên tại TPBank

THNTD đóng vai trò quan trọng với nhân sự tại TPBank, đặc biệt là trong bối cảnh chuyển đổi số, doanh nghiệp phải đối mặt với nhiều thay đổi thì THNTD càng đóng vai trò quan trọng. Kết quả phân tích dữ liệu sơ cấp phản ánh cả 7 biến quan sát trong thang đo nhận thức của nhà quản trị về vai trò THNTD đều đáp ứng được độ tin cậy theo nghiên cứu của Hair và cộng sự (1998). Chỉ số KMO đạt giá trị 0,870 và phương sai trích đạt giá trị 69,945. Do đó, cả 7 biến quan sát đều được giữ lại để phản ánh thang đo trên.

Bảng 2: Kết quả kiểm định thang đo vai trò THNTD với nhân viên ngân hàng

TT	Biến quan sát		Hệ số tải	Chỉ số Eigen-Value	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha
1	Tạo động lực cho nhân sự trong giai đoạn chuyển đổi số của Ngân hàng	NV1	0,868		0,720	
2	Giữ chân nhân sự phù hợp với chiến lược chuyển đổi số của Ngân hàng	NV2	0,866		0,716	
3	Cải thiện mức độ gắn bó của nhân viên với Ngân hàng	NV3	0,847		0,640	0,813
4	Giảm tỷ lệ nghỉ việc của người lao động	NV4	0,838	4,686	0,772	
5	Nâng cao mức độ hài lòng của người lao động	NV5	0,796		0,796	
6	Cải thiện hiệu quả làm việc của người lao động	NV6	0,782		0,761	
7	THNTD góp phần thực thi chiến lược chuyển đổi số của Ngân hàng thông qua nhân sự của Ngân hàng	NV7	0,720		0,716	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2021).

Phân tích chi tiết đánh giá của nhà quản trị (Hình 1) cho thấy: vai trò quan trọng nhất của THNTD đối với nhân viên là vai trò giữ chân những nhân sự phù hợp với chiến lược chuyển đổi số tại Ngân hàng (giá trị trung bình đạt 4,19), tiếp đó là vai trò cải thiện hiệu quả làm việc của người lao động (3,92). Quá trình phỏng vấn với Chủ tịch HĐQT của Ngân hàng phản ánh việc giữ chân những nhân sự phù hợp với chiến lược chuyển đổi số của Ngân hàng là nhiệm vụ quan trọng cần được thực hiện bài bản thông qua xây dựng THNTD để nhân viên hiểu, chia sẻ và cống hiến cho sự phát triển của Ngân hàng.

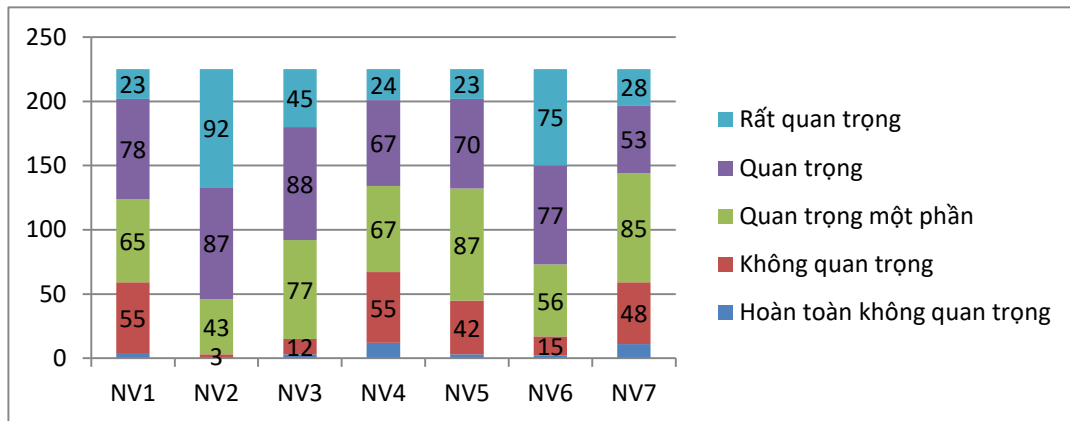
4.2. Nhận thức về vai trò thương hiệu nhà tuyển dụng trong giai đoạn chuyển đổi số với ứng viên trên thị trường lao động

THNTD trong lĩnh vực ngân hàng không chỉ đóng vai trò quan trọng đối với nhân viên trong doanh nghiệp mà còn là công cụ quan trọng để quảng bá hình ảnh, thương hiệu của ngân hàng đến với ứng viên tiềm năng trên thị trường lao động. Kết quả phân tích dữ liệu phản ánh cả 7 biến quan sát trong thang đo vai trò THNTD với ứng viên đều thỏa mãn các yêu cầu của kiểm định thang đo, các chỉ số hệ số tải đều đạt giá trị > 0,6, chỉ số KMO đạt 0,921 và phương sai trích

đạt giá trị 75,757%, cùng với đó, các chỉ số Cronbach's Alpha và Eigen Value đều thỏa mãn yêu cầu theo Hair và cộng sự (1998).

Khẳng định tầm quan trọng của THNTD với việc xây dựng hình ảnh, tạo dấu ấn và thu hút những ứng viên tiềm năng trên thị trường lao động, các nhà quản trị của TPBank phản ánh việc sử dụng THNTD nhằm thu hút nhân lực có kinh nghiệm và năng lực phù hợp trên thị trường lao

động trong bối cảnh khan hiếm nhân sự chất lượng cao là vai trò quan trọng nhất (với 145/225 người đồng ý). Tiếp đó, vai trò THNTD trong việc thu hút và tuyển dụng nhân sự giỏi từ đối thủ cạnh tranh cũng đóng vai trò rất quan trọng trong giai đoạn chuyển đổi số. Vai trò thu hút nhân lực trẻ, có tiềm năng chưa được các đối tượng khảo sát đánh giá cao.



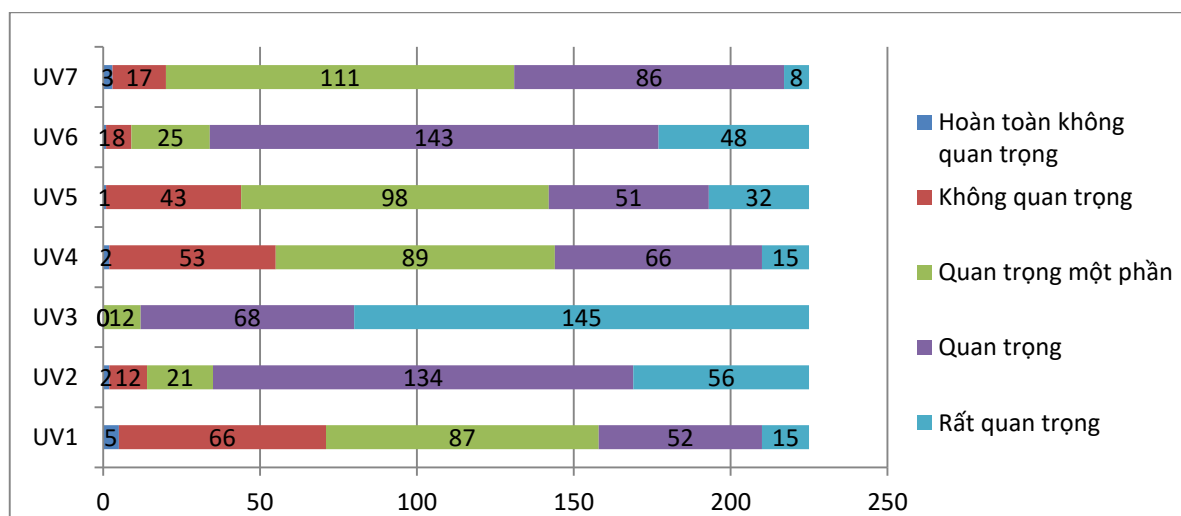
Hình 1: Kết quả đánh giá của nhà quản trị về vai trò THNTD với nhân viên tại TPBank

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2021).

Bảng 3: Kết quả kiểm định thang đo vai trò THNTD với ứng viên trên thị trường lao động

TT	Biến quan sát	Mã hóa	Hệ số tải	Chỉ số Eigen-Value	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha
1	Góp phần nâng cao hình ảnh của Ngân hàng trên thị trường lao động	UV1	0,904	5,303	0,810	0,923
2	Thu hút và tuyển dụng nhân sự giỏi từ ngân hàng đối thủ cạnh tranh	UV2	0,903		0,838	
3	Thu hút nhân sự có kinh nghiệm và năng lực phù hợp trên thị trường lao động trong bối cảnh khan hiếm nhân sự chất lượng cao	UV3	0,885		0,822	
4	Thu hút và tuyển dụng nhân sự trẻ, có tiềm năng	UV4	0,873		0,861	
5	Thu hút sự hợp tác với các cơ sở đào tạo nhân sự ngành ngân hàng	UV5	0,864		0,862	
6	Giảm thiểu chi phí tuyển dụng nhân sự	UV6	0,863		0,814	
7	Góp phần gia tăng thương hiệu sản phẩm dịch vụ của ngân hàng	UV7	0,797		0,733	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2021).



Hình 2: Nhận thức về vai trò THNTD trong giai đoạn chuyển đổi số với ứng viên

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

4.3. Nhận thức về các yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng

THNTD vừa khẳng định vai trò quan trọng đối với nhân viên trong Ngân hàng, vừa nhằm mục tiêu thu hút ứng viên tiềm năng trên thị trường lao động cũng như từ các ngân hàng khác. Do vậy, từ cơ sở lý thuyết, tác giả đã tiến hành phân tích để xác định các nội dung của THNTD. Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy: trong số 7 biến quan sát của THNTD, biến quan sát về mối quan hệ đồng nghiệp không đáp ứng được tiêu chuẩn đánh giá độ tin cậy thang đo với hệ số tải thấp hơn 0,4. Sau khi loại bỏ biến quan sát mối

quan hệ đồng nghiệp, thang đo THNTD gồm 6 biến quan sát còn lại đáp ứng các yêu cầu về độ tin cậy thang đo với giá trị KMO đạt 0,875 và giá trị phương sai trích đạt 67,180%.

Theo đánh giá của các đối tượng được khảo sát, phong cách lãnh đạo trong ngân hàng và văn hóa ngân hàng là hai yếu tố quan trọng nhất trong thang đo THNTD, với giá trị trung bình lần lượt là 4,65/5 và 4,64/5. Đặc biệt, trong giai đoạn chuyển đổi số, kết quả phỏng vấn với Chủ tịch HĐQT và trưởng khối quản trị nguồn nhân lực khẳng định phong cách nhà lãnh đạo trong ngân hàng và văn hóa ngân hàng càng đóng vai trò quan trọng để tạo dựng được THNTD.

Bảng 4: Kết quả kiểm định thang đo nhận thức về các yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng

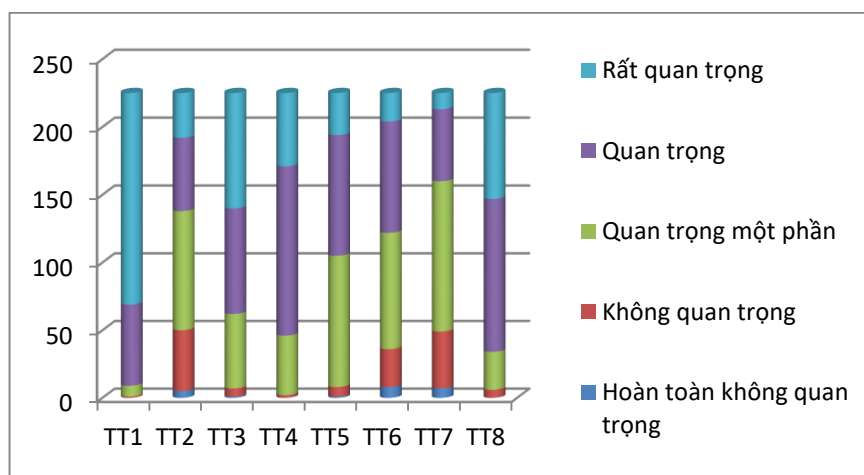
TT	Biến quan sát	Mã hóa	Hệ số tải	Chỉ số Eigen-Value	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha
1	Phong cách nhà lãnh đạo trong ngân hàng	NTD1	0,902	4,703	0,816	0,885
2	Văn hóa ngân hàng	NTD2	0,901		0,744	
3	Sự thú vị trong công việc	NTD3	0,897		0,824	
4	Chính sách đãi ngộ	NTD4	0,887		0,855	
5	Cơ hội ứng dụng kiến thức	NTD5	0,880		0,836	
6	Cơ hội phát triển cá nhân	NTD6	0,843		0,812	
7	Mối quan hệ đồng nghiệp	NTD7	0,323		0,193	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.

Bảng 5: Kết quả kiểm định thang đo những thách thức với THNTD

TT	Biến quan sát	Mã hóa	Hệ số tải	Chỉ số Eigen-Value	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach 's Alpha
1	Chưa có mô thức chuẩn về THNTD trong giai đoạn chuyển đổi số	TT1	0,920	5,822	0,773	0,846
2	Thách thức trong xây dựng hình ảnh nhà tuyển dụng ngân hàng gắn với chuyển đổi số	TT2	0,904		0,778	
3	Truyền tải thông điệp hiệu quả về THNTD tới nhân sự trong ngân hàng	TT3	0,870		0,824	
4	Truyền tải thông điệp hiệu quả về THNTD của ngân hàng với ứng viên trên thị trường lao động	TT4	0,853		0,886	
5	Tạo dựng THNTD phụ thuộc và gắn kết với thương hiệu ngân hàng	TT5	0,839		0,889	
6	Ảnh hưởng từ các tác động vĩ mô tới ngành ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số	TT6	0,832		0,804	
7	Ảnh hưởng từ thị trường chứng khoán và nhận thức của các nhà đầu tư tới thương hiệu ngân hàng	TT7	0,826		0,787	
8	Các ngân hàng đối thủ cạnh tranh đang trong cuộc đua xây dựng THNTD	TT8	0,772		0,709	

Nguồn: Tổng hợp của tác giả.



Hình 3: Nhận thức về vai trò THNTD trong giai đoạn chuyển đổi số với ứng viên

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2021).

4.4. Những thách thức với THNTD tại TPBank trong giai đoạn chuyển đổi số

Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo thách thức với THNTD tại TPBank trong bối

cảnh chuyển đổi số, tác giả nhận thấy các thang đo đều đáp ứng được các yêu cầu với hệ số tải đều lớn hơn 0,4, giá trị tương quan biến tổng > 0,3, giá trị KMO đạt 0,927 và phương

sai trích đạt giá trị 72,769%. Như vậy, các thang đo biến thách thức THNTD tại ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số phản ánh đây là thang đo tốt.

Bên cạnh đó, kết quả khảo sát và phỏng vấn đều phản ánh hai thách thức lớn nhất với THNTD của Ngân hàng là thách thức do chưa có một mô thức chuẩn về THNTD trong giai đoạn chuyển đổi số (trung bình đạt 4,65/5) và các ngân hàng đối thủ cạnh tranh trong cuộc đua xây dựng THNTD (trung bình đạt 4,12/5). Trong khi đó, dường như các thách thức từ tác động vĩ mô (TT6) và thách thức từ các bên liên quan (TT7) không được đánh giá là tác động lớn tới THNTD tại Ngân hàng trong giai đoạn chuyển đổi số.

5. Các đề xuất nhằm cải thiện nhận thức nhà quản trị về THNTD của ngân hàng trong bối cảnh chuyển đổi số

Trong bối cảnh chuyển đổi số, các ngân hàng gặp áp lực lớn khi đối mặt với những thay đổi nhanh chóng về công nghệ cũng như tác động từ sự phức tạp, biến đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh, do đó các ngân hàng cần chú trọng tới thay đổi mô hình kinh doanh để thích nghi và phát triển trong giai đoạn cạnh tranh ngày càng khốc liệt. Nền tảng trong xây dựng và thực thi chiến lược của ngân hàng cần dựa trên nguồn nhân lực, do đó, việc các nhà quản trị có nhận thức đúng đắn về vai trò, nội dung và những thách thức trong xây dựng và sử dụng THNTD đóng vai trò quan trọng đối với sự thành công của ngân hàng trong giai đoạn tiếp theo. Trên cơ sở đánh giá thực trạng nêu trên, tác giả đưa ra một số đề xuất như sau:

Thứ nhất, THNTD đóng vai trò quan trọng đối với nhân sự bên trong ngân hàng thông qua việc tác động tới động lực, niềm tin và cải thiện hiệu quả công việc của nhân viên. Do đó, ngân hàng cần chú trọng tới các hoạt động truyền thông nội bộ để chia sẻ thông điệp hình ảnh THNTD tới nhân viên, truyền cảm hứng và tạo động lực cho họ trong giai đoạn khó khăn khi thực hiện chuyển đổi số.

Thứ hai, với kết quả xác định các yếu tố cấu thành THNTD tại TPBank, ngân hàng này

cần tập trung xác định phong cách và hình ảnh nhà lãnh đạo phù hợp với bối cảnh chuyển đổi số, đồng thời chú trọng hơn tới các phương án truyền thông về lãnh đạo tới nhân viên cấp dưới khi mà số lượng nhân sự của ngân hàng đang ngày càng tăng và có độ phân tán trên khắp các vùng miền. Ngoài ra, ngân hàng cần chú trọng tới việc truyền thông các giá trị cốt lõi, văn hóa doanh nghiệp và bộ quy tắc ứng xử chuẩn mực của TPBank trong nội bộ để lãnh đạo, quản lý các cấp và nhân viên thừa hành đều hiểu, ghi nhớ, hành xử và xây dựng hình ảnh cá nhân tuân theo các giá trị văn hóa chuẩn mực của ngân hàng.

Thứ ba, cần xác định đúng và trúng những thách thức từ bên ngoài, đặc biệt từ sự thay đổi chính sách vĩ mô đối với hoạt động của ngân hàng để từ đó đưa ra các biện pháp ứng phó với những rủi ro chính sách nhằm hạn chế ảnh hưởng tiêu cực tới THNTD của ngân hàng.

6. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Trong nghiên cứu này, tác giả chỉ sử dụng dữ liệu khảo sát từ một ngân hàng thương mại (TPBank) để đánh giá nhận thức về THNTD, chưa chỉ ra được chi tiết các biến quan sát của từng thang đo trong các yếu tố THNTD tại ngân hàng được khảo sát và chấp nhận bởi các ngân hàng khác để khẳng định được nội hàm THNTD trong ngành ngân hàng. Do vậy, nghiên cứu tiếp theo cần mở rộng quy mô mẫu khảo sát để xây dựng thang đo với các yếu tố cấu thành THNTD trong lĩnh vực ngân hàng.

Lời cảm ơn

Bài báo trong khuôn khổ đề tài KT.20.09, được tài trợ bởi Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội.

Tài liệu tham khảo

- [1] Barney, J. B., "Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view", *Journal of Management*, 27 (2001) 6, 643-650.

- [2] App, S., Merk, J., & Büttgen, M., “Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees”, *Management Revue*, 23 (2012) 3, 262-278.
- [3] Ambler, T., & Barrow, S., “The employer brand”, *Journal of Brand Management*, 4 (1996) 3, 185-206.
- [4] Dell, D., Ainspan, N., Bodenber, T., Troy, K., & Hickey, J., “Engaging employees through your brand”, In *Conference Board Report, Number R. 1288-01-RR*. Canada: Conference Board, April 2001.
- [5] Backhaus, K., & Tikoo, S., “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, 9 (2004) 4, 501-517.
- [6] Chhabra, N. L., & Sharma, S., “Employer branding: strategy for improving employer attractiveness”, *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (2014), 48-60.
- [7] Biswas, M. K., & Suar, D., “Antecedents and consequences of employer branding”, *Journal of Business Ethics*, 136 (2016) 1, 57-72.
- [8] Aldousari, A. A., Robertson, A., Yajid, M. S. A., & Ahmed, Z. U., “Impact of employer branding on organization’s performance”, *Journal of Transnational Management*, 22 (2017) 3, 153-170.
- [9] Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L., “Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, 24 (2005) 2, 151-172.
- [10] Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P., “Employment branding in the knowledge economy”, *International Journal of Advertising*, 21 (2002) 1, 3-22.
- [11] Srivastava, P., & Bhatnagar, J., “Employer brand for talent acquisition: An exploration towards its measurement”, *Vision*, 14 (2010) 1-2, 25-34.
- [12] Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F., “Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework”, *British Journal of Management*, 18 (2007) 1, 45-59.
- [13] Theurer, C. P., Tumasjan, A., Welpe, I. M., & Lievens, F., “Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda”, *International Journal of Management Reviews*, 20 (2018) 1, 155-179.
- [14] Mai Thanh Lan, Do Vu Phuong Anh, “Factors affecting employer’s brand of small and medium enterprises in Ha Noi city”, *Journal of Trade Science*, 14 (2020), 52-61 (in Vietnamese).
- [15] Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S., *SPSS for Windows workbook to accompany large sample examples of using multivariate statistics*, HarperCollins College Publishers, 1996.
- [16] Hoang Trong and Chu Nguyen Mong Ngoc, *Analyze research data with SPSS*, Hong Duc Publisher, 2008 (in Vietnamese).