

Các nhân tố tác động lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên trong giáo dục đại học: Bằng chứng thực nghiệm tại Trường Đại học Kinh tế TP.HCM

NGUYỄN THANH TRUNG

Viện Đào tạo Quốc tế, Trường Đại học Kinh tế TP.HCM - thanhtrung.nguyen@ueh.edu.vn

Ngày nhận:

24/10/2014

Ngày nhận lại:

29/05/2015

Ngày duyệt đăng:

01/06/2015

Mã số:

1014-M-08

Tóm tắt

Nghiên cứu tiến hành điều tra các nhân tố ảnh hưởng đến hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên trong lĩnh vực giáo dục đại học tại VN. Mẫu nghiên cứu gồm 447 nhân viên đang làm việc tại Trường Đại học Kinh tế TP.HCM (UEH). Dữ liệu được thu thập thông qua khảo sát bảng câu hỏi (từ ngày 15/10/2013 – 15/6/2014) và được xử lý bằng phần mềm SPSS 16, AMOS 20 để kiểm định các mô hình đo lường, lý thuyết và giả thuyết. Mô hình phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng để phân tích dữ liệu. Kết quả nghiên cứu cho thấy bên cạnh văn hóa tổ chức, sự gắn bó thương hiệu - một thành phần của giá trị thương hiệu dựa trên nhân viên (Employee-Based Brand Equity - EBBE) có thể được sử dụng để dự đoán hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Mặt khác, xây dựng thương hiệu nội bộ và văn hóa tổ chức tạo điều kiện cho EBBE dẫn đến hành vi hỗ trợ thương hiệu trong giáo dục đại học.

Từ khóa:

Xây dựng thương hiệu nội bộ, văn hóa tổ chức, giá trị thương hiệu dựa trên nhân viên, hành vi hỗ trợ thương hiệu, giáo dục đại học, UEH.

Keywords:

Internal branding, organizational culture, EBBE, brand-supporting behaviors, higher education, UEH.

Abstract

This research is conducted to investigate several crucial factors affecting brand-supporting behaviors of employees in the area of Vietnam's higher education. Besides a dataset of 447 employees working at the University of Economics (UEH) surveyed between October 2013 and June 2014 to test the estimation models as well as other theories and hypotheses, Structural Equation Modelling (SEM) is applied to data analyses. It is suggested that apart from organizational culture, brand loyalty – a component of employee-based brand equity (EBBE) – can be employed as a measure of employees' brand-supporting behaviors. Furthermore, internal branding and organizational culture enable EBBE to lead to brand-supporting behaviors in higher education.

1. Giới thiệu

Xây dựng thương hiệu trong lĩnh vực dịch vụ phụ thuộc nhiều vào thái độ và hành vi của nhân viên (de Chernatony & Dall'Omo Riley, 1997) do nhân viên là trung tâm của việc thực hiện lời hứa thương hiệu, và tác động trực tiếp lên cảm nhận thương hiệu của khách hàng. Theo Heskett & cộng sự (1994), nhân viên thực hiện hành vi mong muốn của tổ chức là yếu tố quan trọng giúp tạo ra sự thoả mãn và duy trì khách hàng. Như vậy, tổ chức cung cấp dịch vụ cần bảo đảm nhân viên đang thực hiện dịch vụ với mức chất lượng đã được công bố thông qua thương hiệu (Punjaisri & cộng sự, 2009a). Sự đồng bộ chặt chẽ giữa nhân viên với giá trị thương hiệu tạo cho tổ chức lợi thế cạnh tranh bền vững (Pringle & Thompson, 2001). Gần đây, xây dựng thương hiệu nội bộ xuất hiện và được xem là nhân tố giúp tạo ra sự thành công của tổ chức trong việc thực hiện lời hứa thương hiệu, đáp ứng kì vọng về thương hiệu mà khách hàng có được từ nhiều hoạt động truyền thông khác nhau (Drake & cộng sự, 2005). Tương tự, văn hóa tổ chức là động lực đặc trưng hóa cách thức nhân viên giao dịch với khách hàng (de Chernatony & Cottam, 2008) và tác động lên thái độ và hành vi cá nhân cũng như kết quả hoạt động của toàn công ty (MacIntosh, 2010). Như vậy, mối quan hệ giữa hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên và văn hóa tổ chức cũng như xây dựng thương hiệu nội bộ trong cùng một bối cảnh cần có những chứng cứ thực nghiệm để chứng minh.

Hiện nay, có nhiều nghiên cứu về giá trị thương hiệu dựa trên khách hàng (Customer-Based Brand Equity-CBBE) (Aaker, 1991; Keller, 1993; và Kapferer, 2008). Tuy nhiên, có rất ít nghiên cứu về EBBE; đặc biệt, nghiên cứu thực nghiệm trong giáo dục đại học lại càng hiếm hoi (Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007). Hơn nữa, các nghiên cứu này chủ yếu dựa trên cách tiếp cận trong lĩnh vực thương mại, được xây dựng từ bên ngoài (Chapleo, 2011). Từ những hạn chế nêu trên, nghiên cứu này áp dụng khái niệm CBBE sang ngữ cảnh nhân viên dựa trên lí thuyết tâm lí học nhận thức và lí thuyết tín hiệu trong kinh tế thông tin, được xây dựng từ bên trong. Đồng thời, nghiên cứu mối quan hệ giữa hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên trong giáo dục đại học với EBBE.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết và khung phân tích

2.1.1 Khái niệm EBBE

Có ba khía cạnh tiếp cận giá trị thương hiệu được nhiều nhà nghiên cứu đề cập: Giá trị thương hiệu dựa trên tài chính (Finance-Based Brand Equity-FBBE) tập trung vào giá trị tài chính như thu nhập tiềm năng, giá trị thị trường, và chi phí thay thế. Trong khi khía cạnh CBBE cung cấp thông tin cho một tầm nhìn chiến lược về hành vi khách hàng, giúp nhà quản lý có thể phát triển chiến lược thương hiệu phù hợp thì khía cạnh EBBE cung cấp một công cụ hữu hiệu để tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các thương hiệu tổ chức, có ý nghĩa đặc biệt quan trọng trong lĩnh vực dịch vụ. Nghiên cứu của Heskett & cộng sự (1994) về mô hình chuỗi dịch vụ - lợi nhuận đã minh họa cho mối quan hệ giữa EBBE, CBBE và FBBE. Mô hình này mô tả chi tiết một phản ứng dây chuyền bắt đầu với dịch vụ và chính sách hỗ trợ bên trong chất lượng cao và tuân tự chuyển qua từng bước: Sự thoả mãn và lòng trung thành của nhân viên, dẫn đến sự thoả mãn và lòng trung thành của khách hàng và cuối cùng là lợi nhuận cùng sự tăng trưởng của tổ chức.

Theo Supornpraditichai & cộng sự (2007), có thể áp dụng khái niệm CBBE sang ngữ cảnh nhân viên dựa trên cả lý thuyết tâm lý học nhận thức lẫn lý thuyết tín hiệu trong kinh tế thông tin. Theo tâm lý học nhận thức, CBBE xảy ra khi “khách hàng quen thuộc với thương hiệu đó và có những liên tưởng đến thương hiệu trong trí nhớ một cách mạnh mẽ, duy nhất, và ưa thích” (Keller, 1993). Trong ngữ cảnh nhân viên, giả định là nhân viên sở hữu những thông tin về công ty từ các phương tiện truyền thông và qua trải nghiệm làm việc tại đó. Điều này dẫn đến khả năng nhân viên sử dụng thông tin này để phát triển cảm nhận cá nhân, thái độ và hành vi hướng đến thương hiệu công ty. King & cộng sự (2012) lập luận đó là tác động khác biệt của kiến thức thương hiệu lên phản ứng của nhân viên đối với quản trị thương hiệu nội bộ.

Supornpraditichai & cộng sự (2007) cũng cho rằng lý thuyết tín hiệu có thể được áp dụng đến ngữ cảnh nhân viên dựa trên sự tồn tại của thông tin không hoàn hảo và bất cân xứng. Thương hiệu công ty có thể được sử dụng như một tín hiệu về chất lượng và sự đáng tin cậy, là “tác động khác biệt do kiến thức thương hiệu lên đáp ứng của nhân viên đối với môi trường làm việc của họ” (King & Grace 2009). Phù hợp với cả hai lý thuyết này, những khái niệm nghiên cứu then chốt của CBBE có thể được áp dụng để

giải thích cho EBBE và những kết quả của nó. Thực tế, nghiên cứu về EBBE đã sử dụng các thành phần tạo ra CBBE, chủ yếu dựa trên mô hình của Aaker (1991) và Keller (1993), chẳng hạn Peng (2008) đã sử dụng hai thành phần: Chất lượng cảm nhận và lòng trung thành thương hiệu dựa trên nhận thức nhân viên hiện tại thay vì khách hàng. Từ mô hình của Aaker và Keller và tổng kết một số nghiên cứu về CBBE cho thấy có hai thành phần: Sự gắn bó và lòng trung thành thương hiệu được đề cập nhiều nhất trong cơ sở lý thuyết về giá trị thương hiệu. Theo Punjaisri & cộng sự (2009a), sự gắn bó đề cập đến một ý thức mong muốn thuộc về một nhóm và quyện chặt với số phận của nhóm đó, cảm nhận sự thành công hay thất bại của thương hiệu đó như chính mình. Đối với lòng trung thành, các nhà nghiên cứu đã khá thống nhất ở quan niệm cho rằng lòng trung thành được nhận biết từ hai phương diện chính: Hành vi và thái độ. Hành vi trung thành ám chỉ sự lặp lại việc mua hàng hóa/dịch vụ của một thương hiệu trong suốt thời gian dài và thái độ trung thành hàm ý thái độ ưa chuộng hoặc ý định mua kiên định của khách hàng đối với hàng hóa/dịch vụ của một thương hiệu (Gremler & Brown, 1996). Nghiên cứu này sử dụng khái niệm trung thành ở phương diện thái độ. Trong ngữ cảnh nhân viên, hai thành phần này là những đánh giá chủ quan và cảm tính của nhân viên liên quan đến một tổ chức, phản ánh giá trị thương hiệu của tổ chức đó (Cardy & cộng sự, 2007) nên được đưa vào mô hình nghiên cứu EBBE.

Bên cạnh khái niệm EBBE, nghiên cứu này còn đề cập đến các khái niệm: Hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên, xây dựng thương hiệu nội bộ và văn hóa tổ chức. Hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên là những hành vi nhất quán với thương hiệu mà nhân viên thực hiện (Henkel & cộng sự, 2007) nhằm giữ đúng lời hứa thương hiệu. Theo đó, hành vi hỗ trợ thương hiệu là bất kỳ loại hành vi của nhân viên bằng lời và không bằng lời, trực tiếp hoặc gián tiếp, xác định trải nghiệm thương hiệu và giá trị thương hiệu (Henkel & cộng sự, 2007). Xây dựng thương hiệu nội bộ là các hoạt động xây dựng thương hiệu tổ chức trong khuôn khổ Marketing và quản trị nhân sự, thông qua các công cụ truyền thông nội bộ, định hướng và đào tạo ảnh hưởng lên nhận thức, thái độ và hành vi thương hiệu của nhân viên (Punjaisri & cộng sự, 2009a). Cuối cùng, văn hóa tổ chức là bầu không khí, một môi trường làm việc được tạo ra bởi những tương tác chuyên môn và xã hội của các cá nhân trong tổ chức (Trivellas & Dargenidou, 2009) dựa trên những giá trị, chính sách, quy định và luật lệ trong lãnh đạo, quản lý và giao tiếp. Văn hóa tổ chức tác động đến thái độ và định hình hành vi của nhân viên (Hoogervorst & cộng sự, 2004).

EBBE và hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên

Khi nhân viên gắn bó với thương hiệu, họ tự hào về tư cách thành viên của họ và điều này có khả năng kích hoạt các hành vi làm nâng cao hình ảnh bên ngoài của thương hiệu và tổ chức (Punjaisri & cộng sự, 2009a). Kuenzel & Halliday (2008) chứng minh sự gắn bó thương hiệu sẽ dẫn đến hành vi hỗ trợ thương hiệu bằng phương pháp truyền miệng để quảng bá cho thương hiệu đó. Khi những nhân viên trung thành với thương hiệu sẽ có những hành vi hỗ trợ cho thương hiệu đó (Punjaisri & Wilson, 2007; Punjaisri & cộng sự, 2009a). Như vậy, các nghiên cứu trước đây đã khẳng định từng thành phần của EBBE có liên quan đến hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên, dẫn đến hai giả thuyết như sau:

H1: Sự gắn bó thương hiệu có tác động cùng chiều lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên.

H2: Lòng trung thành thương hiệu có tác động cùng chiều lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên.

Theo Punjaisri & cộng sự (2009a), hai khái niệm: Sự gắn bó và lòng trung thành không được các tác giả khác phân biệt trong cùng một nghiên cứu. Nghiên cứu này muốn khẳng định đó là những khái niệm riêng biệt và xem xét mối quan hệ giữa chúng. Trong khía cạnh khách hàng, người tiêu dùng trung thành tự mình cùng chia sẻ các đặc điểm hoặc sự thăng trầm của một nhà cung cấp dịch vụ khi thể hiện sự sở hữu đối với các dịch vụ, liên kết bản thân với nhà cung cấp dịch vụ, hoặc chia sẻ các giá trị với các nhà cung cấp (Butcher & cộng sự, 2001; Iacobucci, 1992). Butcher & cộng sự (2001) cung cấp bằng chứng thuyết phục về sự gắn bó có thể xảy ra với nhà cung cấp dịch vụ cá nhân cũng như ở cấp độ thương hiệu như là kết quả của lòng trung thành. Vì vậy, có quan hệ tích cực giữa lòng trung thành và sự gắn bó thương hiệu của nhân viên như sau:

H3: Lòng trung thành thương hiệu có tác động cùng chiều lên sự gắn bó thương hiệu của nhân viên.

Xây dựng thương hiệu nội bộ, văn hóa tổ chức và hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên

Xây dựng thương hiệu nội bộ là công cụ tác động đến thái độ của nhân viên và định hình hành vi của họ phù hợp với thương hiệu, bằng cách tạo ra sự hiểu biết trong nhân viên về những giá trị của thương hiệu đó và làm cho họ tham gia vào việc hiện thực

thương hiệu trong công việc (Punjaisri & cộng sự, 2009b; de Chernatony & Cottam, 2006). Qua đó, giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

H4: Xây dựng thương hiệu nội bộ có tác động cùng chiều lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên.

Xây dựng thương hiệu nội bộ là sự phối hợp giữa hai khuôn khổ quản trị nhân sự và truyền thông nội bộ (Punjaisri & Wilson, 2007; Vallaster & de Chernatony, 2006). Kuenzel & Halliday (2008) đã chứng minh truyền thông có tác động lên sự gắn bó thương hiệu. Tổng quát hơn, nghiên cứu của de Chernatony & Cottam (2006) và Punjaisri & cộng sự (2009a) cho rằng xây dựng thương hiệu nội bộ và/hoặc các công cụ của nó có thể tạo ra sự gắn bó thương hiệu và lòng trung thành thương hiệu của nhân viên. Hai giả thuyết nghiên cứu được đề ra là:

H5: Xây dựng thương hiệu nội bộ có tác động cùng chiều lên sự gắn bó thương hiệu của nhân viên.

H6: Xây dựng thương hiệu nội bộ có tác động cùng chiều lên lòng trung thành của nhân viên.

Trivellas & Dargenidou (2009) cho rằng có mối quan hệ chặt chẽ giữa văn hóa tổ chức và chất lượng phục vụ của giáo dục đại học. Cùng quan điểm, Schultz (2003) khẳng định không có một văn hóa tổ chức hỗ trợ và phù hợp, cơ hội để nhân viên “thực hiện theo lời hứa thương hiệu” là rất nhỏ. Do đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

H7: Văn hóa tổ chức có tác động cùng chiều lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên.

Theo MacIntosh (2010) văn hóa tổ chức tác động lên thái độ và hành vi cá nhân cũng như kết quả hoạt động của toàn công ty. Tương tự, de Chernatony & Cottam (2008) cho rằng những giá trị định hình từ văn hóa tổ chức là động lực đặc trưng hóa cách thức nhân viên giao dịch với khách hàng. Như vậy, văn hóa tổ chức hoạt động như một hệ thống kiểm soát xã hội và ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên thông qua các giá trị và niềm tin chế ngự trong một công ty (Halliburton & Bach, 2012). Thái độ đối với thương hiệu của nhân viên có thể được đánh giá thông qua sự gắn bó hoặc lòng trung thành đối với thương hiệu của nhân viên (Punjaisri & Wilson, 2011). Do đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

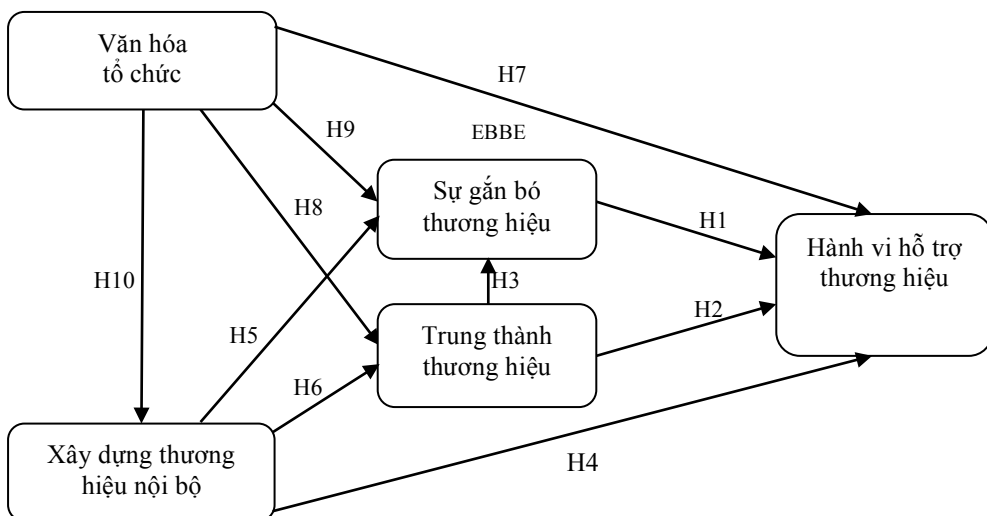
H8: Văn hóa tổ chức có tác động tích cực đến lòng trung thành thương hiệu của nhân viên.

H9: Văn hóa tổ chức có tác động tích cực đến sự gắn bó thương hiệu của nhân viên.

Halliburton & Bach (2012) cho rằng văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong truyền thông và động viên, dẫn đến tác động lên hành vi của nhân viên. Đồng quan điểm này, Adewale & Anthonia (2013) cho rằng có nhiều nghiên cứu khám phá ảnh hưởng của văn hóa tổ chức lên các chương trình phát triển nguồn nhân lực khác nhau, giúp đỡ để cung cấp cơ hội và mở ra phạm vi rộng lớn hơn cho sự phát triển các kỹ năng nghiệp vụ và hành vi của nguồn nhân lực trong tổ chức. Carr & cộng sự (2003) lập luận văn hóa tổ chức có quan hệ trực tiếp với động lực làm việc của nhân viên, đào tạo và phát triển, sự hài lòng của nhân viên, v.v.. Do đó, giả thuyết sau đây được đề nghị:

H10: Văn hóa tổ chức có tác động tích cực lên xây dựng thương hiệu nội bộ.

Hình 1 cho thấy mô hình khái niệm giải thích cho hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Cùng với EBBE, xây dựng thương hiệu nội bộ và văn hóa tổ chức được đề xuất là những nhân tố dự báo của hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Mặt khác, văn hóa tổ chức được xem là có tác động lên cả EBBE và xây dựng thương hiệu nội bộ. Ngoài ra, xây dựng thương hiệu nội bộ được xem là có tác động lên EBBE. Cuối cùng, sự gắn bó thương hiệu được giả định là kết quả của lòng trung thành thương hiệu.



Hình 1. Mô hình khái niệm giải thích cho hành vi hỗ trợ thương hiệu

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn: Nghiên cứu sơ bộ (01/9/2013 - 30/9/2013) và khảo sát chính thức (15/10/2013 - 15/6/2014). Giai đoạn sơ bộ gồm thảo luận nhóm tập trung và nghiên cứu sơ bộ định lượng để hoàn thiện các thang đo. Nghiên cứu sơ bộ định tính gồm 8 nhân viên trong trường đại học, thuộc các bộ phận để thảo luận về các thang đo. Quy mô mẫu cho nghiên cứu sơ bộ định lượng là 135 và dùng trong nghiên cứu chính thức là 447.

Tất cả thang đo trong nghiên cứu sử dụng thang đo Likert 7 điểm và được kế thừa từ các nghiên cứu trước. Thang đo sự gắn bó thương hiệu (Punjaisri & cộng sự, 2009a; 2009b; Punjaisri & Wilson, 2011) với 8 biến quan sát, đánh giá mức độ thuộc về thương hiệu, ảnh hưởng sự thành công hay thất bại của thương hiệu, sự hãnh diện cũng như cảm nhận sở hữu thương hiệu của nhân viên. Thái độ trung thành thương hiệu có thể diễn giải qua sự kiên định duy trì mối quan hệ với thương hiệu (Gremler & Brown, 1996). Thang đo trung thành thương hiệu từ Boselie & van der Wiele (2002) với 3 biến quan sát, đo lường ý định ở lại với thương hiệu của nhân viên. Thang đo hành vi hỗ trợ thương hiệu gồm 4 biến quan sát, từ thang đo của O'Reilly & Chatman (1986) và Williams & Anderson (1991), đo lường mức độ nhân viên thực hiện lời hứa thương hiệu thông qua việc phối hợp thông điệp thương hiệu vào các hoạt động cụ thể: Sử dụng kiến thức về giá trị thương hiệu của trường vào việc tổ chức tốt hơn thời gian của mình, ra quyết định đối với những yêu cầu của sinh viên dựa trên giá trị thương hiệu. Thang đo văn hóa tổ chức dựa theo thang đo của Cameron & Quinn (1999) gồm 6 biến quan sát tương ứng cho loại văn hóa tổ chức thứ bậc (Trivellas & Dargenidou (2009) tìm thấy văn hóa trong trường đại học chủ yếu là loại văn hóa thứ bậc). Phát hiện này phù hợp với khẳng định của Wang (2012) là với xu hướng đang diễn ra trong cơ cấu tổ chức, hầu hết các tổ chức nhà nước vẫn còn bị chi phối bởi nền văn hóa thứ bậc. Thang đo xây dựng thương hiệu nội bộ là thang đo bậc hai kế thừa từ Punjaisri & cộng sự (2009b) và Punjaisri & Wilson (2011) với 10 biến quan sát, gồm 4 thành phần: Đào tạo, định hướng, họp nhóm/phòng và họp giao ban hàng ngày để hướng dẫn công việc. Đào tạo được đo bằng 4 biến, đánh giá về mức độ kỹ năng, phương pháp đã được đào tạo tác động đến việc thực hiện lời hứa thương hiệu cũng như sự khích lệ trong việc cải tiến. Họp nhóm/phòng cũng như họp giao ban hàng ngày được đo bằng 2 biến, đánh giá mức độ tác động của việc họp lên nhận thức của nhân viên về thực hiện lời

hứa thương hiệu. Thành phần định hướng với 2 biến, đánh giá tác động của chương trình định hướng và tài liệu hướng dẫn.

Mặc dù hầu hết các thang đo đã được sử dụng rộng rãi trong quá khứ; tuy nhiên, việc thảo luận nhóm tập trung là quan trọng vì sự khác biệt về môi trường nghiên cứu: Giáo dục đại học trong thị trường đang chuyển đổi. Trong thảo luận nhóm tập trung, riêng thành phần định hướng, các thành viên thảo luận nhất trí cho rằng do tính chất đặc thù của giáo dục đại học đòi hỏi một kết quả đồng nhất và phù hợp với môi trường cạnh tranh, nên không chỉ từ lúc nhân viên được tuyển vào trường mà cả quá trình làm việc, nhà trường luôn trang bị những gì cần thiết nhất cho việc định hướng nhân viên, được hiểu là chính sách chất lượng, mục tiêu và chương trình hành động của năm. Do vậy, biến quan sát ORI2 trong thang đo của các nghiên cứu trước: “Tôi thích những trang bị cần thiết cho việc định hướng và tài liệu hướng dẫn về thương hiệu của trường tôi” được cụ thể hóa thành hai biến quan sát ORI2: “Chương trình mục tiêu, chất lượng hàng năm giúp tôi thực hiện thành công vai trò và trách nhiệm của mình” và ORI3: “Tôi thích chương trình mục tiêu, chất lượng này và tài liệu hướng dẫn về thương hiệu của trường tôi”.

Trong nghiên cứu sơ bộ định lượng, các thang đo được đánh giá thông qua hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA). Việc đánh giá độ tin cậy dẫn đến việc xóa một biến quan sát trong thang đo văn hóa tổ chức do hệ số tương quan biến tổng thấp hơn 0,30 (Nunnally & Bernstein, 1994). Tiếp theo, trong phân tích EFA, 3 biến quan sát của thang đo sự gắn bó lần lượt bị xóa vì có chênh lệch trọng số nhân tố $<0,3$ (Jabnoun & Al-Tamimi, 2003). Đặc biệt, phân tích EFA cho kết quả hai khái niệm thành phần hợp nhóm và hợp giao ban nhóm thành một nhân tố duy nhất. Kết quả này sẽ được xem xét lại ở phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

Danh sách 800 địa chỉ email được sử dụng để gửi bảng câu hỏi. Số bảng trả lời hợp lệ cho nghiên cứu chính thức là 447 (kể cả số lượng đợt 1); trong đó có 272 (61%) giảng viên, 120 (27%) quản lý, và 55 (12%) quản trị và phục vụ.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Kết quả nghiên cứu

Các điều kiện về giá trị Skewness và Kurtoses đều thỏa mãn do đó phương pháp ước lượng xu hướng cực đại được sử dụng (Muthen & Kaplan, 1985, trích trong Tho, 2007). Mô hình CFA của 4 khái niệm bậc nhất (sự gắn bó, lòng trung thành thương

hiệu, văn hóa tổ chức và hành vi hỗ trợ thương hiệu) và khái niệm bậc hai xây dựng thương hiệu nội bộ phù hợp tốt với dữ liệu. Mô hình đo lường tới hạn cũng đạt được sự phù hợp tốt với dữ liệu. Trọng số nhân tố của tất cả các biến đều có ý nghĩa thống kê ($\geq 0,58$, $p < 0,001$), và tất cả các phương sai trung bình được rút trích là khá cao ($> 0,50$). Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp của các thang đo là chấp nhận được ($\geq 0,77$). Điều này cho thấy các thang đo các khái niệm bậc nhất và các thành phần của khái niệm bậc hai là đơn hướng (Fornell & Larcker, 1981) và giá trị hội tụ đã đạt được (Steenkamp & van Trijp, 1991). Cuối cùng, tương quan giữa các khái niệm, cùng với sai số chuẩn, nhỏ hơn 1 một cách có ý nghĩa thống kê. Những kết quả này một lần nữa khẳng định giá trị phân biệt (Bảng 1).

Bảng 1

Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Khái niệm		Thành phần	Tương quan	r(se)	ρ _c	ρ _{vc}		
Xây dựng thương hiệu nội bộ	χ ² _[36] =127,373 (p = 0,000), CFI = 0,972, TLI = 0,958, RMSEA = 0,075	Đào tạo (TRA)	TRA↔ORI	0,374(0,159)	0,86	0,61		
		Định hướng (ORI)	ORI↔MEE	0,492(0,149)				
		Hợp nhóm (MEE)	TRA↔MEE	0,393(0,158)			0,91	0,77
		Hợp giao ban (BRI)	MEE↔BRI	0,753(0,113)			0,92	0,85
			TRA↔BRI	0,473(0,151)			0,85	0,75
			ORI↔MEE	0,397(0,157)				
Văn hóa tổ chức	χ ² _[5] =9,455 (p = 0,092), CFI = 0,996, TLI = 0,992, và RMSEA = 0,45				0,88	0,61		
Sự gắn bó	χ ² _[2] =0,854 (p = 0,653), CFI =1,000, TLI = 1,004, và RMSEA = 0,000				0,89	0,61		
Lòng trung thành	χ ² _[0] =0,000				0,77	0,54		
Hành vi hỗ trợ thương hiệu	χ ² _[2] =2,741 (p = 0,254), CFI = 0,999, TLI = 0,998, và RMSEA = 0,029				0,916	0,67		

Mô hình đo lường tới hạn	$\chi^2_{[329]} = 1.092,328$ ($p = 0,000$), CFI = 0,912, TLI = 0,900, và RMSEA = 0,072		
	Tương quan		r(se)
	Vanhhoa	<--> Xaydungthuonghieunoibo	0,682(0,040)
	Vanhhoa	<--> Hanhvi	0,290(0,053)
	Hanhvi	<--> Suganbo	0,317(0,052)
	Suganbo	<--> Trungthanh	0,610(0,044)
	Hanhvi	<--> Trungthanh	0,244(0,054)
	Xaydungthuonghieunoibo	<--> Hanhvi	0,204(0,054)
	Xaydungthuonghieunoibo	<--> Trungthanh	0,637(0,043)
	Vanhhoa	<--> Suganbo	0,667(0,041)
	Xaydungthuonghieunoibo	<--> Suganbo	0,674(0,041)
	Vanhhoa	<--> Trungthanh	0,441(0,050)

Kết quả mô hình cấu trúc cho thấy mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu: $\chi^2_{[329]} = 1.091,040$ ($p = 0,000$), CFI = 0,908, TLI = 0,900, và RMSEA = 0,072. Các kết quả chấp nhận 7 giả thuyết. Các giá trị ước lượng chưa chuẩn hóa được trình bày trong Bảng 2 và ước lượng chuẩn hóa trong Hình 2. Đáng chú ý là có 3 giả thuyết H2, H4 và H8 bị bác bỏ. Theo đó, văn hóa tổ chức không tác động lên lòng trung thành thương hiệu, cũng như hành vi hỗ trợ thương hiệu không là kết quả trực tiếp của lòng trung thành và xây dựng thương hiệu nội bộ.

Bảng 2

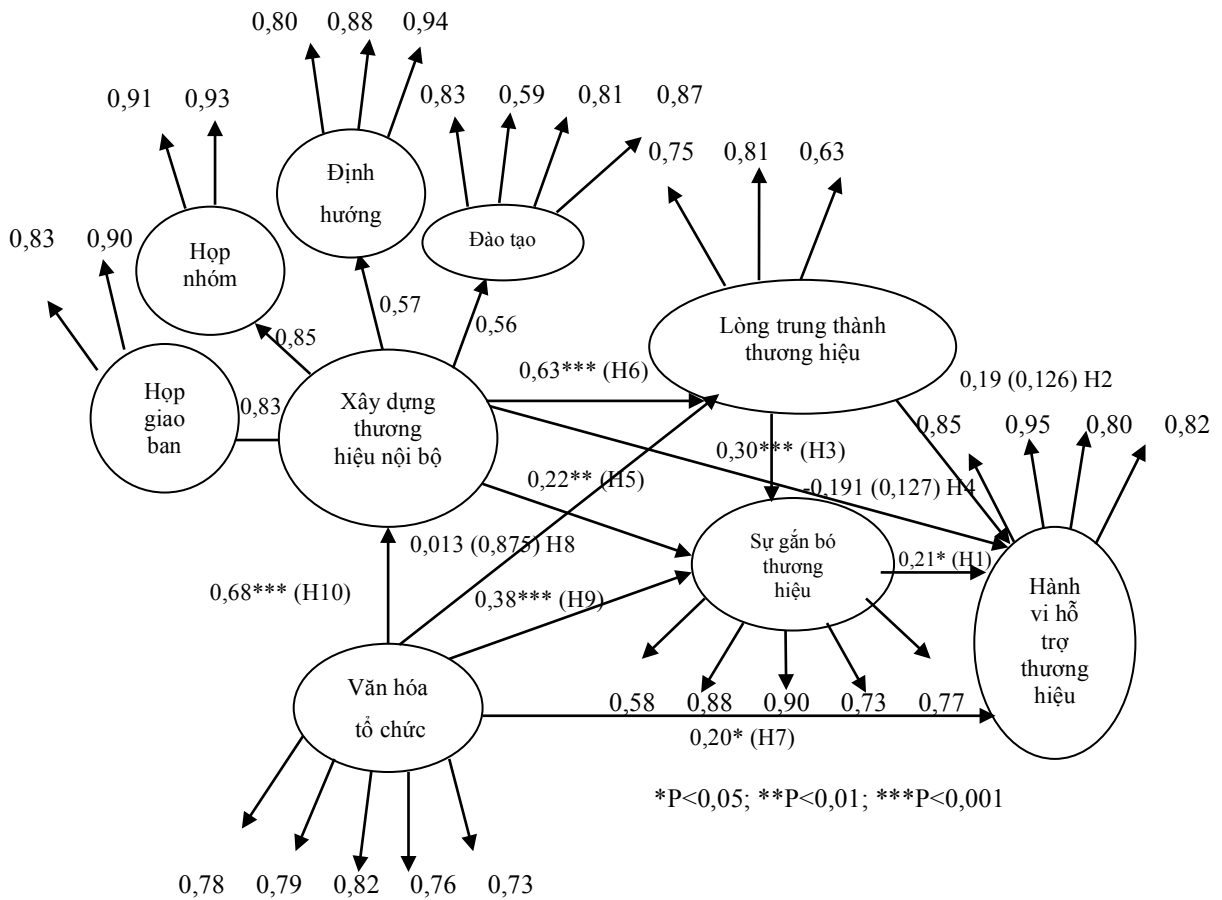
Ước lượng chưa chuẩn hóa

Giả thuyết			Ước lượng	S.E.	C.R.	P-value
H1	Sự gắn bó	--> Hành vi hỗ trợ thương hiệu	0,360	0,146	2,476	0,013
H2	Trung thành	--> Hành vi hỗ trợ thương hiệu	0,187	0,122	1,530	0,126
H3	Trung thành	--> Sự gắn bó	0,262	0,055	4,752	***
H4	Xây dựng thương hiệu nội bộ	--> Hành vi hỗ trợ thương hiệu	-0,191	0,125	-1,525	0,127
H5	Xây dựng thương hiệu nội bộ	--> Sự gắn bó	0,161	0,056	2,856	0,004

	Giả thuyết	Ước lượng	S.E.	C.R.	P-value
H6	Xây dựng thương hiệu nội bộ --> Trung thành	0,526	0,077	6,834	***
H7	Văn hóa tổ chức --> Hành vi hỗ trợ thương hiệu	0,325	0,137	2,367	0,018
H8	Văn hóa tổ chức --> Trung thành	0,013	0,084	0,157	0,875
H9	Văn hóa tổ chức --> Sự gắn bó	0,369	0,060	6,147	***
H10	Văn hóa tổ chức --> Xây dựng thương hiệu nội bộ	0,898	0,075	11,943	***

3.2. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu giúp tăng cường sự hiểu biết về vai trò quan trọng của sự gắn bó thương hiệu cũng như những nhân tố: Xây dựng thương hiệu nội bộ, lòng trung thành và văn hóa tổ chức làm gia tăng sự gắn bó và dẫn đến hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Cụ thể, theo kết quả giả thuyết H1 và H3, sự gắn bó thương hiệu tác động trực tiếp lên hành vi hỗ trợ thương hiệu, phù hợp với nghiên cứu của Punjaisri & cộng sự (2009a), và lòng trung thành thương hiệu tác động trực tiếp lên sự gắn bó thương hiệu, phù hợp với nghiên cứu của Bowen & Shoemaker (2013). Tương tự, theo giả thuyết H7, văn hóa tổ chức có tác động trực tiếp lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên, phù hợp với nghiên cứu của Halliburton & Bach (2012). Điều này cho thấy sự gắn bó thương hiệu và văn hóa tổ chức là những nhân tố quan trọng trong việc tạo ra hành vi hỗ trợ thương hiệu nhân viên không chỉ trong lĩnh vực thương mại, mà ngay cả trong giáo dục đại học.



Hình 2. Kết quả phương trình cấu trúc (chuẩn hóa)

Theo kết quả của H5 và H6, xây dựng thương hiệu nội bộ là yếu tố dự báo của EBBE trong giáo dục đại học, cung cấp thêm bằng chứng về khả năng sử dụng kết hợp các giải pháp Marketing nội bộ và quản trị nhân sự tạo ra EBBE trong lĩnh vực dịch vụ nói chung (de Chernatony & Cottam, 2006) đã được khẳng định trong lĩnh vực nhà hàng và khách sạn nói riêng (Punjaisri & cộng sự, 2009a). Theo kết quả của H9 và H10, văn hóa tổ chức cũng giúp các trường đại học tìm thấy những giá trị thương hiệu từ bên trong do tác động trực tiếp lên sự gắn bó của nhân viên. Phát hiện này phù hợp với các nghiên cứu trước đây cho rằng văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến thái độ và hành vi của nhân viên (MacIntosh, 2010; de Chernatony & Cottam, 2008; Shahzad & cộng sự, 2013). Trong nghiên cứu này, văn hóa tổ chức cũng tác động lên xây dựng thương

hiệu nội bộ và điều này phù hợp với quan điểm của các nhà nghiên cứu khác (Adewale & Anthonia, 2013; Carr & cộng sự, 2003).

Tuy nhiên, kết quả nghiên cứu cho thấy giả thuyết H2 và H4 bị từ chối, nghĩa là lòng trung thành và xây dựng thương hiệu nội bộ không ảnh hưởng trực tiếp lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên, khác với khẳng định của de Chernatony & Cottam (2006) và kết quả nghiên cứu thực nghiệm trong lĩnh vực nhà hàng và khách sạn của Punjaisri & cộng sự (2009b). Như vậy, xây dựng thương hiệu nội bộ tác động trực tiếp lên thái độ của nhân viên, tạo ra EBBE trước khi thâm sâu, định hình hành vi của nhân viên thông qua sự gắn bó cho thấy một diễn tiến chậm từ thái độ đến hành vi trong lĩnh vực giáo dục đại học. Điều này có thể do đặc thù của giáo dục là một ngành mà tính chính trực, chuẩn mực và thận trọng là những tính cách luôn được đề cao nên việc áp dụng những cách tiếp cận trong lĩnh vực thương mại là một thách thức đối với tính chính trực của các trường (Chapleo, 2011). Những người làm công tác giáo dục thường có xu hướng nhạy cảm với kinh doanh và phản ứng tiêu cực đối với hầu hết các hình thức Marketing. Những người chống đối hoạt động Marketing trong giáo dục đại học tin rằng thế giới kinh doanh mâu thuẫn với những giá trị trong giáo dục về mặt đạo đức (Hemsley-Brown & Goonawardana, 2007). Do vậy, dù có ý định duy trì lâu dài mối quan hệ với thương hiệu hoặc dưới tác động của các hoạt động xây dựng thương hiệu, những người làm công tác giáo dục đại học luôn thể hiện rõ nét tính độc lập trong tư duy, giảng dạy, nghiên cứu và làm việc của mình và luôn thận trọng, hành xử theo những quy tắc của ngành đã được xã hội ấn định. Tương tự, giả thuyết H8 bị bác bỏ, nghĩa là văn hóa tổ chức không có ảnh hưởng trực tiếp lên lòng trung thành thương hiệu của nhân viên. Như vậy, văn hóa tổ chức có thể tạo ra một ý thức mong muốn thuộc về một nhóm, cảm nhận sự thành công hay thất bại của nhóm, của thương hiệu như chính mình trong những thời điểm nào đó nhưng không thể tác động tạo ra sự kiên định, duy trì lâu dài mối quan hệ đó bởi vì trong một môi trường cạnh tranh, lòng trung thành không là giá trị được tôn vinh và đề cao nhất mà chính là sự sáng tạo dẫn đến thành công, hiệu quả và phát triển.

Nghiên cứu này có ba hạn chế chính: Thứ nhất, việc lấy mẫu chưa có tính phổ cập cao. Thứ hai, tác giả chỉ dựa trên dữ liệu thu thập từ một tổ chức (UEH) nên các phân tích thống kê như SEM rất dễ bị chệch vì tính đồng nhất khá cao dẫn đến biến thiên thấp. Thứ ba, cần nghiên cứu thêm mô hình khái niệm EBBE về mặt thực nghiệm.

4. Kết luận kèm theo gợi ý chính sách và kiến nghị giải pháp

4.1. Kết luận

Kết quả nghiên cứu làm rõ xây dựng thương hiệu nội bộ và văn hóa tổ chức tác động mạnh mẽ lên sự gắn bó và lòng trung thành tạo ra EBBE. Ngoài ra, văn hóa tổ chức còn thể hiện vai trò điều khiển trong việc tác động lên xây dựng thương hiệu nội bộ và hành vi hỗ trợ thương hiệu nhân viên. Sự gắn bó cũng đóng vai trò quan trọng không kém so với văn hóa tổ chức trong việc tạo ra hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Mặt khác, văn hóa tổ chức thứ bậc không thúc đẩy để tạo ra được lòng trung thành trong môi trường đầy cạnh tranh của nền kinh tế chuyển đổi. Điều này hàm ý văn hóa tổ chức cần phải được xây dựng trên những giá trị phù hợp với môi trường kinh doanh cạnh tranh, ví dụ sự sáng tạo. Xây dựng thương hiệu nội bộ không thể trực tiếp tạo ra hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên trong giáo dục đại học cho thấy đối với một ngành đặc thù có tính độc lập cao trong hoạt động chuyên môn và sẵn có những quy tắc hành nghề, chuẩn mực đạo đức được quy định bởi xã hội, cũng như tính thận trọng trong ứng xử thì hành vi hỗ trợ của nhân viên không diễn ra tức thời để đáp ứng các hoạt động Marketing về xây dựng thương hiệu.

4.2. Gợi ý chính sách và kiến nghị giải pháp

Nghiên cứu này cho thấy tính khả thi của giải pháp xây dựng thương hiệu đại học từ bên trong, phù hợp với ngân sách hạn hẹp cũng như đặc thù của ngành giáo dục, không như cách tiếp cận trong thương mại gây mâu thuẫn với những giá trị đạo đức. Các trường đại học có thể tạo ra EBBE và định hình hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên bằng cách kết hợp hai nhân tố: Xây dựng thương hiệu nội bộ và văn hóa tổ chức. Sự có mặt đồng thời của hai nhân tố chính là sự phối hợp, bổ khuyết cần thiết cho nhau, bảo đảm đáp ứng được kì vọng, sự thoả mãn của người học, nhân viên và những người có quyền lợi liên quan thông qua thái độ và hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Kết quả nghiên cứu này chuyển tải một thông điệp cho nhà quản trị đại học cũng như bộ phận quản trị nhân sự là những chương trình đào tạo, định hướng với chất lượng cao, thường xuyên sẽ là một rào cản tâm lý hữu hiệu cho sự chuyển đổi nơi làm việc của nhân viên trong nhà trường, giúp cho nguồn nhân lực của trường được ổn định và phát triển bền vững với chi phí hiệu quả, đặc biệt đối với lực lượng giảng viên. Đồng thời, đối với các nhà quản lý cấp trung (phòng/ban/khoa) trong hoạt động hằng ngày của nhà trường, việc đề cập về thương hiệu trong các cuộc họp nhóm và họp giao

ban là quan trọng với những nhân viên, dẫn đến củng cố và xây đắp lòng trung thành đối với thương hiệu của họ, giúp họ gắn bó hơn với tổ chức, xem sự thành công hay thất bại của tổ chức như chính của bản thân mình. Điều này cho thấy xây dựng thương hiệu nội bộ phải là hoạt động đồng bộ, thường xuyên và xuyên suốt trong tất cả các cấp quản lý và nhân viên trong nhà trường. Kết quả nghiên cứu chỉ rõ xây dựng thương hiệu nội bộ là điều kiện cần (không thể thiếu) để tạo ra EBBE. Nhưng điều kiện đủ và có tầm quan trọng đặc biệt là văn hóa tổ chức. Văn hóa của nhà trường cần tạo cho nhân viên cảm nhận sự tự chủ, được tôn trọng và bình đẳng để phát huy tính sáng tạo trong khuôn khổ của những quy định, chính sách và hoạt động điều hành. Trải nghiệm này bao gồm những cảm nhận của nhân viên về điều kiện và mối quan hệ con người trong quá trình làm việc. Đây chính là cảm nhận nền tảng căn bản của nhân viên về nhà trường và là cơ sở vững chắc để tạo nên sự gắn bó, cũng như những hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên■

Tài liệu tham khảo

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity*. The Free Press, New York, NY.
- Adewale, O. O., & Anthonia, A. A. (2013). Impact of organizational culture on human resource practices: A study of selected Nigerian private universities. *Journal of Competitiveness*, 5(4), 115-133.
- Boselie, P., & van der Wiele, T. (2002). Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, 12(3), 165-172.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2013). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5/6), 31-46.
- Butcher, K., & Sparkes, B., O'Callaghan, F. (2001). Evaluative and relational influences on service loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(4), 310-327.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Carr, M. J., & Schmidt, W. T., Ford, A. M., de Shon, D. J. (2003). Job Satisfaction: A meta-analysis of stabilities. *Journal of Organisational Behaviour*, 22(3), 483-504.
- Chapleo, C. (2011). Exploring rationales for branding a university: Should we be seeking to measure branding in UK universities? *Journal of Brand Management*, 18, 411-422.
- de Chernatory, L., & Cottam, S. (2006). Internal brand factors driving successful financial services brands. *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 611-633.

- de Chernatony, L., & Cottam, S. (2008). Interactions between organisational cultures and corporate brands. *Journal of Product & Brand Management*, 17(1), 13-24.
- de Chernatony, L., & Dall'Omo Riley, F. (1997). The chasm between managers' and consumers' view of brands: The experts' perspectives. *Journal of Strategic Marketing*, 5(2), 89-104.
- Drake, S. M., & Gulman, M. J., Roberts, S. M. (2005). *Light Their Fire, Dearborn*. Chicago, IL.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 28(1), 39-50.
- Gremler, D. D. & Brown, S.W. (1996). Service loyalty: Its nature, importance, and implications. *ISQA C/o Business Research Institute*, 171-180.
- Halliburton, C., & Bach, S. (2012). An integrative framework of corporate brand equity. *EuroMed Journal of Business*, 7(3), 243-255.
- Hemsley-Brown, J., & Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of Business Research*, 60(9), 942-948.
- Henkel, S., & Tomczak, T., Heitmann, M., Herrmann, A. (2007). Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding. *Journal of Product and Brand Management*, 16, 310-320.
- Heskett, J. L., & Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. Jr, Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-170.
- Hoogervorst, J., & van der Flier, H., Koopman, P. (2004). Implicit communication in organizations: The impact of culture, structure and management practices on employee behavior. *Journal of Managerial Psychology*, 19, 288-311.
- Iacobucci, D. (1992). An empirical examination of some basic tenets in services: goods - services continua, in *Advances in Services Marketing and Management*, Teresa A. Swath & David E Bowen & Stephen W. Brown, Eds. Vol. 1. Greenwich, CN: JAI Press Ltd.
- Kapferer, J. N. (2009). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4th ed. Kogan Page, London.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- King, C., & Grace, D. (2009). Employee based brand equity: A third perspective. *Services Marketing Quarterly*, 30, 122-147.
- King, C., & Grace, D., Funk, D. C. (2012). Employee brand equity: Scale development and validation. *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288.
- Kuenzel, S., & Halliday, S. V. (2008). Investigating antecedents and consequences of brand identification. *Journal of Product & Brand Management*, 17(5), 293-304.
- MacIntosh, E.W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13, 106-117.

- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd ed. McGraw-Hill, New York, NY.
- O'Reilly, C. III, & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499.
- Peng, P. P. (2008). Assessment of the employee-based brand equity. *Talent Exploitation*.
- Pringle, H., & Thompson, M. (2001). *Brand Spirit*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Punjaisri, K., & Evanschitzky, H., Wilson, A. (2009a). Internal branding: An enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, 20(2), 209-226.
- Punjaisri, K., & Wilson, A., Evanschitzky, H. (2009b). Internal branding to influence employees' brand promise delivery: A case study in Thailand. *Journal of Service Management*, 20(5), 561-579.
- Punjaisri, K., & Wilson, A. (2007). The role of internal branding in the delivery of employee brand promise. *Journal of Brand Management*, 15(1), 57-70.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011). Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1521-1537.
- Schultz, D. E. (2003). Live the brand. *Marketing Management*, 12(4), 8-9.
- Schultz, M., & Antorini, Y., Csaba, F. (2005). Towards the Second Wave of Corporate branding ... Corporate Branding. Purpose/People/Process, 1st ed. *Copenhagen Business School Press*, Gylling.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., & Gulzar, M. (2013). Impact of organizational culture on employees job performance: An empirical study of software houses in Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 56-64.
- Steenkamp, J. B. E. M., & van Trijp, H.C.M. (1991). The use of LISREL in validating marketing constructs. *International Journal of Research in Marketing*, 8(4), 283-299.
- Supornpraditchai, T., & Miller, K. E., Lings, I. N., Jonmundsson, B. (2007). Employee-based brand equity: antecedents and consequences. *Proceedings of the Australia New Zealand Marketing Academy Conference, Dunedin*, New Zealand.
- Tho, D. N. (2007). Factors affecting the utilization of the internet by internationalizing firms in transition markets: Evidence from Vietnam. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(4), 360-376.
- Trivellas, P., & Dargenidou, D. (2009). Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of technological educational institute of Larissa. *The TQM Journal*, 21, 382-399.
- Vallaster, C., & de Chernatony, L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.

- Wang, G. (2012). A study of how the organizational culture of international tourist hotels affects organizational performance: Using intellectual capital as the mediating variable. *The Journal of Global Business Management*, 8(1), 189-201.
- Williams, L., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.