



Tiền tố và kết quả của sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty

KIỀU ANH TÀI ^{a,*}, TRẦN KHẢI HOÀN ^a

^a Trường Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh

THÔNG TIN	TÓM TẮT
Ngày nhận: 25/03/2021 Ngày nhận lại: 02/06/2021 Duyệt đăng: 04/06/2021 Mã phân loại JEL: M10; M30; M31 Từ khóa: Sự gắn kết với thương hiệu; Xây dựng thương hiệu nội bộ; Truyền thông thương hiệu; Thương hiệu dẫn đầu; Thương hiệu công ty. Keywords: Brand engagement; Internal branding;	Nghiên cứu này nhằm mục đích xem xét ảnh hưởng của các khía cạnh xây dựng thương hiệu nội bộ đến sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty và cuối cùng đến sự trung thành, sự truyền miệng tích cực và hiệu quả công việc liên quan đến thương hiệu công ty. Nghiên cứu được thực hiện bằng cách khảo sát với các nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ của các doanh nghiệp dịch vụ tại TP.HCM. Dữ liệu sau khi sàng lọc gồm 300 mẫu được dùng phân tích PLS-SEM. Kết quả phân tích cho thấy hai trong số ba khía cạnh của xây dựng thương hiệu nội bộ là truyền thông thương hiệu và thương hiệu dẫn đầu có ảnh hưởng tích cực đáng kể đến sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty. Nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty có tác động tích cực đáng kể đến sự trung thành của nhân viên, sự truyền miệng tích cực và hiệu quả công việc liên quan đến thương hiệu công ty. Abstract This research aims to investigate the impact of internal branding dimensions on employee-corporate brand engagement, and ultimately employee loyalty, brand-related positive word-of-mouth, and work performance. The survey was conducted with frontline employees of service firms in Ho Chi Minh City. After being screened, the usable data including 300 samples were analyzed using the PLS-SEM method. Results revealed that two of three internal branding dimensions, which are brand communication and brand leadership, affect positively and significantly employee-corporate brand engagement. Findings also

* Tác giả liên hệ.

Email: tai.ka@ou.edu.vn (Kiều Anh Tài), hoan.kt.188b@ou.edu.vn (Trần Khải Hoàn).

Trích dẫn bài viết: Kiều Anh Tài, & Trần Khải Hoàn. (2020). Tiền tố và kết quả của sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty. *Tạp chí Nghiên cứu Kinh tế và Kinh doanh Châu Á*, 31(12), 05–22.

Brand communication; Brand leadership; Corporate brand.	showed that employee-corporate brand engagement influences positively and significantly employee loyalty, corporate brand-related positive word-of-mouth, and work performance.
---	---

1. Giới thiệu

Sự phát triển của công nghệ và mạng xã hội góp phần làm tăng sự tương tác giữa khách hàng và thương hiệu, từ đó thúc đẩy sự gắn kết của khách hàng với công ty và thương hiệu (Kumar & Pansari, 2014). Bên cạnh sự quan tâm mạnh mẽ của các nhà nghiên cứu và các nhà quản trị trong lĩnh vực marketing về sự gắn kết của khách hàng, một số nhà nghiên cứu đã kêu gọi có thêm nghiên cứu khái niệm này với những đối tượng khác nhau (Hollebeek và cộng sự, 2016). Về vấn đề này, Kumar và Pansari (2016) đã nhấn mạnh sự gắn kết của nhân viên cũng quan trọng không kém và là tiền tố tác động đến sự gắn kết của khách hàng, bởi vì nhân viên có thể góp phần tạo nên bản sắc thương hiệu công ty; nhất là trong lĩnh vực dịch vụ, nhân viên có thể tương tác với khách hàng tại bất kỳ điểm tiếp xúc nào nên có thể ảnh hưởng và củng cố nhận thức về thương hiệu của khách hàng, và cuối cùng là thái độ và hành vi gắn kết của khách hàng. Ambler và Barrow (1996) đã chỉ ra sự khác biệt của công ty với thương hiệu công ty mà theo đó, tên thương hiệu công ty còn là một tài sản vô hình tạo bởi các hoạt động marketing và là một tập hợp các lợi ích thực tế, kinh tế và tâm lý. Ngày nay, bên cạnh việc xây dựng thương hiệu nhắm đến khách hàng, các doanh nghiệp bắt đầu chú trọng đến việc xây dựng thương hiệu nội bộ, đây là một quá trình nhắm đến việc tạo ra nhận thức tích cực và mạnh mẽ về thương hiệu công ty trong tâm trí nhân viên. Chính vì thế, nghiên cứu này tập trung xem xét sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty. Một hạn chế lớn của các nghiên cứu trước về sự gắn kết là thiếu sự thống nhất về định nghĩa và đo lường khái niệm sự gắn kết, và sự khác biệt chủ yếu là xem sự gắn kết như trạng thái tâm lý hay hành vi (Kumar & Pansari, 2014). Theo Kumar và Pansari (2014), một khái niệm khi chưa được thống nhất về định nghĩa thì cần thiết phải kiểm định lại để hoàn thiện lý thuyết và đảm bảo tính ứng dụng thực tiễn.

Dựa theo hướng tiếp cận lý thuyết xem xét sự gắn kết là một trạng thái tâm lý có thể được thể hiện qua các biểu hiện hành vi (Kumar & Pansari, 2014; So và cộng sự, 2014). Trong nghiên cứu này, sự gắn kết với thương hiệu công ty của nhân viên được định nghĩa là mức độ kết nối tâm lý bền vững của nhân viên với thương hiệu, được biểu lộ thông qua nhận thức, tình cảm và hành vi vượt ngoài sự duy trì quan hệ với thương hiệu. Các nghiên cứu trước đã chứng tỏ tầm quan trọng của sự gắn kết của nhân viên là một nguồn lực hiếm và không thể bắt chước tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp, cụ thể là sự gắn kết của nhân viên giúp tăng năng suất lao động, tăng chất lượng dịch vụ khách hàng và giảm tỷ lệ đổi việc (Kumar & Pansari, 2014). Trên phương diện thương hiệu, Piehler (2018) chỉ ra rằng việc nhân viên góp phần xây dựng hình ảnh thương hiệu công ty thông qua những hành vi ứng xử phù hợp của họ với khách hàng sẽ phụ thuộc vào hai yếu tố. Yếu tố thứ nhất là mức độ hiểu biết của họ về những giá trị, cam kết và chuẩn mực của thương hiệu công ty, và yếu tố còn lại là mức độ chặt chẽ của mối quan hệ giữa họ với thương hiệu công ty. Như vậy, khi mà cạnh tranh ngày càng gay gắt và việc mang lại lợi ích thực tế không còn là một lợi thế, các doanh nghiệp phải chú trọng đến việc cung cấp các lợi ích tâm lý thông qua các trải nghiệm mua của khách hàng (Garas và cộng sự,

2018), có thể lập luận rằng sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty cũng là nguồn lực quý giá tạo nên lợi thế cạnh tranh cho doanh nghiệp. Đặc biệt là trong lĩnh vực dịch vụ, hành vi ứng xử của nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ có thể ảnh hưởng đến nhận thức và trải nghiệm của khách hàng với thương hiệu công ty (Burmam và cộng sự, 2009). Ngoài ra, cơ sở lý thuyết hiện tại cũng chỉ ra rằng sự gắn kết thương hiệu như là một cơ chế quan trọng để thúc đẩy những hành vi hỗ trợ thương hiệu, vượt ngoài sự trung thành với thương hiệu, chẳng hạn như: Sự truyền miệng tích cực, hay có những đóng góp để thương hiệu tốt hơn (Hollebeek và cộng sự, 2016; Kumar & Pansari, 2016). Vì vậy, hiểu được những yếu tố tác động và kết quả của sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty là hết sức cần thiết.

Các nghiên cứu trước đã xem xét nhiều tiền tố khác nhau ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên với công việc hay công ty như: Cung cấp thông tin (King & Grace, 2010), hay đặc điểm công việc (Kumar & Pansari, 2016). Các nhà nghiên cứu đã thừa nhận rằng các tiền tố đó, hay còn được gọi là marketing nội bộ, thực chất là thực hành quản trị nguồn nhân lực, đồng thời, họ cũng nhấn mạnh sự cần thiết của xây dựng thương hiệu nội bộ là một quá trình hoàn toàn khác biệt với marketing nội bộ (Ambler & Barrow, 1996). Một số nghiên cứu trước theo hướng tiếp cận quản trị thương hiệu cũng đã xem xét xây dựng thương hiệu nội bộ là một tiền tố quan trọng dẫn đến sự trung thành của nhân viên thông qua sự nhận diện với thương hiệu công ty (Backhaus & Tikoo, 2004), hay dẫn đến hành vi công dân thương hiệu thông qua kiến thức thương hiệu (Nguyen và cộng sự, 2019). Nghiên cứu này kế thừa và mở rộng nghiên cứu trước ở chỗ xem xét các tiền tố là các khía cạnh của xây dựng thương hiệu nội bộ dẫn đến các hệ quả hành vi của nhân viên thông qua sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty. Nghiên cứu này đã dựa theo nghiên cứu của Du Preez và Bendixen (2015) xem xét ba khía cạnh của xây dựng thương hiệu nội bộ được cảm nhận bởi nhân viên gồm: Bản sắc thương hiệu, truyền thông thương hiệu, và thương hiệu dẫn đầu. Một thực tế là các nghiên cứu trước cũng chưa có sự thống nhất về định nghĩa và đo lường khái niệm thương hiệu nội bộ, cũng như có những nghiên cứu xem xét thương hiệu nội bộ là một khái niệm bậc cao được biểu hiện qua truyền thông nội bộ và đào tạo (Nguyen và cộng sự, 2019; Punjaisri & Wilson, 2011). Do đó, việc nghiên cứu các khía cạnh của xây dựng thương hiệu nội bộ như là các tiền tố độc lập không chỉ giúp củng cố lý thuyết về xây dựng thương hiệu mà còn giúp hiểu rõ vai trò của từng khía cạnh này được cảm nhận bởi nhân viên khi tác động đồng thời đến sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty.

Khi nghiên cứu kết quả của sự gắn kết với tổ chức hay công việc, phần lớn các nghiên cứu trước chủ yếu chỉ xem xét là sự trung thành hay ý định tiếp tục làm việc (Du Preez & Bendixen, 2015; Lee và cộng sự, 2014). Các nghiên cứu trước, bên cạnh việc khẳng định sự gắn kết với thương hiệu có khả năng dự đoán mạnh mẽ sự trung thành của nhân viên (Hollebeek, 2011) cũng chỉ ra rằng sự gắn kết với thương hiệu cũng thúc đẩy nhân viên có những hành vi hỗ trợ thương hiệu công ty, biến những gì cảm nhận thành hành động sống cùng thương hiệu như: Truyền miệng tích cực về thương hiệu công ty, hay hiệu quả làm việc theo chuẩn mực và hướng đến thực thi lời hứa của thương hiệu công ty với khách hàng (Buil và cộng sự, 2016b; King & Grace, 2010; Morokane và cộng sự, 2016). Một số nghiên cứu như của Nguyen và cộng sự (2019) xem xét hệ quả cuối cùng của xây dựng thương hiệu nội bộ là hành vi công dân thương hiệu, đây là một khái niệm đơn hướng có nội hàm là những hành vi trong vai trò và vượt ra ngoài vai trò được yêu cầu trong công việc. Vì vậy, nghiên cứu này khi xem xét riêng ba kết quả riêng rẽ của sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu gồm: Sự trung thành của nhân viên, sự truyền miệng tích cực, và hiệu quả làm việc liên quan đến thương hiệu công

ty sẽ đóng góp chứng cứ về mức độ tác động của sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu lên từng kết quả của nó.

Ngoài ra, trong bối cảnh Việt Nam là một nền kinh tế chuyển đổi, công tác xây dựng thương hiệu vẫn còn tương đối mới với các doanh nghiệp tại thị trường này (Kieu & Le, 2018). Nghiên cứu này sẽ góp phần phát triển lý thuyết về sự gắn kết thương hiệu, là một khái niệm còn mới mẻ vào bối cảnh nghiên cứu là xây dựng thương hiệu công ty nhắm đến khách hàng nội bộ chính là nhân viên tại Việt Nam, cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm đảm bảo tính thực tiễn của lý thuyết trong bối cảnh thị trường mới nổi cụ thể. So với một số nghiên cứu trước còn ít ỏi về xây dựng thương hiệu nội bộ tại Việt Nam, sự gắn kết với thương hiệu công ty trong nghiên cứu này là một cơ chế trung gian kết nối tâm lý có nội hàm rộng hơn sức hấp dẫn của nhà tuyển dụng mà nhiều nghiên cứu trước tập trung (Ha và cộng sự, 2021), hay tiến trình nhận thức hình thành kiến thức thương hiệu (Nguyen và cộng sự, 2019).

2. Lược khảo lý thuyết và phát triển giả thuyết

2.1. *Khung lý thuyết quản trị thương hiệu dựa theo bản sắc thương hiệu*

Trong những năm gần đây, các nhà nghiên cứu về thương hiệu đã đề xuất hướng tiếp cận quản trị thương hiệu dựa theo bản sắc thương hiệu, nhấn mạnh các hoạt động quản trị thương hiệu nhắm tới chuyển tải đặc điểm bản sắc thương hiệu đến khách hàng để khách hàng có hình ảnh thương hiệu tương ứng như: Đặc điểm bản sắc mà doanh nghiệp mong muốn, khác với hướng tiếp cận theo thị trường mà trong đó doanh nghiệp sẽ quản trị thương hiệu dựa theo hình ảnh mà khách hàng mong muốn (de Chernatony, 1999). Theo hướng tiếp cận lý thuyết này, ở cấp độ thương hiệu công ty, việc xây dựng thương hiệu công ty là hoạt động bắt đầu từ việc các nhà quản lý xác định tập hợp những đặc điểm độc đáo định hình bản sắc của một tổ chức làm xuất phát điểm cho các cam kết của thương hiệu công ty và sau đó, tập trung truyền thông nhất quán về tập hợp lợi ích hay giá trị của tổ chức xoay quanh định vị thương hiệu công ty đến các đối tượng có liên quan (McDonald và cộng sự, 2001).

Bên cạnh hoạt động xây dựng và quản trị thương hiệu công ty nhắm đến khách hàng thì các nhà nghiên cứu và quản lý còn quan tâm đến xây dựng và quản trị thương hiệu công ty nhắm đến khách hàng nội bộ chính là nhân viên. Một số nghiên cứu đưa ra khái niệm xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng để nói về hoạt động xây dựng thương hiệu công ty không chỉ với nhân viên hiện tại mà còn cả ứng viên tiềm năng (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004), nhưng cũng có tác giả như Garas và cộng sự (2018) phân biệt xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng nhắm đến ứng viên và xây dựng thương hiệu nội bộ nhắm đến nhân viên hiện tại. Mặc dù không có sự thống nhất về tên khái niệm, phần lớn nghiên cứu trước cho thấy việc xây dựng thương hiệu nội bộ là hoạt động bắt đầu từ doanh nghiệp đại diện bởi nhà quản lý tác động đến nhận thức về thương hiệu trong tâm trí nhân viên (Backhaus & Tikoo, 2004; Nguyen và cộng sự, 2019), điều này phù hợp với hướng tiếp cận quản trị thương hiệu dựa vào bản sắc thương hiệu mà khởi điểm là hoạt động chủ động của doanh nghiệp. Nghiên cứu này dựa theo hướng tiếp cận quản trị thương hiệu dựa vào bản sắc thương hiệu để xem xét việc xây dựng thương hiệu nội bộ là tiền tố quan trọng ảnh hưởng đến tâm lý và hành vi của nhân viên.

Tương tự, cho đến nay các nhà nghiên cứu và quản lý vẫn chưa có sự thống nhất về thực hành xây dựng thương hiệu nội bộ cụ thể khiến cho việc đo lường khái niệm này là một khó khăn. Một số

nghiên cứu xem xét xây dựng thương hiệu nội bộ là khái niệm đơn hướng tập hợp các hoạt động quản trị nguồn nhân lực gồm truyền thông nội bộ và đào tạo xoay quanh thương hiệu công ty (Nguyen và cộng sự, 2019; Punjaisri & Wilson, 2011). Burmann và cộng sự (2009) đã phát triển những ý niệm sơ khai về xây dựng thương hiệu nội bộ thành một khái niệm có ba khía cạnh riêng biệt: (1) Các hoạt động quản trị nguồn nhân lực xoay quanh thương hiệu công ty như: đào tạo hay định hướng giúp nhân viên tương thích với bản sắc thương hiệu; (2) các hoạt động truyền thông thương hiệu nội bộ giúp tạo sự nhận biết và kiến thức thương hiệu, từ đó củng cố thương hiệu trong tâm trí của nhân viên; và (3) sự khuyến khích nhân viên sống hết mình vì thương hiệu. Ba khía cạnh được thực thi bởi ba chức năng khác nhau là quản trị nguồn nhân lực, truyền thông và lãnh đạo, cùng đóng góp tạo dựng thương hiệu trong tâm trí của khách hàng (Burmann và cộng sự, 2009). Bên cạnh đó, nhiều tác giả đã nhấn mạnh rằng việc xây dựng thương hiệu nội bộ phải làm cho nhân viên nắm bắt được và có hành vi phù hợp với các giá trị và chuẩn mực của thương hiệu công ty (Du Preez & Bendixen, 2015; Punjaisri & Wilson, 2011), cũng như giúp nhân viên thấy được vai trò tự điều chỉnh hành vi, sống hết mình vì thương hiệu công ty của họ (Burmann và cộng sự, 2009). Trên cơ sở những lập luận đó, xác định ba khía cạnh của xây dựng thương hiệu nội bộ được cảm nhận bởi nhân viên: (1) Bản sắc thương hiệu, (2) truyền thông thương hiệu, và (3) thương hiệu dẫn đầu. Nghiên cứu này vận dụng mô hình xây dựng thương hiệu nội bộ của Du Preez và Bendixen (2015) và xem xét ba khía cạnh của xây dựng thương hiệu nội bộ là ba tiền tố độc lập liên quan đến những hoạt động lấy trọng tâm là bản sắc thương hiệu. Theo đó, bản sắc thương hiệu là khả năng của các đặc điểm nhận diện mà các nhà quản lý xác định có thể tự chuyển tải đến nhân viên; truyền thông thương hiệu là mức độ truyền thông (cả nội bộ và hướng đến khách hàng) nhằm tạo sự nhận biết và liên tưởng về thương hiệu; và thương hiệu dẫn đầu là khả năng của những đặc điểm nhận diện độc đáo được nhân viên cảm nhận sâu sắc và biến sự cảm nhận thành hành vi “sống cùng thương hiệu” (Du Preez & Bendixen, 2015).

2.2. Sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty

Nhiều nhà nghiên cứu cho rằng khi một bên cảm nhận lợi ích từ quan hệ với một bên khác thì sẽ có những hành vi chủ động vun đắp mối quan hệ (Hollebeek, 2011). Trong khi đó, theo lý thuyết trao đổi xã hội của Blau (1964), mỗi quan hệ giữa hai bên kéo theo trách nhiệm có qua có lại, khiến một bên (ví dụ như khách hàng) có động lực thể hiện hành vi có lợi cho một bên khác (công ty) với mục đích được bên khác đó có hành vi có lợi đáp lại sau đó. Hollebeek (2011) cho rằng động lực thúc đẩy khách hàng có hành vi có lợi cho một thương hiệu chính là sự gắn kết với thương hiệu, được định nghĩa như là sự đầu tư nhận thức (mức độ tập trung), sự đầu tư cảm xúc (mức độ tình cảm), và sự đầu tư hành vi (nỗ lực hành vi) của khách hàng liên quan đến thương hiệu trong sự tương tác cụ thể với thương hiệu đó. Trên phương diện lý thuyết trao đổi xã hội, những sự đầu tư nhận thức, cảm xúc và hành vi đó chính là trạng thái tâm lý thôi thúc thể hiện ý niệm đáp lại của khách hàng cho những lợi ích mà họ nghĩ sẽ nhận lại trong mối quan hệ tương tác cụ thể với thương hiệu đó (Hollebeek, 2011). Thực tế, nghiên cứu cho thấy mức độ nhân viên có những hành vi hỗ trợ cho thương hiệu công ty thấp hơn so với mong đợi của nhà quản lý, và sự gắn kết với thương hiệu là điều kiện thiết yếu để thôi thúc nhân viên phát huy vai trò của mình qua những hành vi hỗ trợ cho thương hiệu công ty (Cervellon & Lirio, 2017). Hiệu quả tức thì của những hoạt động xây dựng thương hiệu nội bộ của công ty không thể thấy ngay qua những hành vi của nhân viên góp phần xây dựng thương hiệu công ty. Trước tiên, những nỗ lực đó giúp tăng cường tương tác hay kết nối tâm lý chính là sự gắn kết với thương hiệu công ty, và sự gắn kết đó sẽ thôi thúc nhân viên có những hành vi sống vì thương hiệu như truyền

miệng tích cực hay hiệu quả làm việc theo đúng chuẩn mực thương hiệu để được công ty đáp lại những lợi ích (ví dụ như khen thưởng) sau đó. Bên cạnh đó, một số tác giả cũng nêu ra lỗ hổng nghiên cứu về xây dựng thương hiệu nội bộ hiện tại là còn ít chứng cứ nghiên cứu về phương thức để thúc đẩy những hành vi hỗ trợ cho thương hiệu công ty của nhân viên thông qua sự gắn kết của họ với thương hiệu (Sakka & Ahammad, 2020). Do đó, nghiên cứu này lập luận rằng sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty là một cơ chế tâm lý quan trọng trong dự báo kết quả của xây dựng thương hiệu nội bộ. Dựa theo các nghiên cứu trước về sự gắn kết với thương hiệu (Hollebeek, 2011; So và cộng sự, 2014), sự gắn kết với thương hiệu công ty của nhân viên trong nghiên cứu này được định nghĩa là mức độ kết nối tâm lý bền vững của nhân viên với thương hiệu, được thể hiện qua các khía cạnh nhận thức, tình cảm và hành vi. Cụ thể, sự gắn kết với thương hiệu công ty của nhân viên gồm năm thành phần: (1) Sự nhận diện bản thân tương thích với bản sắc thương hiệu, (2) sự nhiệt tình với thương hiệu, (3) sự chú ý đến thương hiệu, (4) sự hòa mình với thương hiệu, và (5) trải nghiệm tương tác với thương hiệu công ty (So và cộng sự, 2014).

2.3. *Kết quả của sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty*

Trên cơ sở xem xét sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty là sự kết nối tâm lý, nghiên cứu này xem xét ba kết quả của sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty, bao gồm: (1) Sự trung thành với thương hiệu công ty bao gồm cả sự cam kết với thương hiệu (trung thành về thái độ) và ý định tiếp tục làm việc (trung thành về hành vi) (King & Grace, 2010; Lee và cộng sự, 2014); (2) truyền miệng tích cực về thương hiệu công ty là sự nói tốt hay giới thiệu về thương hiệu công ty với gia đình, người thân hay người xung quanh khác (Morokane và cộng sự, 2016); và (3) hiệu quả công việc là mức độ mà nhân viên đã thực hiện vai trò của mình liên quan đến thương hiệu công ty, bao gồm cả việc thực hiện cam kết thương hiệu với khách hàng dựa theo chuẩn mực thương hiệu (Buil và cộng sự, 2016a).

2.4. *Các giả thuyết và mô hình nghiên cứu*

2.4.1. *Các khía cạnh của xây dựng thương hiệu nội bộ và sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty*

Nghiên cứu trước đây đề xuất các hoạt động quản trị nguồn nhân lực lấy thương hiệu công ty làm trung tâm và truyền thông thương hiệu là những cơ chế đòn bẩy phổ biến thông tin về ý nghĩa thương hiệu cho nhân viên, từ đó thúc đẩy sự trung thành của họ (Burmman và cộng sự, 2009) và có những hành động thực hiện cam kết với thương hiệu công ty (Buil và cộng sự, 2016b). Sự lãnh đạo ở các cấp theo định hướng thương hiệu sẽ thúc đẩy sự nhập tâm về thương hiệu của nhân viên, thể hiện qua sự hiểu biết sâu sắc hơn về thương hiệu công ty và tiếp theo là những hành vi dựa trên sự nhập tâm đó (King & Grace, 2010). Tuy nhiên, theo Aaker (1991), giá trị của việc xây dựng thương hiệu thể hiện qua việc nhận thức và xử lý thông tin thương hiệu chứ không phải là sự tự tin thực hiện hành vi. Tương tự, Nguyen và cộng sự (2019) cũng lập luận các hoạt động xây dựng thương hiệu nội bộ không tự động dẫn đến hành vi liên quan đến thương hiệu mà phải thông qua một cơ chế nhận thức. Trong mối quan hệ mang tính xã hội của nhân viên với thương hiệu công ty thì các hoạt động xây dựng thương hiệu nội bộ sẽ giúp nhân viên cảm nhận nhiều hơn về giá trị hay lợi ích tâm lý nhiều hơn, từ đó kích hoạt ý thức trách nhiệm của họ để đáp lại nỗ lực của công ty (Lee và cộng sự, 2014). Ngoài ra, nghiên cứu của Lee và cộng sự (2014) cho thấy công tác xây dựng thương hiệu nội bộ, trong đó có truyền thông yếu tố quan trọng tác động sự gắn kết của nhân viên với công việc. Ngoài ra, theo

Garas và cộng sự (2018), xây dựng thương hiệu nội bộ là một quá trình trong đó công ty truyền thông những giá trị thương hiệu công ty để thúc đẩy nhân viên gắn kết với thương hiệu công ty và đảm bảo nhân viên đại diện cho thương hiệu công ty. Đáng lưu ý là kết quả nghiên cứu định tính cho thấy truyền thông thương hiệu tác động đến sự kết nối, gắn bó về nhận thức và tình cảm của nhân viên với công việc và thương hiệu công ty (Joseph và cộng sự, 2021). Trên cơ sở những lập luận vừa trình bày, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

Giả thuyết H₁: Bản sắc thương hiệu ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty.

Giả thuyết H₂: Truyền thông thương hiệu ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty.

Giả thuyết H₃: Thương hiệu dẫn đầu ảnh hưởng tích cực đến sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty.

2.4.2. Sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty và sự trung thành của nhân viên

Trong marketing hướng đến khách hàng, sự trung thành với thương hiệu là sự cam kết sâu sắc của khách hàng tiếp tục chọn lựa thương hiệu (Oliver, 1999), còn sự gắn kết của khách hàng với thương hiệu thể hiện sự kết nối của khách hàng với thương hiệu vượt xa hơn cả hành vi trung thành thể hiện qua việc mua lặp lại (Vivek và cộng sự, 2012). Theo Bettencourt và cộng sự (2001), sự trung thành của nhân viên là sự tự nguyện cam kết với tổ chức, thúc đẩy lợi ích và hình ảnh của tổ chức với người bên ngoài tổ chức. Sự trung thành của nhân viên còn được định nghĩa là mong muốn làm việc lâu dài, xem công ty như là chọn lựa tốt để làm việc (King & Grace, 2010). Lý thuyết về sự trung thành thường xem xét sự trung thành ở hai khía cạnh: Trung thành về thái độ và trung thành qua hành vi (Lee và cộng sự, 2014). Các nghiên cứu trước lập luận rằng sự gắn kết của khách hàng với thương hiệu thể hiện qua sự kết nối tâm lý mạnh mẽ và bền vững nhờ trải nghiệm tương tác sẽ làm cho khách hàng thêm cam kết và trung thành với thương hiệu (Brodie và cộng sự, 2011). Một cá nhân khi kết nối với thương hiệu sẽ dễ có thể đánh giá tích cực về thương hiệu hay công ty và như thế sẽ thấy trung thành hơn với thương hiệu hay công ty (So và cộng sự, 2014). Lee và cộng sự (2014) đã chỉ ra rằng các nhân viên gắn kết thương hiệu cao có xu hướng ở lại với tổ chức. Schaufeli và Bakker (2004) đã dựa vào lý thuyết trao đổi xã hội để lý giải rằng ý định nghỉ việc của nhân viên là kết quả của mối quan hệ trao đổi không cân bằng. Trên cơ sở những lập luận vừa trình bày, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết tiếp theo như sau:

Giả thuyết H₄: Sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty tác động tích cực đến sự trung thành của nhân viên.

2.4.3. Sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty và sự truyền miệng tích cực về thương hiệu công ty của nhân viên

Truyền miệng được định nghĩa là việc giao tiếp trực tiếp giữa một bên là người tiếp nhận thông tin và một bên là người cung cấp thông tin một cách phi thương mại về những cảm nhận, đánh giá về một thương hiệu, sản phẩm hay công ty (Anderson, 1998). Khái niệm truyền miệng có hạn chế là thường bị xem là một khía cạnh của một khái niệm bậc cao hơn là sự trung thành (Sweeney và cộng sự, 2012). Tuy nhiên, Gremler và Brown (1999) đã chỉ ra rằng truyền miệng khác biệt với sự trung thành vì không phải khách hàng trung thành nào cũng truyền miệng. Sweeney và cộng sự (2012) cho rằng truyền miệng là sự truyền thông trải nghiệm với một thực thể mà người cung cấp thông tin trải

qua. Hay nói cách khác, sự gắn kết với thương hiệu công ty của nhân viên qua trải nghiệm tương tác của họ có thể thúc đẩy sự truyền miệng tích cực của họ đến gia đình, bạn bè và mối quan hệ xung quanh. Mặc dù chưa có công bố khoa học về mối quan hệ giữa sự gắn kết với thương hiệu công ty và sự truyền miệng tích cực về thương hiệu công ty của nhân viên, các nghiên cứu trước cho thấy sự gắn kết của nhân viên với công việc và nơi làm việc có tác động tích cực đến hành vi công dân tổ chức (Saks, 2006) hay đến xu hướng truyền miệng tích cực của nhân viên về thương hiệu công ty nơi họ làm việc (Morokane và cộng sự, 2016). Trên cơ sở những lập luận vừa trình bày, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết sau:

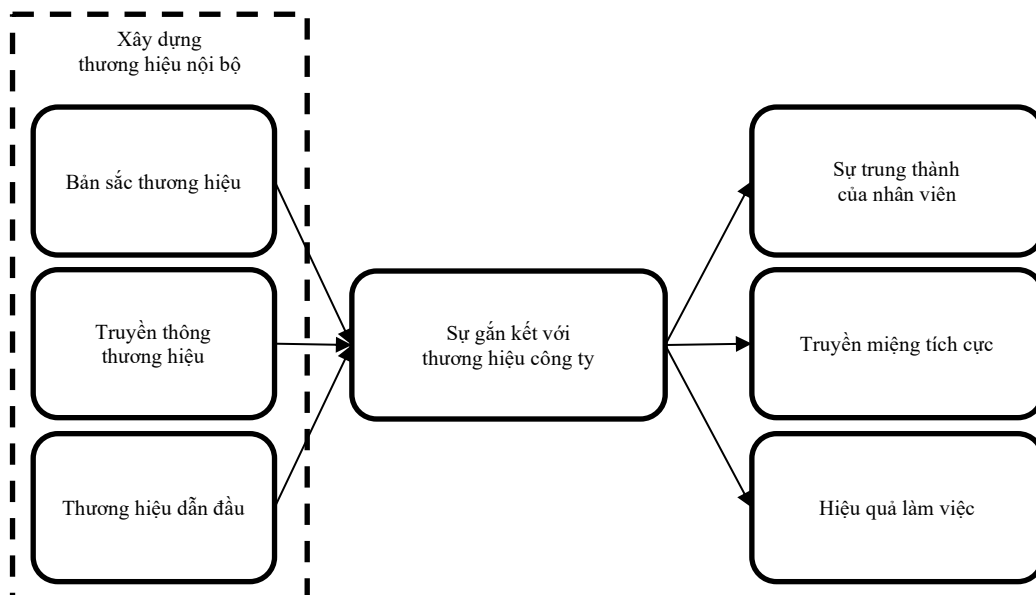
Giả thuyết H₅: Sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty tác động tích cực đến sự truyền miệng tích cực về thương hiệu công ty của nhân viên.

2.4.4. Sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty và hiệu quả làm việc của nhân viên

Hiệu quả làm việc là một khái niệm được nghiên cứu nhiều trong lĩnh vực quản trị và hành vi tổ chức. Trong nghiên cứu về kết quả của xây dựng thương hiệu nội bộ, Punjaisri và Wilson (2011) đã xác định hiệu quả làm việc của nhân viên là nỗ lực hay ý định thực hiện những cam kết thương hiệu của công ty với khách hàng, cung cấp cho khách hàng trải nghiệm như thương hiệu công ty cam kết dựa theo những chuẩn mực của thương hiệu. Các nghiên cứu trước đã chỉ ra rằng sự gắn kết với công việc là một tiền tố quan trọng của hiệu quả làm việc của nhân viên (Saks, 2006), và hành vi công dân tổ chức, bao gồm cả sự sẵn lòng làm hơn những gì mà công việc yêu cầu, đó là quan tâm đến nhu cầu của người khác (Buil và cộng sự, 2016b). Nghiên cứu trước về thương hiệu nội bộ cũng xem xét hiệu quả làm việc của nhân viên là một biến kết quả quan trọng của quá trình xây dựng thương hiệu nội bộ, mà trong đó quá trình xây dựng thương hiệu nội bộ sẽ thúc đẩy hiểu biết của nhân viên về thương hiệu của công ty, và như thế sẽ điều chỉnh làm hòa hợp mong đợi của khách hàng về thương hiệu với hiệu quả làm việc của nhân viên (King & Grace, 2010). Nghiên cứu trước gợi ý rằng việc hiểu rõ về bản sắc thương hiệu riêng biệt thúc đẩy nhân viên nhận diện, có cảm giác hợp nhất với thương hiệu, và xem thành công hay thất bại của thương hiệu như của chính họ (Balaji và cộng sự, 2016). Các nghiên cứu trước cho thấy trải nghiệm có được từ tương tác với thương hiệu là một tiền tố quan trọng dẫn đến các hành vi thể hiện sự gắn kết với thương hiệu (Roy và cộng sự, 2020). Trên cơ sở những lập luận vừa trình bày, nghiên cứu này đề xuất giả thuyết tiếp theo:

Giả thuyết H₆: Sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty tác động tích cực hiệu quả làm việc của nhân viên.

Các giả thuyết được phát triển và lý giải trên được thể hiện trong mô hình nghiên cứu được đề xuất như Hình 1.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được triển khai theo phương pháp định lượng bằng hình thức khảo sát với cách thức lấy mẫu thuận tiện trong khoảng thời gian từ tháng 8 đến tháng 10 năm 2020 bằng cách gửi bảng câu hỏi giấy hay đường dẫn của bảng câu hỏi trên Google Form đến nhân viên trực tiếp cung cấp dịch vụ của các công ty kinh doanh dịch vụ. Theo So và cộng sự (2014) thì các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ thường sẽ chú trọng đến việc xây dựng thương hiệu nội bộ hơn. Theo Hair và cộng sự (2010), cỡ mẫu 300 là đủ phù hợp để thực hiện các phân tích cần thiết. Do đó, dữ liệu thu thập được sẽ được kiểm tra sàng lọc, loại bỏ những bảng câu hỏi có dữ liệu thiếu hay người trả lời đánh giá cùng một mức độ trên hầu hết hay toàn bộ các biến quan sát. Sau khi loại 12 bảng câu hỏi như vậy, còn lại dữ liệu 300 mẫu được dùng để phân tích kiểm định thang đo và kiểm định giả thuyết theo mô hình cấu trúc tuyến tính áp dụng phương pháp bình phương tối thiểu từng phần (PLS-SEM) trên phần mềm SmartPLS 3.3. So với phương pháp mô hình cấu trúc tuyến tính dựa trên hiệp phương sai, PLS-SEM có ưu điểm là không cần mẫu lớn, không đòi hỏi các điều kiện dữ liệu có phân phối chuẩn, và nhất là thích hợp cho nghiên cứu xem xét ảnh hưởng của tiền tố hay khả năng dự báo các kết quả (Hair và cộng sự, 2019).

Bảng câu hỏi khảo sát bao gồm: Câu hỏi sàng lọc liệu đáp viên có làm trong lĩnh vực dịch vụ không, các thang đo của các khái niệm nghiên cứu và các câu hỏi thông tin nhân khẩu học. Nghiên cứu đã kế thừa các thang đo của các khái niệm nghiên cứu dựa trên thang đo trong các nghiên cứu trước như trích dẫn kèm với các tên khái niệm ở Bảng 1, và có sự điều chỉnh thích hợp cho bối cảnh xây dựng thương hiệu nội bộ. Các phát biểu biến quan sát sẽ được đánh giá mức độ đồng ý bằng việc sử dụng thang đo Likert năm bậc, từ bậc 1 là hoàn toàn không đồng ý đến bậc 5 là hoàn toàn đồng ý.

Bảng 1.

Các thang đo khái niệm

Thang đo
<i>Bản sắc thương hiệu (Du Preez & Bendixen, 2015)</i> Những đặc điểm nhận diện của [...] dễ hiểu. Những đặc điểm nhận diện của [...] dễ nhớ. Những đặc điểm nhận diện của [...] có sức thuyết phục.
<i>Truyền thông thương hiệu (Du Preez & Bendixen, 2015)</i> Tôi cảm thấy được thông tin đầy đủ về [...] từ cấp lãnh đạo cao nhất. Tôi cảm thấy được thông tin đầy đủ về [...] từ cấp quản lý trực tiếp của mình. Tôi thường trao đổi những vấn đề liên quan đến [...] với các đồng nghiệp. Có những mẫu chuyện/ giai thoại được lan truyền trong công ty của chúng tôi về những giá trị cốt lõi mà [...] đại diện.
<i>Thương hiệu dẫn đầu (Du Preez & Bendixen, 2015)</i> Tôi hiểu biết về lịch sử phát triển của [...]. Tôi biết về các giá trị cốt lõi của [...]. Tôi biết về tính cách [...]. Tôi biết phải làm thế nào để tạo hình ảnh tích cực cho [...].
<i>Sự trung thành của nhân viên (King & Grace, 2010)</i> Tôi tự hào là một phần của công ty [...]. Tôi thực sự quan tâm đến vận mệnh của [...]. Tôi dự định vẫn làm việc tại công ty trong thời gian sắp tới. Nếu có nơi khác chào mời, tôi vẫn sẽ ở lại làm việc cùng [...].
<i>Truyền miệng tích cực của nhân viên (Morokane và cộng sự, 2016)</i> Tôi nói tốt về [...] nơi tôi làm việc với mọi người. Tôi giới thiệu [...] với những ai hỏi ý kiến tôi. Tôi nói tốt về [...] với bạn bè và người thân rằng đây là một nơi tuyệt vời để làm việc. Tôi nói những lời tốt đẹp về [...] trong các cuộc trò chuyện với bạn bè và người thân.
<i>Hiệu quả làm việc của nhân viên (Punjaisri & Wilson, 2011)</i> Tôi có thể hoàn thành đầy đủ nhiệm vụ được giao trong bảng mô tả công việc. Chất lượng công việc của tôi đạt những chuẩn mực của [...]. Tôi thực hiện hiệu quả lời hứa của [...] với khách hàng. Tôi luôn xử lý những yêu cầu cụ thể của khách hàng dựa theo các chuẩn mực [...].
<i>Sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty (So và cộng sự, 2014)</i>
<i>Sự nhận diện</i> Khi một ai đó chỉ trích [...], tôi cảm thấy như chính mình bị xúc phạm. Khi tôi nói về [...], tôi thường xưng hô là chúng tôi hơn là họ.

Thang đo
Tôi xem thành công của [...] như là thành công của chính mình.
Khi một ai đó khen ngợi [...], tôi cảm thấy như là chính mình được khen.
<i>Sự nhiệt tình</i>
Tôi cảm thấy thích [...].
Tôi cảm thấy đam mê [...].
Tôi cảm thấy nhiệt tình với [...].
Tôi cảm thấy phấn khích về [...].
<i>Sự chú ý</i>
Tôi thích tìm hiểu thêm về [...].
Tôi thường để ý đến bất cứ điều gì liên quan đến [...].
Tôi chú tâm nhiều đến [...].
Tôi thấy thích thú khi tìm hiểu thêm về [...].
<i>Sự hấp thụ</i>
Tôi như quên mọi thứ xung quanh khi tôi tham gia các hoạt động liên quan đến [...].
Thời gian như trôi nhanh hơn khi tôi tham gia các hoạt động liên quan đến [...].
Khi tôi tham gia các hoạt động liên quan đến [...], tôi như bị cuốn đi.
Khi tham gia các hoạt động liên quan đến [...], thật khó để tôi dứt ra được.
<i>Sự tương tác</i>
Nói chung, tôi thích tham gia thảo luận về [...] với những đồng nghiệp khác.
Tôi thấy thích thú tương tác với những đồng nghiệp có cùng cách nghĩ với tôi về [...].
Tôi thấy thích thú trao đổi ý kiến về [...] với những đồng nghiệp khác.
Tôi thường tham gia các hoạt động gần [...] cùng các đồng nghiệp.
<i>Ghi chú:</i> [...] tên thương hiệu công ty

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Thông tin mẫu nghiên cứu

Đặc điểm mẫu nghiên cứu như trong Bảng 2 cho thấy trong khi tỷ lệ nam xấp xỉ bằng tỷ lệ nữ, thì đa số đáp viên có trình độ đại học trở lên (87,0% có trình độ đại học và sau đại học). Nhóm tuổi 25–34 và nhóm nhân viên cũng chiếm đa số trong mẫu (tỷ lệ cùng là 62%). Nhóm có thâm niên 1–5 năm đông nhất là 40,0%, tiếp theo là nhóm có thâm niên trên 5 năm với 32,3%.

Bảng 2.

Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Đặc điểm	Số lượng (N=300)	Tỷ lệ %
<i>Giới tính</i>		
Nam	148	49,3%
Nữ	152	50,7%
<i>Trình độ học vấn</i>		
PTTH trở xuống	3	1,0%
Cao đẳng / Trung cấp chuyên nghiệp	36	12,0%
Đại học	212	70,7%
Sau Đại học	49	16,3%
<i>Độ tuổi</i>		
Từ 18–24 tuổi	32	10,7%
Từ 25–34 tuổi	186	62,0%
Từ 35–44 tuổi	63	21,0%
Từ 45 tuổi trở lên	19	6,3%
<i>Thời gian làm việc tại công ty</i>		
Dưới 1 năm	37	12,4%
1–3 năm	120	40,0%
4–5 năm	46	15,3%
Trên 5 năm	97	32,3%
<i>Cấp bậc trong công ty</i>		
Nhân viên	186	62,0%
Giám sát (Trưởng nhóm)	60	20,0%
Quản lý cấp trung (Trưởng phòng ban)	46	15,3%
Quản lý cấp cao (Giám đốc)	8	2,7%

4.2. Đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt

Kết quả phân tích dữ liệu trên phần mềm SmartPLS trước tiên được xem xét để đánh giá độ tin cậy, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt. Theo Hair và cộng sự (2010), thang đo đạt yêu cầu độ tin cậy khi có hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7; yêu cầu về giá trị hội tụ khi có hệ số tin cậy tổng hợp (Composite Reliability – CR) lớn hơn 0,6 và phương sai trích trung bình (Average Variance Extracted – AVE) lớn hơn 0,5. Kết quả phân tích ở Bảng 3 cho thấy các thang đo đều đạt yêu cầu về độ tin cậy

và giá trị hội tụ. Giá trị phân biệt của các thang đo được đánh giá theo tiêu chí của Hair và cộng sự (2019), theo đó giá trị phân biệt giữa hai biến liên quan đạt yêu cầu khi chỉ số tương quan đa nhân tố - đơn nhân tố (HTMT – Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations) nhỏ hơn 0,9. Kết quả phân tích ở Bảng 3 cũng cho thấy các giá trị chỉ số HTMT đều nhỏ hơn 0,9, thỏa mãn yêu cầu về giá trị phân biệt.

Bảng 3.

Hệ số tin cậy tổng hợp, phương sai trích trung bình và hệ số HTMT

	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Hệ số HTMT					
				BI	BC	BL	BE	EL	PE
Bản sắc thương hiệu (BI)	0,806	0,885	0,721						
Truyền thông thương hiệu (BC)	0,765	0,850	0,587	0,623					
Thương hiệu dẫn đầu (BL)	0,888	0,915	0,641	0,577	0,848				
Sự gắn kết thương hiệu (BE)	0,958	0,962	0,537	0,512	0,790	0,707			
Sự trung thành với thương hiệu (EL)	0,816	0,879	0,644	0,551	0,793	0,810	0,892		
Truyền miệng tích cực (PE)	0,898	0,929	0,765	0,575	0,702	0,693	0,814	0,887	
Hiệu quả làm việc (EP)	0,861	0,906	0,706	0,598	0,699	0,756	0,778	0,819	0,881

4.3. Đánh giá mô hình nghiên cứu

Từ kết quả của SmartPLS cho thấy giá trị VIF lớn nhất là 2,079; nhỏ hơn ngưỡng giới hạn tối đa là 5 nên có thể kết luận mô hình không có vấn đề với đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2019). Các giá trị của hệ số xác định hiệu chỉnh (Adjusted R^2) được xem xét để đánh giá khả năng giải thích của mô hình về sự biến thiên (phương sai) của các biến nội sinh. Cụ thể, mô hình nghiên cứu giải thích được 52,5% phương sai sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu, 62,3% phương sai sự trung thành của nhân viên với thương hiệu, 56,9% phương sai truyền miệng tích cực của nhân viên, và 49,8% phương sai kết quả làm việc của nhân viên. Nghiên cứu cũng xem xét độ khả năng dự đoán chính xác dựa theo hệ số Q^2 từ kết quả phân tích với phương pháp Blind-folding trong SmartPLS. Các hệ số Q^2 lần lượt là: Sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu $Q^2 = 0,281$; sự trung thành của nhân viên với thương hiệu $Q^2 = 0,398$; truyền miệng tích cực của nhân viên $Q^2 = 0,433$; và kết quả làm việc của nhân viên $Q^2 = 0,349$. Tất cả hệ số Q^2 đều lớn hơn 0, cho thấy các biến ngoại sinh có khả năng dự đoán thích hợp đến các biến nội sinh (Hair và cộng sự, 2019).

4.4. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu trong Bảng 4 cho thấy có 5 trong 6 giả thuyết được chấp nhận và 1 giả thuyết bị bác bỏ (H_1). Như vậy, trong số các khía cạnh của xây dựng thương hiệu nội bộ, chỉ có truyền thông thương hiệu và thương hiệu dẫn đầu có tác động đến sự gắn kết với thương hiệu công ty của nhân viên. Kết quả H_1 bị bác bỏ tương đồng với kết quả nghiên cứu của Joseph và cộng sự (2021) cho rằng truyền

thông thương hiệu chứ không phải những đặc điểm thương hiệu tác động đến sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty, nhưng kết quả H₁ cũng trái ngược với kết quả trong nghiên cứu của Du Preez và Bendixen (2015) là bản sắc thương hiệu là một yếu tố cấu thành đáng kể đến xây dựng thương hiệu nội bộ, từ đó xây dựng thương hiệu nội bộ ảnh hưởng đến suy nghĩ và cam kết của nhân viên. Sự bác bỏ giả thuyết này không có nghĩa là không cần thiết tạo nên các đặc điểm nhận diện dễ nhớ dễ hiểu, mà là tự thân các yếu tố thương hiệu sẽ chưa đủ để thúc đẩy sự gắn kết. Kết quả H₂ tương đồng với kết quả nghiên cứu của Du Preez và Bendixen (2015) về tác động của truyền thông thương hiệu đến thái độ và hành động của nhân viên. Tương tự, kết quả của H₃ cũng tương đồng với kết quả của nghiên cứu của King và Grace (2010), theo đó, mức độ nhân viên cảm nhận thông tin sâu sắc về thương hiệu công ty và vai trò của họ trong xây dựng thương hiệu công ty sẽ thúc đẩy thái độ và hành động hỗ trợ của họ đối với thương hiệu công ty. Kết quả của H₄, H₅, và H₆ cũng cho thấy sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu sẽ làm nhân viên thêm trung thành với thương hiệu, tương đồng với nghiên cứu của Lee và cộng sự (2014); có xu hướng truyền miệng tốt và giới thiệu công ty với những người xung quanh, tương đồng với kết quả của Morokane và cộng sự (2016); và nhân viên sẽ làm việc hiệu quả hơn để thực hiện cam kết của thương hiệu công ty với khách hàng theo những chuẩn mực của thương hiệu công ty, tương đồng với nghiên cứu của Buil và cộng sự (2016b).

Bảng 4.

Kết quả kiểm định giả thuyết

	Giả thuyết	Hệ số hồi quy	Độ lệch chuẩn	t-value	p-value	Kết quả ⁽¹⁾
H ₁	Bản sắc thương hiệu → Sự gắn kết thương hiệu	0,090	0,056	1,627	0,104 ^{ns}	Bác bỏ
H ₂	Truyền thông thương hiệu → Sự gắn kết thương hiệu	0,406	0,062	6,603	0,000 ^{***}	Chấp nhận
H ₃	Thương hiệu dẫn đầu → Sự gắn kết thương hiệu	0,325	0,066	4,941	0,000 ^{***}	Chấp nhận
H ₄	Sự gắn kết thương hiệu → Sự trung thành của nhân viên	0,790	0,027	29,597	0,000 ^{***}	Chấp nhận
H ₅	Sự gắn kết thương hiệu → Truyền miệng tích cực	0,754	0,029	25,977	0,000 ^{***}	Chấp nhận
H ₆	Sự gắn kết thương hiệu → Hiệu quả làm việc	0,703	0,036	19,540	0,000 ^{***}	Chấp nhận

Ghi chú: ⁽¹⁾ kiểm định giả thuyết với $\alpha = 0,05$;

^{ns} tương ứng không có ý nghĩa thống kê;

^{***} tương ứng với mức ý nghĩa thống kê 1%.

5. Kết luận, hàm ý của nghiên cứu và hướng nghiên cứu tương lai

Kết quả nghiên cứu đóng góp phát triển lý thuyết về xây dựng thương hiệu nói chung và thương hiệu nội bộ nói riêng. Nghiên cứu góp phần vận dụng khái niệm sự gắn kết thương hiệu thể hiện sự kết nối tâm lý với thương hiệu vào bối cảnh xây dựng thương hiệu nội bộ. Cụ thể, nghiên cứu này

đánh giá mức độ tác động của ba khía cạnh xây dựng thương hiệu nội bộ đến sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu, cũng như mức độ tác động của sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu đến các hành vi duy trì mối quan hệ với và hỗ trợ cho thương hiệu và công ty. Kết quả nghiên cứu này gợi ý một cơ chế để thúc đẩy những hành vi trung thành và hỗ trợ cho thương hiệu công ty từ truyền thông thương hiệu và những đặc điểm độc đáo làm nên thành công thương hiệu thông qua sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty. Kết quả nghiên cứu này cho thấy một bản sắc thương hiệu với những yếu tố hữu hình dễ hiểu, dễ nhớ khiến nhân viên quen thuộc với thương hiệu là chưa đủ để nhân viên cảm thấy gắn kết với thương hiệu công ty. Cũng theo kết quả nghiên cứu, yếu tố quan trọng để nhân viên có sự gắn kết với thương hiệu công ty chính là nhân viên phải thấu hiểu được những yếu tố như: Lịch sử, giá trị cốt lõi, tính cách thương hiệu, và những đặc điểm thể hiện thương hiệu công ty là một thương hiệu dẫn đầu trên thị trường. Trong khi các nghiên cứu trước như của Burmann và cộng sự (2009) hay Nguyen và cộng sự (2019) xem xét khái niệm sự lãnh đạo thương hiệu tập trung vào thực hành chức năng lãnh đạo, thì nghiên cứu này cũng như của Du Preez và Bendixen (2015), đứng trên góc độ quản trị thương hiệu để gợi ý sự dẫn dắt của các cấp lãnh đạo liên quan đến thương hiệu phải làm sao để cuối cùng nhân viên có thể cảm nhận được không chỉ phần hữu hình mà cả phần “hồn” của thương hiệu. Kết quả nghiên cứu này còn đóng góp vào khẳng định sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty nhờ trải nghiệm tương tác sẽ không chỉ thúc đẩy sự trung thành của nhân viên mà còn làm cho họ có những hành vi vượt xa hơn ý định tiếp tục làm tại công ty, đó là sự truyền miệng tích cực hay hiệu quả làm việc liên quan đến thương hiệu công ty.

Ở góc độ thực tiễn, nghiên cứu này cho thấy việc truyền thông và tạo điều kiện nhân viên cảm nhận sâu sắc về thương hiệu là hết sức thiết yếu để thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty. Một thương hiệu công ty dễ nhớ, dễ nhận ra chưa đủ để làm nhân viên thấy gắn kết với thương hiệu. Nhà quản trị phải đảm bảo nhân viên được thông tin đầy đủ về thương hiệu công ty như giá trị, chuẩn mực hay các đặc trưng làm nên thành công thương hiệu bởi mọi cấp độ lãnh đạo và quản lý, và tạo môi trường để thúc đẩy những đối thoại về thương hiệu công ty trong nội bộ tổ chức. Ngoài ra, các nhà quản trị có thể có những chiến lược khuyến khích nhân viên tự tiếp thu thêm thông tin về những đặc điểm độc đáo của thương hiệu công ty như lịch sử thương hiệu, giá trị cốt lõi và tính cách thương hiệu. Những cuộc thi tìm hiểu về nguồn gốc hay lịch sử thương hiệu, hay cuộc thi đóng góp sáng kiến thực thi giá trị cốt lõi thương hiệu công ty có thể thúc đẩy vai trò chủ động của nhân viên trong việc tìm hiểu và sống cùng thương hiệu.

Nghiên cứu này không tránh khỏi các hạn chế như:

- *Thứ nhất*, kết quả nghiên cứu từ khảo sát cắt ngang nên nghiên cứu trong tương lai có thể thực hiện với phương pháp khác để kết quả có thể khái quát hơn.
- *Thứ hai*, nghiên cứu trong tương lai có thể xem xét thêm các yếu tố đặc điểm công việc và môi trường làm việc, đặc điểm nhân viên để xem xét các mối quan hệ cùng tác động đến sự gắn kết của nhân viên với thương hiệu công ty.
- *Thứ ba*, có thể mở rộng phạm vi địa lý của nghiên cứu để kết quả có tính khái quát cao hơn.

Tài liệu tham khảo

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York, NY: The Free Press.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206.
- Anderson, E. W. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research*, 1(1), 5–17.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Balaji, M. S., Roy, S. K., & Sadeque, S. (2016). Antecedents and consequences of university brand identification. *Journal of Business Research*, 69(8), 3023–3032.
- Bettencourt, L. A., Gwinner, K. P., & Meuter, M. L. (2001). A comparison of attitude, personality, and knowledge predictors of service-oriented organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 29–41.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Jurić, B., & Ilić, A. (2011). Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research. *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Buil, I., Catalán, S., & Martínez, E. (2016a). The importance of corporate brand identity in business management: An application to the UK banking sector. *Business Research Quarterly*, 19(1), 3–12.
- Buil, I., Martínez, E., & Matute, J. (2016b). From internal brand management to organizational citizenship behaviours: Evidence from frontline employees in the hotel industry. *Tourism Management*, 57, 256–271.
- Burmann, C., Zeplin, S., & Riley, N. (2009). Key determinants of internal brand management success: An exploratory empirical analysis. *Journal of Brand Management*, 16(4), 264–284.
- Cervellon, M.-C., & Lirio, P. (2017). When employees don't 'like' their employers on social media. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 63–70.
- de Chernatony, L. (1999). Brand management through narrowing the gap between brand identity and brand reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 157–179.
- Du Preez, R., & Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 78–91.
- Garas, S. R. R., Mahran, A. F. A., & Mohamed, H. M. H. (2018). Internal corporate branding impact on employees' brand supporting behaviour. *Journal of Product & Brand Management*, 27(1), 79–95.

- Gremler, D. D., & Brown, S. W. (1999). The loyalty ripple effect: Appreciating the full value of customers. *International Journal of Service Industry Management*, 10(3), 271–293.
- Ha, N. M., Luan, N. V., & Trung, N. M. (2021). Employer attractiveness: Measurement scale development and validation. *HCMC Open University Journal of Science*, 11(1), 3–18.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24.
- Hollebeek, L. D. (2011). Exploring customer brand engagement: Definition and themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(7), 555–573.
- Hollebeek, L. D., Conduit, J., & Brodie, R. J. (2016). Strategic drivers, anticipated and unanticipated outcomes of customer engagement. *Journal of Marketing Management*, 32(5–6), 393–398.
- Joseph, A., Gupta, S., Wang, Y., & Schoefer, K. (2021). Corporate rebranding: An internal perspective. *Journal of Business Research*, 130, 709–723.
- Kieu, T. A., & Le, T. D. (2018). Are socially impressed brands loveable?. In J. Choi & J. Kim (Eds.), *2018 Global Marketing Conference Proceedings (26–29 July 2018, Tokyo, Japan)* (pp. 1441–1445).
- King, C., & Grace, D. (2010). Building and measuring employee-based brand equity. *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938–971.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2014). The construct, measurement, and impact of employee engagement: A marketing perspective. *Customer Needs and Solutions*, 1(1), 52–67.
- Kumar, V., & Pansari, A. (2016). Competitive advantage through engagement. *Journal of Marketing Research*, 53(4), 497–514.
- Lee, Y.-K., Kim, S., & Kim, S. Y. (2014). The impact of internal branding on employee engagement and outcome variables in the hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(12), 1359–1380.
- McDonald, M. H. B., de Chernatony, L., & Harris, F. (2001). Corporate marketing and service brands - Moving beyond the fast-moving consumer goods model. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 335–352.
- Morokane, P., Chiba, M., & Kleyn, N. (2016). Drivers of employee propensity to endorse their corporate brand. *Journal of Brand Management*, 23(1), 55–66.
- Nguyen, L. T. V., Lu, V. N., Hill, S. R., & Conduit, J. (2019). The mediating role of brand knowledge on employees' brand citizenship behaviour: does organizational tenure matter?. *Australasian Marketing Journal*, 27(3), 169–178.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
- Piehler, R. (2018). Employees' brand understanding, brand commitment, and brand citizenship behaviour: A closer look at the relationships among construct dimensions. *Journal of Brand Management*, 25(3), 217–234.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521–1537.

- Roy, S. K., Gruner, R. L., & Guo, J. (2020). Exploring customer experience, commitment, and engagement behaviours. *Journal of Strategic Marketing*, 1–24.
- Sakka, G., & Ahammad, M. F. (2020). Unpacking the relationship between employee brand ambassadorship and employee social media usage through employee wellbeing in workplace: A theoretical contribution. *Journal of Business Research*, 119, 354–363.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315.
- So, K. K. F., King, C., & Sparks, B. (2014). Customer engagement with tourism brands: Scale development and validation. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38(3), 304–329.
- Sweeney, J. C., Soutar, G. N., & Mazzarol, T. (2012). Word of mouth: Measuring the power of individual messages. *European Journal of Marketing*, 46(1/2), 237–257.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer engagement: Exploring customer relationships beyond purchase. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 20(2), 122–146.