

## MỤC LỤC

### KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Nguyễn Thị Hoa và Hà Thị Tuyết Minh** - Tác động của thu ngân sách đến tăng trưởng kinh tế ở Việt Nam: Bằng chứng từ hồi quy phân vị. **Mã số: 157.ISMET.11** 3  
*The Effect of Government Revenue on Economic Growth in Viet Nam: Empirical Evidence From Quantile Regression Approach*
- 2. Nguyễn Thu Thủy và Nguyễn Văn Chiến** - Tác động của kinh tế Trung Quốc và Mỹ lên Việt Nam trong đại dịch COVID-19 - Phân tích từ thị trường chứng khoán. **Mã số: 157.IIEM.11** 10  
*Impact of China and the USA's economy on Vietnam's economy during the Covid-19 pandemic - An empirical analysis from the stock markets*
- 3. Ngô Thị Mỹ, Phạm Minh Đạt và Đinh Sao Linh** - Tác động từ hiệp định thương mại tự do giữa liên minh Châu Âu và Việt Nam (EVFTA) đến xuất khẩu hàng hóa của Việt Nam. **Mã số: 157.IIEM.11** 20  
*Impact of the EU- Vietnam Free Trade Agreement (EVFTA) on exporting Vietnamese goods*
- 4. Nguyễn Văn Phương và Bùi Thị Nga** - Phân tích ý định mở rộng quy mô kinh doanh gắn với chuỗi cung ứng ngắn thực phẩm của người nông dân Việt Nam. **Mã số: 157.ITrEM.11** 29  
*Analysis of the intention to scale-up short food supply chains of Vietnamese farmers*

### QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 5. Đỗ Vũ Phương Anh và Tạ Huy Hùng** - Xây dựng thang đo thương hiệu nhà tuyển dụng trong lĩnh vực ngân hàng giai đoạn chuyển đổi số. **Mã số: 157. 2BMkt.21** 40  
*Employer brand scale development and validity for banking industry in digital transformation*
- 6. Nguyễn Thành Hưng** - Công bố thông tin trách nhiệm xã hội tại các doanh nghiệp niêm yết trên thị trường chứng khoán Việt Nam. **Mã số: 157. 2BAcc. 22** 51  
*Corporate Social Responsibility Information Disclosure at Listed Companies on the Vietnam Stock Market*

- 7. Nguyễn Thị Phương Liên và Trần Đình Thắng** - Giải pháp phát triển dịch vụ thẩm định giá tại Việt Nam. *Mã số: 157. 2BAcc. 22* 64  
*Solutions for Developing Valuation Services in Vietnam*
- 8. Nguyễn Thanh Hùng** - Các rào cản áp dụng công nghệ Blockchain tại các công ty giao nhận vận tải ở Thành phố Hồ Chí Minh. *Mã số: 157. 2BAdm. 21* 74  
*Barriers Affecting the Use of Blockchain by Freight Forwarders in Ho Chi Minh City*
- 9. Phạm Ngọc Toàn, Phạm Ngọc Hưng và Lê Thị Thanh An** - Ảnh hưởng của công nghệ tới cầu lao động: dữ liệu từ doanh nghiệp Việt Nam. *Mã số: 157. 2HRMg. 21* 88  
*Impact of technology on labor demand*
- 10. Phan Quốc Tấn và Bùi Thị Thanh** - Vốn tâm lý và kết quả công việc của nhân viên y tế: vai trò trung gian của chất lượng cuộc sống công việc và sự thỏa mãn công việc. *Mã số: 157. 2HRMg. 21* 97  
*Psychological capital and performance of medical staff: the mediating role of Quality of work life and job satisfaction*

## Ý KIẾN TRAO ĐỔI

---

- 11. Trần Thị Hồng Liên** - Lược sử phát triển khởi nghiệp đổi mới sáng tạo tại Việt Nam và vai trò của chính sách nhà nước. *Mã số: 157. 3GEMg. 32* 107  
*A Summary History of Innovative Startups on Vietnam and the Role of Public Policies*

**XÂY DỰNG THANG ĐO THƯƠNG HIỆU  
NHÀ TUYỂN DỤNG TRONG LĨNH VỰC NGÂN HÀNG  
GIAI ĐOẠN CHUYỂN ĐỔI SỐ**

**Đỗ Vũ Phương Anh**  
Đại học Kinh tế, Đại học Quốc gia Hà Nội  
Email: [dvphuonganh@gmail.com](mailto:dvphuonganh@gmail.com)  
**Tạ Huy Hùng**  
Đại học Quốc gia Hà Nội  
Email: [hung.aoftoulon@gmail.com](mailto:hung.aoftoulon@gmail.com)

Ngày nhận: 30/06/2021

Ngày nhận lại: 09/08/2021

Ngày duyệt đăng: 13/08/2021

*Thương hiệu nhà tuyển dụng là chủ đề nghiên cứu được quan tâm trong giai đoạn hiện nay. Trong bối cảnh tác động mạnh mẽ của khoa học và công nghệ, doanh nghiệp cần chú trọng hơn tới xây dựng và duy trì nguồn nhân lực nhằm tạo dựng được lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Thương hiệu nhà tuyển dụng là công cụ quan trọng để doanh nghiệp đạt được mục tiêu trên. Trong nghiên cứu này, tác giả kết hợp giữa nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính với mẫu khảo sát tại các ngân hàng thương mại tại Việt Nam để xác định những yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng trong lĩnh vực ngân hàng giai đoạn chuyển đổi số. Kết quả nghiên cứu chỉ ra đóng góp mới về mặt lý luận khi nghiên cứu bổ sung thêm yếu tố mới cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng và đề xuất một số gợi ý cho các ngân hàng thương mại trong việc xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng giai đoạn chuyển đổi số.*

*Từ khóa: ngân hàng trong chuyển đổi số, thang đo thương hiệu nhà tuyển dụng, thương hiệu nhà tuyển dụng.*

**JEL Classifications: M12**

**1. Đặt vấn đề**

Sự phát triển mạnh mẽ của khoa học, sự tác động mạnh mẽ của công nghệ đã tạo ra sự thay đổi nhanh chóng trong thói quen tiêu dùng và thanh toán của khách hàng và tác động đáng kể đến hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp. Đặc biệt, trong những năm gần đây khi quá trình chuyển đổi số diễn ra nhanh chóng ở hầu hết các ngành, nghề và lĩnh vực. Theo nghiên cứu của Liu và cộng sự (2011), chuyển đổi số yêu cầu các doanh nghiệp cần điều chỉnh quy trình và cách thức hoạt động nhằm thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của công nghệ giúp doanh nghiệp hoạt động hiệu quả hơn để tồn tại và phát triển.

Trong lĩnh vực ngân hàng, tận dụng sự phát triển nhanh chóng của công nghệ cũng như đòi hỏi quá trình chuyển đổi số, rất nhiều các ngân hàng đang

triển khai ngân hàng số nhằm xây dựng lợi thế cạnh tranh (Shah & Siddiqui, 2006; Liu & cộng sự, 2011). Cùng với việc nhanh chóng áp dụng công nghệ để xây dựng ngân hàng số, thay đổi sản phẩm, dịch vụ phù hợp với nhu cầu của khách hàng, các ngân hàng cũng triển khai đánh giá lại định hướng chiến lược để kịp thời thích ứng với những yêu cầu mới từ môi trường kinh doanh gồm cả những thay đổi từ môi trường vĩ mô cũng như sự tác động mạnh mẽ của các yếu tố trong môi trường ngành. Tại Việt Nam, nhận diện rõ xu hướng của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, những cơ hội nhằm thay đổi toàn diện cách thức con người sống, làm việc, vận hành xã hội, nhận diện rõ những cơ hội từ cuộc cách mạng số, thực hiện Nghị quyết của số 52-NQ/TW của Bộ Chính trị và nghị quyết số 50/NQ-Chính phủ của chính phủ, Thống đốc Ngân hàng Nhà nước Việt

Nam chỉ đạo, ban hành Kế hoạch hành động của Ngành triển khai thực hiện các Nghị quyết, Chỉ thị nêu trên (Quyết định số 711/QĐ-NHNN ngày 15/4/2020; Quyết định số 1238/QĐ-NHNN ngày 8/7/2020) nhằm đề ra các kế hoạch và nhiệm vụ, giải pháp cụ thể nhằm tạo thuận lợi cho việc ứng dụng công nghệ trong cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và chuyển đổi số trong ngành Ngân hàng để thúc đẩy sự phát triển ngành ngân hàng trong giai đoạn chuyển đổi số.

Tuy nhiên, để thực hiện được những mục tiêu trên và tận dụng được cơ hội từ chuyển đổi số trong lĩnh vực ngân hàng, yêu cầu quan trọng các ngân hàng cần xây dựng và duy trì được nguồn nhân lực chất lượng, phù hợp với định hướng phát triển trong giai đoạn chuyển đổi số. Theo nghiên cứu của Phạm Hùng Cường & Mạch Hải Yến (2014) nguồn nhân lực chất lượng cao và ổn định đóng vai trò rất quan trọng trong việc xây dựng, thực thi chiến lược, mục tiêu và đảm bảo khả năng ứng biến nhanh chóng của ngân hàng để đảm bảo các ngân hàng có thành công trong giai đoạn chuyển đổi số. Tại hội thảo “Chuyển đổi số ngành ngân hàng trong bối cảnh bất định: Biến nguy thành cơ” được tổ chức ngày 12/12/2020 do Đại học Kinh tế Quốc dân và Ngân hàng thương mại Cổ phần Công thương Việt Nam dẫn chứng các ý kiến của các lãnh đạo ngân hàng thương mại lớn như Viettinbank, Vietcombank, Techcombank... chỉ ra sự thiếu hụt nhân sự chất lượng trong ngành ngân hàng. Do đó, cạnh tranh để thu hút và giữ chân nhân sự trong ngành ngân hàng giai đoạn chuyển đổi số trở nên ngày càng khốc liệt (Nhân sự cho ngân hàng số đang thiếu trầm trọng, 2020). Một trong những công cụ trong quản trị nhân sự và marketing được đề cập tới để thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng phù hợp định hướng phát triển là thương hiệu nhà tuyển dụng (Berthon & cộng sự, 2005; Mihalcea, 2017; Kunerth & Mosley, 2011). Những nghiên cứu này đều khẳng định vai trò thương hiệu nhà tuyển dụng trong thu hút, giữ chân nhân tài phù hợp với định hướng phát triển của tổ chức. Mặc dù những nghiên cứu trước đó đã khẳng định vai trò quan trọng của thương hiệu nhà tuyển dụng nhưng những nghiên cứu này chưa đặt trong bối cảnh quá trình

chuyển đổi số với nhiều thay đổi, đòi hỏi mới từ môi trường kinh doanh cùng với sự ảnh hưởng mạnh mẽ của công nghệ trong hoạt động của ngân hàng. Cùng với đó, chưa có nghiên cứu nào xây dựng và làm rõ các yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng ngành ngân hàng giai đoạn chuyển đổi số. Trong nghiên cứu này, tác giả hướng tới mục tiêu giải quyết tồn tại trên.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

### **2.1. Định nghĩa thương hiệu nhà tuyển dụng**

Nghiên cứu về thương hiệu nhà tuyển dụng được tác giả Ambler & Barrow đề cập tới trong nghiên cứu năm 1996, tiếp theo đó, nhiều nhà nghiên cứu đã tiếp tục phát triển thương hiệu nhà tuyển dụng dưới nhiều cách tiếp cận khác nhau. Ambler & Barrow (1996) định nghĩa thương hiệu nhà tuyển dụng là tổng hợp các khía cạnh để định vị doanh nghiệp mang lại lợi ích về chức năng công việc, lợi ích kinh tế và tâm lý với nhân viên trong công việc.

Khi xem xét người lao động như là khách hàng nội bộ trong doanh nghiệp, thương hiệu nhà tuyển dụng là tổng hợp những nỗ lực để truyền đạt thông điệp quan trọng tới nhân viên rằng doanh nghiệp là một nơi làm việc mong đợi do những lợi ích mang lại cho nhân viên (Lloyd, 2002; Berthon, Ewing & Hah, 2005). Với tiếp cận này, tác giả nhấn mạnh tầm quan trọng của hoạt động marketing nội bộ tới người lao động thông gắn với thương hiệu nhà tuyển dụng cùng những nỗ lực của doanh nghiệp nhằm định vị, thu hút và duy trì những nhân sự chất lượng, phù hợp với doanh nghiệp. Trong khi đó, CIPD (2009) cho rằng thương hiệu nhà tuyển dụng là tập hợp các thuộc tính và những phẩm chất để làm cho tổ chức trở nên khác biệt trong việc mang lại một trải nghiệm độc đáo từ công việc. Như vậy, thương hiệu nhà tuyển dụng được định nghĩa dưới nhiều khía cạnh nhưng các nhà nghiên cứu đều hướng đến những yếu tố tạo nên sự khác biệt của tổ chức và những lợi ích mang lại cho đối tượng gồm cả nhân viên và ứng viên khi tìm hiểu về tổ chức. Trong nghiên cứu này, tác giả đề xuất thương hiệu nhà tuyển dụng là tổng hợp các yếu tố tạo dựng sự khác biệt để truyền đạt tới nhân viên và ứng viên trên thị trường lao động. Đây là nơi làm việc mang lại nhiều

lợi ích cho họ, qua đó, hướng tới thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng, phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp.

### **2.2. Nội dung thương hiệu nhà tuyển dụng**

Trong nghiên cứu của tác giả Ambler & Barrow (1996), tác giả đề cập thương hiệu nhà tuyển dụng thông qua tiến hành phân tích định tính với lãnh đạo của 27 doanh nghiệp ở Vương quốc Anh. Các tác giả khẳng định 3 cấu phần quan trọng trong thương hiệu nhà tuyển dụng gồm: các yếu tố liên quan tới chức năng, các yếu tố liên quan tới kinh tế và các yếu tố liên quan tới tâm lý. Với những nghiên cứu tiếp theo để xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng, nghiên cứu của tác giả Berthon & cộng sự (2005) xem xét thương hiệu nhà tuyển dụng như một kênh tiếp cận của hoạt động marketing nội bộ nhằm truyền đạt thông điệp doanh nghiệp là nơi làm việc mong đợi với người lao động để từ đó thu hút, giữ chân những nhân sự chất lượng và phù hợp với định hướng phát triển của doanh nghiệp. Berthon & cộng sự (2005) đã sử dụng hình ảnh sự hấp dẫn của nhà tuyển dụng tương đồng với thương hiệu nhà tuyển dụng, khái niệm này dựa trên tiếp cận hành vi nghề nghiệp (Soutar & Clarke, 1983), tâm lý học ứng dụng (Collins & Stevens, 2002), giao tiếp truyền thông (Bergstrom & cộng sự, 2002) và marketing (Ambler & Barrow, 1996; Gilly & Wolfenbarger, 1998; Ambler, 2000; Ewinget & cộng sự, 2002). Berthon & cộng sự (2005) cho rằng sự hấp dẫn trong thương hiệu nhà tuyển dụng là những lợi ích trong công việc theo hình dung của ứng viên về một doanh nghiệp nhất định. Khi đó, thương hiệu là một tài sản có giá trị, cụ thể, ứng viên tiềm năng nhận thức sự hấp dẫn của nhà tuyển dụng càng rõ bao nhiêu thì thương hiệu nhà tuyển dụng của một doanh nghiệp càng có giá trị bấy nhiêu.

Nghiên cứu của Berthon & cộng sự (2005) thừa nhận 3 khía cạnh được đề cập tới trong thương hiệu nhà tuyển dụng trong nghiên cứu của Ambler & Barrow (1996) gồm khía cạnh chức năng, khía cạnh kinh tế và khía cạnh tâm lý. Tác giả cho rằng thương hiệu nhà tuyển dụng gồm năm nhóm: (i) sự hứng thú; (ii) giá trị xã hội; (iii) giá trị kinh tế; (iv) giá trị cho sự phát triển và (v) giá trị của cơ hội ứng dụng.

Tiếp theo, có chung cách tiếp cận nhưng với đối tượng là nhân viên trong lĩnh vực IT, Tanwar & Prasad (2017) đã dựa trên nghiên cứu của Berthon & cộng sự (2005) để xác định được 5 yếu tố gồm môi trường làm việc lành mạnh, đào tạo và phát triển nhân viên, cân bằng cuộc sống và công việc, đạo đức và trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, lương thưởng và đãi ngộ.

Trong nghiên cứu này, tác giả kế thừa các yếu tố gồm môi trường làm việc; đào tạo và phát triển; cân bằng cuộc sống và công việc; đạo đức và trách nhiệm xã hội; lương thưởng và đãi ngộ đã được đề cập trong nghiên cứu của Tanwar & Prasad (2017). Đồng thời, tác giả bổ sung yếu tố mới về hình ảnh lãnh đạo gắn với yêu cầu các doanh nghiệp chú trọng sự thay đổi chiến lược, mô hình kinh doanh và quản trị sự thay đổi để thích ứng và tận dụng cơ hội do chuyển đổi số mang lại. Sainger (2018), Oreg & Berson (2019) khi xem xét những thách thức do chuyển đổi số mang lại với doanh nghiệp, tác giả cho rằng hình ảnh nhà lãnh đạo trong việc tạo dựng và dẫn dắt sự thay đổi để doanh nghiệp đáp ứng được những yêu cầu mới là cấu phần quan trọng để tạo ra sự khác biệt của doanh nghiệp, cũng như mang lại giá trị to lớn về niềm tin, tinh thần và cả lợi ích kinh tế cho nhân viên hiện tại và tạo ra sự hấp dẫn với ứng viên có nhu cầu làm việc với doanh nghiệp. Như vậy, hình ảnh lãnh đạo doanh nghiệp là một cấu phần tạo nên thương hiệu nhà tuyển dụng do đáp ứng được yêu cầu nội hàm về thương hiệu nhà tuyển dụng phía trên.

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Trong nghiên cứu này, để phát triển và đo lường độ chuẩn xác của thang đo thương hiệu nhà tuyển dụng ngành ngân hàng trong giai đoạn chuyển đổi số, tác giả sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp kết hợp giữa nghiên cứu định lượng và nghiên cứu định tính.

#### **3.1. Phương pháp nghiên cứu định tính**

*Thứ nhất*, tác giả nghiên cứu định tính qua phân tích dữ liệu thứ cấp. Để xây dựng thang đo, tác giả đã thu thập dữ liệu thứ cấp từ các công trình nghiên cứu được đăng trên các tạp chí uy tín trong nước và trên thế giới như tạp chí Khoa học Thương mại, Tạp

**Bảng 1:** Tổng hợp thang đo thương hiệu nhà tuyển dụng

TT	Mã hóa	Nội dung	Nghiên cứu của tác giả
<i>I</i>	<i>HWA</i>	<i>Môi trường làm việc</i>	
1	HWA1	Doanh nghiệp cho phép nhân viên quyền chủ động, tự quyết định trong phạm vi công việc	(Srivastava, 2010; Tanwar & Prasad ,2017)
2	HWA2	Doanh nghiệp xây dựng sự hứng thú trong môi trường làm việc tập thể	Lievens & cộng sự (2005); Tanwar & Prasad (2017)
3	HWA3	Đồng nghiệp luôn sẵn sàng chia sẻ trách nhiệm trong công việc	Tanwar & Prasad (2017)
4	HWA4	Doanh nghiệp ghi nhận những đóng góp cá nhân khi nhân viên có thành tích tốt	Tanwar & Prasad (2017)
5	HWA5	Doanh nghiệp có môi trường làm việc thoải mái để hạn chế căng thẳng trong công việc	Tanwar & Prasad (2017)
6	HWA6	Doanh nghiệp luôn khuyến khích làm việc tập thể	Lievens & cộng sự (2005); Tanwar & Prasad (2017)
<i>II</i>	<i>TD</i>	<i>Đào tạo và phát triển</i>	
7	TD1	Doanh nghiệp thường xuyên tổ chức khóa đào tạo online	Tanwar & Prasad (2017)
8	TD2	Doanh nghiệp tổ chức nhiều hội thảo, các chương trình bồi dưỡng nghiệp vụ	Knox & Freeman (2006); Tanwar & Prasad (2017)
9	TD3	Doanh nghiệp tạo cơ hội làm việc với các đối tác nước ngoài	Tanwar & Prasad (2017)
10	TD4	Doanh nghiệp đặc biệt chú trọng tới đào tạo và phát triển các cá nhân	Hillebrandt & Ivens, (2013); Tanwar & Prasad (2017)
11	TD5	Doanh nghiệp luôn chú trọng tới quá trình phát triển năng lực các cá nhân	Berthon & cộng sự (2005); Srivastava (2010); Tanwar & Prasad (2017)
12	TD6	Doanh nghiệp luôn chú trọng chia sẻ lộ trình công danh với nhân viên	Tanwar & Prasad (2017)
<i>III</i>	<i>WLB</i>	<i>Cân bằng cuộc sống</i>	
13	WLB1	Doanh nghiệp cung cấp thời gian làm việc linh hoạt	Tuzuner & Yuksel (2009); Tanwar & Prasad (2017)
14	WLB2	Doanh nghiệp cho phép làm việc từ nhà	Tanwar & Prasad (2017)
15	WLB3	Doanh nghiệp đầu tư thiết bị thể dục trong văn phòng	Tanwar & Prasad (2017)
<i>IV</i>	<i>ECSR</i>	<i>Đạo đức và trách nhiệm xã hội</i>	
16	ECSR1	Doanh nghiệp đối xử công bằng với nhân viên	Tanwar & Prasad (2017)
17	ECSR2	Nhân viên được yêu cầu tuân thủ quy định và chính sách	Tanwar & Prasad (2017)
18	ECSR3	Doanh nghiệp có các hoạt động nhân đạo, từ thiện với xã hội	Roy (2008); Tanwar & Prasad (2017)
19	ECSR4	Doanh nghiệp có hệ thống giám sát tin cậy với hành vi sai trái của nhân viên	Tanwar & Prasad (2017)
<i>V</i>	<i>CB</i>	<i>Lương thưởng và phúc lợi</i>	
20	CB1	Doanh nghiệp trả nhân viên mức lương cao trong ngành	Lievens (2007); Tanwar & Prasad (2017)
21	CB2	Doanh nghiệp chi trả lương thêm giờ đầy đủ	Tanwar & Prasad (2017)
22	CB3	Doanh nghiệp cung cấp các gói phúc lợi tốt	Tanwar & Prasad (2017)
23	CB4	Doanh nghiệp chi trả đầy đủ bảo hiểm cho nhân viên và người phụ thuộc theo quy định	Schlager & cộng sự, (2011); Tanwar & Prasad (2017)

Nguồn: Tổng hợp tác giả (2021)

chí Academy of Management Annals, Personal Review, International Journal of Advertising... Ngoài ra, tác giả thu thập và phân tích dữ liệu từ các báo cáo về nhân lực ngành ngân hàng, những báo cáo tuyển dụng và báo cáo kết quả khảo sát môi trường làm việc của các tổ chức đánh giá bên ngoài. Tác giả sử dụng phương pháp điển giải để tổng hợp các thang đo về các yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng trong những nghiên cứu trước đó được thể hiện tại Bảng 1.

*Thứ hai*, nghiên cứu định tính qua phỏng vấn chuyên gia. Phương pháp này được Tanwar & Prasad (2017), Berthon & cộng sự (2005) sử dụng để tìm kiếm những thang đo mới. Nghiên cứu này, tác giả lựa chọn và phỏng vấn với 45 nhân sự trong Hội đồng quản trị và Ban điều hành từ 05 ngân hàng thương mại từ số 1 tới số 5 trong danh mục Top 10 ngân hàng Thương mại cổ phần tư nhân uy tín năm 2020 được Vietnam Report báo cáo tháng 7/2020 trên địa bàn Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh nhằm thu thập thông tin phát triển thang đo thương hiệu nhà tuyển dụng ngành ngân hàng trong thời kỳ chuyển đổi số. Về quy trình, sau khi tác giả giải thích các yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng từ những nghiên cứu trước, tác giả sử dụng phương pháp phỏng vấn bán cấu trúc để xác định thêm những nội dung mới được đối tượng phỏng vấn đề cập để xác định thương hiệu nhà tuyển dụng.

### **3.2. Phân tích định lượng**

#### **3.2.1. Nghiên cứu thí điểm**

Sau khi phân tích định tính, tác giả hoàn thiện phiếu khảo sát để khảo sát thí điểm với 30 đối tượng được chọn gồm có 10 chuyên gia là các nhà nghiên cứu trong các trường đại học, các trung tâm nghiên cứu (các chuyên gia đều đang giữ chức vụ quản lý và có trên 15 năm kinh nghiệm nghiên cứu) và 20 đối tượng là trưởng các bộ phận, các khối quản trị nguồn nhân lực, khối marketing và thành viên trong ban điều hành ngân hàng (với yêu cầu ít nhất 10 năm kinh nghiệm trong lĩnh vực ngân hàng). Nghiên cứu thí điểm thực hiện để đánh giá tính dễ hiểu, sự thiên kiến và mức độ phù hợp của các thang đo. Ngoài ra, tác giả đánh giá độ tin cậy thang đo từ nghiên cứu thí điểm trước khi triển khai thu thập và phân tích dữ

liệu trên mẫu nghiên cứu chính thức. Trong bước này, tác giả phân tích độ tin cậy thang đo qua chỉ số Cronbach's Alpha, hệ số tái nhân tố và chỉ số tương quan biến tổng của các thang đo.

#### **3.3.2. Phân tích nhân tố khám phá**

Đối tượng khảo sát: tác giả khảo sát với tổng số đối tượng khảo sát là 350 mẫu khảo sát là các nhà quản trị cấp cao và cấp trung trong 10 ngân hàng nằm trong danh sách Top 10 ngân hàng Thương mại cổ phần tư nhân uy tín năm 2020 được Vietnam Report báo cáo tháng 7/2020. Đối tượng được khảo sát tại 3 thành phố lớn đại diện các miền Bắc, Trung, Nam gồm Hà Nội, Hồ Chí Minh và Đà Nẵng. Mỗi ngân hàng, tác giả gửi 35 phiếu khảo sát qua trường bộ phận, khối nhân sự sau khi đã liên lạc và được sự đồng ý của ngân hàng. Sau 3 tháng từ 8/2020 tới 10/2020, tác giả thu lại được 230 phiếu khảo sát (tỷ lệ 65,7%), sau khi sàng lọc và loại bỏ các dữ liệu còn thiếu, tác giả giữ lại để tiến hành phân tích với mẫu nghiên cứu là 217, theo Hoàng Trọng, Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008) mẫu khảo sát gấp 4 tới 5 lần các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu được xem là đáp ứng yêu cầu. Trong bước này, tác giả sử dụng phần mềm SPSS18 để phân tích nhân tố và đánh giá độ tin cậy thang đo.

#### **3.2.3. Phân tích nhân tố khẳng định**

Giai đoạn này được thực hiện sau khi tác giả thu được kết quả từ phân tích nhân tố khám phá. Tác giả đã tiếp tục gửi 250 phiếu khảo sát với với Ban điều hành và các nhà quản trị cấp trung trong danh sách ngân hàng thuộc nhóm Top 10 ngân hàng Thương mại cổ phần tư nhân uy tín năm 2020 được Vietnam Report báo cáo tháng 7/2020. Sau 3 tháng thu thập dữ liệu từ 1/2021 tới 4/2021, tác giả thu được 193 phiếu và có 187 phiếu khảo sát hợp lệ (6 phiếu thiếu thông tin và chỉ lựa chọn cùng 1 đánh giá trong tất cả thang đo) (Chi tiết đối tượng khảo sát được phản ánh tại Bảng 2.

Khi phân tích dữ liệu, để đánh giá mức độ phù hợp của các mô hình, tác giả sử dụng phần mềm AMOS24 phân tích các nhân tố trong mô hình bậc 1 với các chỉ số CMIN/df, p-value, GFI, AGFI, RMSEA được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Tiếp đó, tác giả tiến hành phân tích tác

**Bảng 2:** Đặc điểm đối tượng khảo sát

Tiêu chí	Phân loại	Phân tích EFA (217)		Phân tích CFA (187)	
		Số lượng	Tỷ lệ (%)	Số lượng	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nữ	126	58,06	98	52,4
	Nam	91	41,94	89	47,6
Độ tuổi	Dưới 30	32	14,75	31	16,58
	31-40 tuổi	66	30,41	36	19,25
	41-50 tuổi	76	35,02	55	29,41
	Trên 50 tuổi	43	19,82	65	34,76
Kinh nghiệm làm việc trong lĩnh vực ngân hàng	Dưới 5 năm	78	35,94	43	22,99
	Từ 5 tới 10 năm	69	31,79	58	31,01
	Trên 10 năm	70	31,27	86	46,00
Trình độ	Đại học	63	29,03	78	41,71
	Trên đại học	154	70,97	109	58,29

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2021)

**Bảng 3:** Những thang đo mới trong thương hiệu nhà tuyển dụng qua phỏng vấn chuyên gia

STT	Mã hóa	Các ý kiến	Tần suất (lần)	Tỷ lệ (%)
1	LD1	Hình ảnh lãnh đạo đóng vai trò quan trọng với thương hiệu của ngân hàng trong giai đoạn chuyển đổi số	35	77,7
2	LD2	Lãnh đạo ngân hàng luôn chú trọng các vấn đề đạo đức khi đối xử với nhân viên	33	73,3
3	LD3	Lãnh đạo chú trọng tới phẩm cách cá nhân để dẫn dắt nhân viên	31	68,8
4	LD4	Lãnh đạo luôn lạc quan và truyền cảm hứng về tầm nhìn, giá trị của ngân hàng	31	68,8
5	LD5	Lãnh đạo luôn quan tâm và hướng dẫn cấp dưới hoàn thành nhiệm vụ	30	66,7
6	LD6	Lãnh đạo ngân hàng luôn đánh giá cao tinh tập thể và các mục tiêu tập thể	29	64,4
7	LD7	Lãnh đạo coi trọng và đánh giá cao vai trò cá nhân trong tập thể	29	64,4
8	TV1	Ngân hàng có công việc đa dạng, phong phú	31	68,8
9	TV2	Công việc của ngân hàng có độ khó và tính thách thức	31	68,8
10	TV3	Ngân hàng chú trọng làm giàu công việc cho nhân viên qua nhiều tại nhiều vị trí khác nhau	28	62,2
11	TV4	Hệ thống công nghệ hiện đại trong ngân hàng được áp dụng trong công việc	28	62,2
12	TV5	Môi trường làm việc tại ngân hàng thú vị	28	62,2
13	TV6	Nhân viên được trang thiết bị đầy đủ máy móc, trang thiết bị hiện đại	25	55,6
14	TV7	Nhân viên có môi trường làm việc vui vẻ	25	55,6
15	TV8	Công việc tại ngân hàng linh hoạt	24	53,3

Nguồn: Tổng hợp của tác giả (2021)



già kiểm tra tính hội tụ, tính phân biệt và sự tin cậy của các thang đo thông qua các chỉ số CR, AVE, MSV, SQRTAVE

**4. Kết quả nghiên cứu**

**4.1. Kết quả phỏng vấn**

Kết quả từ phương pháp quy nạp với dữ liệu từ phỏng vấn chuyên gia, tác giả bổ sung thêm 15 thang đo mới theo đánh giá của các chuyên gia, tác giả giữ lại các thang đo mới được hơn 50% đối tượng được khảo sát đề cập tới trong câu hỏi nhận định về những thang đo mới trong thương hiệu nhà tuyển dụng ngành ngân hàng trong giai đoạn chuyển đổi số.

Như vậy, quá trình nghiên cứu định tính qua nghiên cứu tài liệu bằng phương pháp diễn giải và quá trình tổng hợp bằng phương pháp quy nạp, tác giả xác định được 38 thang đo cho biến thương hiệu nhà tuyển dụng. Sau khi tổng hợp tất cả các thang đo và lấy ý kiến nhóm chuyên gia, tác giả loại bỏ 3 thang đo (LD6, TV7, TV8) do trùng lặp với những phát biểu phía trước và thang đo lý thuyết được tổng hợp và giữ lại 35 thang đo để tiến hành phân tích.

**4.2. Kết quả nghiên cứu thí điểm**

Tanwar & Prasad (2017) khi xây dựng thang đo thương hiệu nhà tuyển dụng với đối tượng là nhân viên trong các doanh nghiệp lĩnh vực IT đã phân tích: (i) độ tin cậy thang đo (Cronbach’s Alpha) và (ii) chỉ số tương quan biến tổng (phản ánh mức độ đóng góp của một thang đo cụ thể vào giá trị của nhân tố).

Trong nghiên cứu này, giá trị Cronbach’s alpha lần 1 là 0,81(> 0,8) thể hiện đây là thang đo tốt theo

Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008). Tuy nhiên, khi tác giả kiểm tra chỉ số tương quan biến tổng, tác giả loại bỏ 3 biến qua sát do chỉ số tương quan biến tổng không đạt giá trị 0,4 (TV5, TV6, ECSR1), sau khi loại bỏ 3 biến này, giá trị Conbach’s Alpha đạt giá trị 0,85. Như vậy, tác giả giữ lại 32 biến quan sát nhằm phân tích EFA.

**4.3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)**

Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo phản ánh, chỉ số KMO là 0,942 (> 0,6 theo Kaiser & Rice, 1974), chỉ số eigen value đạt giá trị 1,086 (đáp ứng yêu cầu >1) với 5 nhân tố được trích. Kiểm định Bartlett’s được thực hiện cho giá trị 0,000 với yêu cầu  $p < 0,05$  phản ánh mối quan hệ tương quan của các biến quan sát. Các thang đo với dữ liệu từ bảng communalities đều đạt giá trị >0.5 (các biến quan sát đạt giá trị từ 0,541 tới 0,857) và tổng giá trị phương sai trích đạt 70,7% (đảm bảo yêu cầu >50%).

Mặc dù kết quả phân tích độ tin cậy thang đo với nhân tố khám phá khá tốt, tuy nhiên, Hair & cộng sự (2010) cho rằng các biến quan sát có giá trị thấp hơn 0,5 không nên giữ lại. Do vậy, tác giả loại bỏ 2 thang đo HWA2, WLB2. Kết quả với 5 nhân tố được trích, tác giả đặt tên các nhân tố gồm: **Nhân tố 1:** Môi trường làm việc; **Nhân tố 2:** Thăng tiến và phát triển; **Nhân tố 3:** Hình ảnh lãnh đạo; **Nhân tố 4:** Chế độ đãi ngộ; Nhân tố 5: Tinh thần vị trong công việc.

Kết quả này thể hiện sự kế thừa và phát triển nghiên cứu của Ambler và Barrow (1996); Berthon và cộng sự (2005) và Tanwar & Prasad (2017). Tuy nhiên, trong bối cảnh chuyển đổi, kết quả phân tích

**Bảng 4:** Kết quả phân tích độ tin cậy thang đo nhân tố khám phá thương hiệu nhà tuyển dụng

Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
15,497	48,427	48,427	15,497	48,427	48,427	5,305	16,580	16,580
2791	8,721	57,148	2,791	8,721	57,148	4,940	15,437	32,017
1,779	5,558	62,706	1,779	5,558	62,706	4,678	14,620	46,637
1,484	4,639	67,345	1,484	4,639	67,345	3,925	12,266	58,903
1,086	3,393	70,738	1,086	3,393	70,738	3,787	11,835	70,738

Nguồn: Tác giả (2021)

**Bảng 5:** Kết quả phân tích hệ số tải biến quan sát thương hiệu nhà tuyển dụng giữ chân nhân sự phù hợp với tổ chức.

Biến quan sát	Hệ số tải				
	1	2	3	4	5
HWA4	0,801				
HWA5	0,695				
HWA6	0,691				
HWA1	0,679				
HWA2	0,671				
WLB1	0,664				
HWA3	0,564				
WLB3	0,552				
TD3		0,884			
TD2		0,866			
TD1		0,858			
TD4		0,822			
TD5		0,787			
TD6		0,639			
LD1			0,748		
LD2			0,694		
LD5			0,693		
LD3			0,654		
LD4			0,601		
ECSR4			0,570		
ECSR3			0,548		
CB2				0,799	
CB4				0,781	
CB3				0,769	
CB1				0,666	
TV4					0,718
TV2					0,709
TV3					0,707
TV1					0,698
ECSR2					0,505

Nguồn: Tác giả (2021)

nhân tố khám phá bổ sung thêm nhân tố hình ảnh lãnh đạo. Đây được xem như yếu tố dẫn dắt tổ chức và tạo dựng sự khác biệt của tổ chức để thu hút và

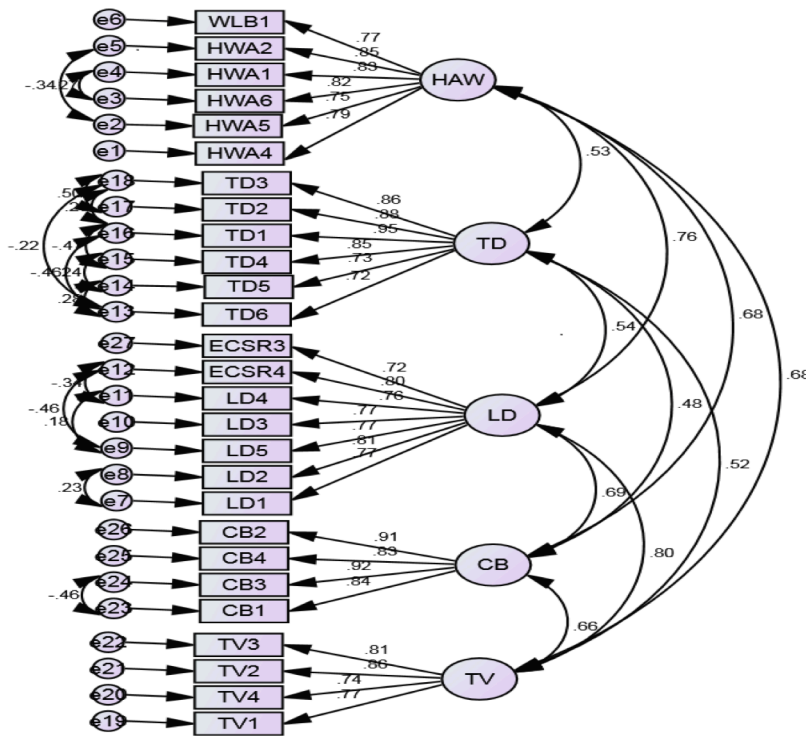
giữ chân nhân sự phù hợp với tổ chức.

**4.4. Kết quả phân tích nhân tố khẳng định**

Sau khi phân tích nhân tố khám phá, tác giả tiếp tục phân tích nhân tố khẳng định bằng phần mềm AMOS24. Khi phân tích nhân tố khẳng định, Hair và cộng sự (2010) cho rằng các chỉ số CMIN/df < 5 là chấp nhận được, chỉ số CFI ≥ 0,9 là tốt, CFI ≥ 0,95 là rất tốt, CFI ≥ 0,8 là chấp nhận được, GFI ≥ 0,9 là tốt và RMSEA ≤ 0,08 là tốt. Kết quả phân tích nhân tố trong mô hình bậc 1, các giá trị CMIN/df đạt 1,629, GFI đạt 0,842, CFI đạt 0,943 và giá trị RMSEA đạt giá trị 0,058, p=0,000 thỏa mãn các yêu cầu đối về sự phù hợp của mô hình. Cùng với đó, tất cả các giá trị hệ số tải nhân tố đều thỏa mãn giá trị có ý nghĩa của t-value.

Sau khi phân tích các nhân tố trong mô hình bậc 1 trong CFA, tác giả kiểm tra tính hội tụ, tính phân biệt và sự tin cậy với 30 biến quan sát thuộc 5 nhân tố. Hair và cộng sự (2010) cho rằng độ tin cậy được thể hiện thông qua giá trị tải chuẩn hóa (Standardized

Loading Estimates với mức ≥ 0,5 và giá trị CR ≥ 0,7, đo lường tính hội tụ qua giá trị AVE ≥ 0,5, đo



Nguồn: Tác giả (2021)

**Hình 1:** Kết quả phân tích các nhân tố trong mô hình bậc 1 trong biến thương hiệu nhà tuyển dụng

**Bảng 6:** Kết quả kiểm định tính hội tụ, tính phân biệt và độ tin cậy với các thang đo

	CR	AVE	MSV	SQRT AVE	Max R(H)	TV	HAW	LD	TD	CB	Cronbach's Alpha
TV	0.855	0.664	0.585	0.815	0.865	<b>0.815</b>					0.853
HAW	0.915	0.643	0.618	0.802	0.919	0.678	<b>0.802</b>				0.910
LD	0.867	0.620	0.618	0.787	0.871	0.765	0.786	<b>0.787</b>			0.873
TD	0.934	0.703	0.285	0.838	0.956	0.526	0.532	0.534	<b>0.838</b>		0.934
CB	0.931	0.771	0.469	0.878	0.938	0.639	0.685	0.681	0.481	<b>0.878</b>	0.924

Nguồn: Tác giả (2021)

lượng tính phân biệt với chỉ số  $MSV < AVE$  và  $SQRTAVE \geq$  chỉ số tương quan giữa các biến. Bảng 5 phản ánh các thang đo đều đáp ứng được yêu cầu trên, tuy nhiên, trong biến nghiên cứu LD tác giả đã loại đi 3 biến quan sát gồm ECSR3, ECSR4 và LD4, cùng với đó, biến quan sát TV4 cũng bị loại để đảm bảo các yêu cầu về tính hội tụ và tính phân biệt của các thang đo

lượng trên thị trường lao động cũng như tạo dựng niềm tin để giữ chân nhân viên phù hợp trong doanh nghiệp. Như vậy, các ngân hàng trong giai đoạn hiện nay cần chú trọng xây dựng hình ảnh lãnh đạo (Hội đồng quản trị, Ban điều hành) đồng thời đẩy mạnh công tác truyền thông tạo dựng thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh nhằm thu hút và giữ chân nhân tài trong giai đoạn chuyển đổi số hiện nay.

*Thứ hai*, trong số các biến quan sát cấu phần nên yếu tố hình ảnh lãnh đạo, kết quả khảo sát phản ánh hình ảnh lãnh đạo ngân hàng trong giai đoạn chuyển đổi số thể hiện thông qua cách thức lãnh đạo ngân hàng chú trọng các vấn đề đạo đức khi đối xử với nhân viên (LD1), cùng với đó, hình ảnh lãnh đạo có phẩm chất cá nhân tốt (LD2) cũng tạo cho nhân viên thêm niềm tin để ngân hàng có được thương hiệu nhà tuyển dụng tốt. Ngoài ra, mức độ lạc quan trong công việc, khả năng truyền cảm hứng về tầm nhìn và giá trị của ngân hàng đối với lãnh đạo cũng là yếu tố có giá trị ảnh hưởng cao tới hình ảnh lãnh đạo trong thương hiệu nhà tuyển dụng. Như vậy, khi xây dựng và truyền thông hình ảnh nhà lãnh đạo trong hương hiệu nhà tuyển dụng, các ngân hàng nên tập trung vào tạo dựng hình ảnh lãnh đạo ngân hàng có phẩm chất cá nhân tốt, có khả năng truyền cảm hứng về tầm nhìn và những giá trị cốt lõi của ngân hàng trong giai đoạn chuyển đổi số và trong môi trường kinh doanh có nhiều biến động

*Thứ ba*, kết quả phân tích các yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng một lần nữa khẳng định yếu tố về môi trường làm việc và bản thân tính thú vị trong công việc là hai yếu tố được người lao động đặc biệt quan tâm trong giai đoạn chuyển đổi số. Ngành ngân hàng với vai trò quan trọng của nền kinh tế dưới sức ép mạnh mẽ của yếu tố công nghệ trong lĩnh vực tài chính và thay đổi trong thói quen tiêu dùng của khách hàng dẫn tới áp lực công việc với nhân viên làm việc trong các ngân hàng ngày càng gia tăng. Bên cạnh các yếu tố đãi ngộ tài chính ngân hàng đã thực hiện tốt để xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng, các ngân hàng thương mại cần duy trì chế độ đãi ngộ tài chính để tiếp tục giữ vững hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng.

*Thứ tư*, với kết quả phân tích với các yếu tố đào tạo và phát triển trong thương hiệu nhà tuyển dụng, tác giả cũng khuyến nghị các ngân hàng nên tập trung nguồn lực tài chính để xây dựng những chương trình đào tạo, bồi dưỡng và phát triển nhân viên trong ngân hàng. Những chương trình đào tạo, bồi dưỡng này có thể được triển khai dưới nhiều hình thức gồm cả những chương trình đào tạo online, các hội thảo, hội nghị tích hợp với yếu tố

công nghệ trong đào tạo để tạo sự hứng thú cho nhân viên. Về nội dung, ngân hàng nên quan tâm tới đào tạo và phát triển chuyên môn cũng như các năng lực cá nhân cho nhân viên hiện tại để giữ chân lao động có chất lượng và thu hút thêm nhân sự mới.

*Thứ năm*, khi phân tích chi tiết các yếu tố liên quan tới môi trường làm việc nhằm giữ chân nhân sự chất lượng và thu hút nhân sự phù hợp, các ngân hàng thương mại nên chú trọng nâng cao tính tự chủ trong công việc với nhân viên (HWA1), chú trọng tới nhóm làm việc và tinh thần làm việc tập thể (HWA6) và tạo dựng sự hứng thú trong môi trường làm việc tập thể ở ngân hàng (HWA2). Đây là ba thang đo có sự tác động lớn tới yếu tố môi trường làm việc tại ngân hàng trong thời kỳ chuyển đổi số.

*Thứ sáu*, trong kết quả nghiên cứu của tác giả về thương hiệu nhà tuyển dụng ngành ngân hàng trong lĩnh vực chuyển đổi số, khá ngạc nhiên khi những biến quan sát liên quan tới đạo đức và trách nhiệm xã hội được sử dụng trong các thang đo theo nghiên cứu của Tanwar & Prasad (2017) đều bị phân tán và không đáp ứng được các yêu cầu khi phân tích EFA và CFA. Với các biến quan sát được sử dụng trong khảo sát, tác giả cho rằng trong bối cảnh các ngân hàng Việt Nam hiện nay, hệ thống pháp lý tương đối chặt chẽ nên yêu cầu tuân thủ quy định pháp luật và việc giám sát các hành vi vi phạm đạo đức tại các ngân hàng là yêu cầu bắt buộc theo quy định nên yếu tố này không tạo ra sự khác biệt nhiều trong việc tạo dựng hình ảnh thương hiệu nhà tuyển dụng với ngân hàng. Do đó, kết quả khảo sát không phản ánh được độ tin cậy với thang đo Đạo đức và trách nhiệm xã hội trong yếu tố cấu thành thương hiệu nhà tuyển dụng trong giai đoạn chuyển đổi số với ngành ngân hàng. ♦

#### Tài liệu tham khảo:

1. Ambler, T. (2000), *Marketing and the Bottom Line*, Pearson Education Ltd, United Kingdom.
2. Ambler, T. & Barrow, S. (1996), *The employer brand*, *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
3. Baumgartner, H., & Homburg, C. (1996), *Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review*,

International journal of Research in Marketing, 13(2), 139-161.

4. Bergstrom, A., Blumenthal, D. & Crothers, S. (2002), *Why internal branding matters: the case of Saab*, Journal of Communication Management, 5(2/3), 133-142.

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

6. Churchill, G.A. Jr (1979), *A paradigm for developing better measures of marketing constructs*, Journal of Marketing Research, 16(1), 64-73.

7. CIPD (2009), *Employer Branding: Maintaining Momentum in a Recession: Guide*, Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD, London.

8. Collins, C.J. & Stevens, C.K. (2002), *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment*, Journal of Applied Psychology, 87(6), 1121-1133.

9. Gilly, M.C. & Wolfenbarger, M. (1998), *Advertising's internal audience*, Journal of Marketing, 62(1), 69-88.

10. Hair, Joseph F., William C. Black, Barry J. Babin, and Rolph E. Anderson (2010), *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

11. Hoàng Trọng & Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Trường đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh, NXB Hồng Đức, Hồ Chí Minh.

12. Kaiser, H.F. and Rice, J. (1974), *Little Jiffy Mark IV*, Educational and Psychological Measurement, 34 (1), 111-117.

13. Kunerth, B., & Mosley, R. (2011), *Applying employer brand management to employee engagement*, Strategic HR Review, 10(3), 19-26.

14. Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011), *Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project*, Management Decision, 49 (10), 1728 - 1742

15. Lloyd, S. (2002), *Branding from the inside out*, Business Review Weekly, 24(10), 64-66.

16. Schlager, T., Bodderas, M., Maas, P. and Cachelin, J.L.(2011), *The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation*, Journal of Services Marketing, 25, 497-508.

17. Soutar, G.N. & Clarke, A. (1983), *Examining business students' career preferences: a perceptual space approach*, Journal of Vocational Behavior, 23(1), 11-21.

18. Mai Thanh Lan và Đỗ Vũ Phương Anh (2020), *Các yếu tố ảnh hưởng đến thương hiệu nhà tuyển dụng của các doanh nghiệp nhỏ và vừa trên địa bàn TP. Hà Nội*, Tạp chí Khoa học Thương mại, 142, 52-61.

19. Mihalcea, A. (2017), *Employer branding and talent management in the digital age*, Management Dynamics in the Knowledge Economy, 5(2), 289-306.

20. *Nhân sự cho ngân hàng số đang thiếu trầm trọng* (2020), truy cập ngày 7 tháng 6 năm 2021 tại <https://www.thesaigontimes.vn/311673/nhan-su-cho-ngan-hang-so-dang-thieu-tram-trong.html>.

21. Phạm Hùng Cường, Mạch Hải Yến (2014), *Thực trạng chất lượng nguồn nhân lực trong các ngân hàng có vốn đầu tư nước ngoài tại Việt Nam*, Tạp chí Khoa học Xã hội và nhân văn, 14, 39-48.

22. Talavera, M.G.V. (2004), *Development and validation of TQM constructs: the Philippine experience*, Gadjah Mada International Journal of Business, 6(3), 355-381.

### Summary

Employer brand is one of the interesting topics in current period. With the high impact of technology, organizations should focus heavily on attracting and maintaining human resources to build competitive advantage, therefore, employer brand becomes the important tools for achieving these targets. The quantitative method and qualitative method have been used in this research to identify the validity of employer brand scale development for banking industry in digital transformation. The research contributes for employers brand in human resource management and marketing approach literature which indicates that the leader's image is parts of employer brand.