

Giá trị thương hiệu của trường đại học dựa trên nhân viên: Nghiên cứu tại Việt Nam

Nguyễn Thanh Trung*

Ngày nhận: 28/03/2015

Ngày nhận bản sửa: 16/04/2015

Ngày duyệt đăng: 23/04/2015

Tóm tắt:

Nghiên cứu này kiểm định mô hình giá trị thương hiệu dựa trên nhân viên (*Employee-Based Brand Equity-EBBE*), điều tra các tiền tố của *EBBE* cũng như mối quan hệ giữa các thành phần trong giáo dục đại học tại nền kinh tế chuyển đổi - Việt Nam. Một mẫu gồm 447 nhân viên trong các trường đại học được khảo sát để kiểm định các mô hình đo lường, lý thuyết và giả thuyết. Mô hình phương trình cấu trúc được dùng để phân tích dữ liệu. Nghiên cứu này phát hiện rằng trong giáo dục đại học, *EBBE* bao gồm lòng trung thành, sự gắn bó, và hành vi hỗ trợ thương hiệu. Bên cạnh văn hóa tổ chức, sự gắn bó được sử dụng để dự đoán hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Mặt khác, tiền tố của *EBBE* là xây dựng thương hiệu nội bộ và văn hóa tổ chức.

Từ khóa: Giá trị thương hiệu dựa trên nhân viên, giáo dục đại học, văn hóa tổ chức, xây dựng thương hiệu nội bộ.

Employee-based brand equity in higher education: A study in Vietnam

Abstract

This study explored and examined the model of employee-based brand equity (EBBE), investigated determinants of EBBE as well as relationships between the components in the field of higher education in Vietnam, a transitional economy. A sample of 447 university employees was surveyed to test the measurement model, theoretical model and hypotheses. Structural equation modeling was used to analyze the data. This study found that in higher education, EBBE includes brand loyalty, brand identification and brand-supporting behaviors. Besides organizational culture, brand identification can be used to predict the behaviors. On the other hand, determinants of EBBE are internal branding and organizational culture.

Keywords Employee-based brand equity, higher education, internal branding, organizational culture.

1. Giới thiệu

Hội nhập quốc tế đã làm mức độ cạnh tranh trong mỗi quốc gia gia tăng. Người học không chỉ nhận thức về thương hiệu, mà còn chú ý vị trí của thương hiệu trên bảng xếp hạng (Bunzel, 2007). Kết quả xếp hạng đại học cũng ảnh hưởng đến quyết định của các nhà khoa học, giảng viên khi chọn nơi làm việc và nhà tuyển dụng khi chọn nhân sự mới. Đây chính là áp lực đối với các đại học, dẫn đến nhu cầu cấp thiết là các trường cần phải làm gì để tự cứu lấy

minh. Nhiều trường đã chuyển sang giải pháp xây dựng thương hiệu (Whisman, 2009), dù nhiều nhà quản trị đại học tránh việc xem chính họ là nhà marketing hoặc là nhà quản trị thương hiệu.

Cho đến nay, có nhiều nghiên cứu về giá trị thương hiệu dựa trên khách hàng (*Customer-Based Brand Equity-CBBE*), tuy nhiên, rất ít nghiên cứu về giá trị thương hiệu dựa trên nhân viên (*Employee-Based Brand Equity-EBBE*), đặc biệt, nghiên cứu thực nghiệm trong giáo dục đại học là hiếm hoi

(Hemsley-Brown và Goonawardana, 2007). Việc chưa có một nghiên cứu thực nghiệm về khái niệm EBBE trong giáo dục đại học của một nền kinh tế chuyển đổi được xem xét cùng hai nhân tố chỉ báo: văn hóa tổ chức và xây dựng thương hiệu nội bộ chính là khe hở trong cơ sở lý thuyết về giá trị thương hiệu. Từ hạn chế trên, nghiên cứu này sử dụng các khái niệm về thái độ và hành vi trong ngữ cảnh khách hàng vào ngữ cảnh nhân viên để xây dựng mô hình EBBE, kiểm định các nhân tố tác động lên EBBE và mối quan hệ giữa các thành phần trong giáo dục đại học tại Việt Nam.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết

2.1. Cơ sở lý thuyết

Theo Supornpraditchai và cộng sự (2007), hai lý thuyết nền tảng xây dựng giá trị thương hiệu trong ngữ cảnh khách hàng là lý thuyết tâm lý học nhận thức và lý thuyết tín hiệu trong kinh tế thông tin có thể áp dụng sang ngữ cảnh nhân viên. Theo tâm lý học nhận thức, trong ngữ cảnh nhân viên, giả định cơ bản là nhân viên sở hữu những thông tin về công ty từ truyền thông và qua trải nghiệm làm việc tại công ty. 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. Supornpraditchai và cộng sự (2007) cũng cho rằng theo lý thuyết tín hiệu, thông tin không hoàn hảo và bất cân xứng tồn tại trong công ty có thể tạo ra sự bất ổn ở nhân viên, có thể nhiều nhân viên tốt rời bỏ công ty. Thương hiệu công ty được nhân viên sử dụng như một tín hiệu về chất lượng và sự đáng tin cậy. Như vậy, những khái niệm then chốt cấu thành CBBE có thể được áp dụng để giải thích trong ngữ cảnh nhân viên (ví dụ, Punjaisri và cộng sự, 2009a). Tác giả đã khảo sát các nghiên cứu về EBBE trong vòng 25 năm trở lại cho thấy 3 thành phần: sự gắn bó, lòng trung thành và hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên được đề cập nhiều nhất và đây cũng chính là những thành tố mà nghiên cứu này đề xuất cho mô hình khái niệm EBBE.

Trương tự, kết quả khảo sát các chỉ báo của EBBE cũng cho thấy có ba nhóm nhân tố: truyền thông từ bên trong, quản trị nhân sự và môi trường làm việc. Punjaisri và cộng sự (2009a) đã đưa ra khái niệm bậc hai “xây dựng thương hiệu nội bộ” phối hợp hai nhóm: truyền thông từ bên trong và quản trị nhân sự với bốn thành phần con: định hướng, đào tạo, họp nhóm và họp giao ban dựa trên khuôn khổ hoạt động của marketing nội bộ. Mặt khác, văn hóa của

trường đại học được định nghĩa là một nhân cách tập thể của trường, là bầu không khí được tạo ra bởi những tương tác chuyên môn và xã hội của các cá nhân ở trường đại học đó (Trivellas và Dargenidou, 2009), dựa trên sự tác động của những giá trị, chính sách, quy định và luật lệ trong lãnh đạo, quản lý và giao tiếp lên cảm nhận của nhân viên về sự ổn định trong quan hệ, sự phối hợp nhịp nhàng cũng như hiệu suất và hiệu quả điều hành. Như vậy, văn hóa tổ chức thể hiện chính cho môi trường làm việc. Nghiên cứu này xem xét đồng thời hai tác nhân: xây dựng thương hiệu nội bộ và văn hóa tổ chức trong vai trò chỉ báo của EBBE.

2.2. Các giả thuyết

2.2.1. Mối quan hệ giữa các thành phần bên trong EBBE

Hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên là những hành vi mà nhân viên thực hiện nhất quán với thương hiệu, bằng lời và không bằng lời nói, trực tiếp hoặc gián tiếp, xác định trải nghiệm thương hiệu và giá trị thương hiệu (Henkel và cộng sự, 2007). Theo Punjaisri và cộng sự (2009a), sự gắn bó thương hiệu 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 như chính mình; tự hào về tư cách thành viên và điều này có khả năng kích hoạt các hành vi làm nâng cao hình ảnh bên ngoài của thương hiệu và tổ chức. Kuenzel và Halliday (2008) đã chứng minh sự gắn bó thương hiệu sẽ dẫn đến hành vi hỗ trợ thương hiệu bằng truyền miệng để quảng bá cho thương hiệu đó. Như vậy, dẫn đến giả thuyết:

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

Lòng trung thành thương hiệu có thể diễn giải qua sự kiên định duy trì mối quan hệ với thương hiệu (Gremler và Brown, 1996). Nhân viên trung thành thường thể hiện xu hướng duy trì mối quan hệ một cách có ý thức và tương đối ổn định thông qua sự sẵn sàng ở lại với công ty. Theo Punjaisri và Wilson (2007) và Punjaisri và cộng sự (2009a) có mối quan hệ tích cực giữa trung thành thương hiệu và hành vi hỗ trợ thương hiệu. Như vậy, dẫn đến giả thuyết:

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

Theo Punjaisri và cộng sự (2009a), việc phân biệt giữa sự gắn bó và lòng trung thành chưa được các nghiên cứu khác điều tra 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. Butcher và cộng sự (2001) cung cấp bằng chứng về sự gắn bó thương hiệu là kết quả của lòng trung thành thương hiệu. Vì vậy, dẫn đến giả thuyết:

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

2.2.2. Xây dựng thương hiệu nội bộ, văn hóa tổ chức và EBBE

Xây dựng thương hiệu nội bộ là các hoạt động truyền thông về thương hiệu trong nội bộ thông qua họp nhóm, họp giao ban và các hoạt động chuyên môn khác như định hướng, xây dựng mục tiêu, kế hoạch công tác và đào tạo 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 và làm cho họ hiện thực thương hiệu trong công việc (Punjaisri và cộng sự, 2009b; de Chernatony và Cottam, 2006). Qua đó, dẫn đến giả thuyết:

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

Kuenzel và Halliday (2008) đã chứng minh rằng truyền thông có tác động lên sự gắn bó thương hiệu. Tổng quát hơn, xây dựng thương hiệu nội bộ có thể tạo ra sự gắn bó và lòng trung thành thương hiệu của nhân viên (de Chernatony và Cottam, 2006; Punjaisri và cộng sự, 2009a). Do vậy, hai giả thuyết sau được đề nghị:

H5: Xây dựng thương hiệu nội bộ có tác động cùng chiều lên lòng trung thành thương hiệu của nhân viên.

H6: Xây dựng thương hiệu nội bộ có tác động cùng chiều lên sự gắn bó thương hiệu của nhân viên.

Halliburton và 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. Tương tự, Adewale và Anthonia (2013) cho rằng nhiều nghiên cứu khám phá ảnh hưởng của văn hóa tổ chức lên các chương trình phát triển nguồn nhân lực khác nhau của tổ chức, 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 và cộng sự (2003) lập luận rằng 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,... Do đó, giả thuyết sau được đề nghị:

H7: Văn hóa tổ chức tác động cùng chiều lên xây dựng thương hiệu nội bộ.

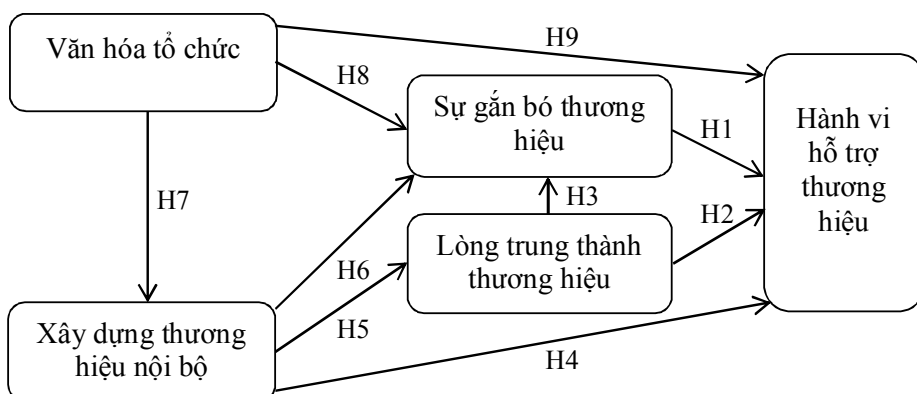
Theo MacIntosh và Doherty (2010), văn hóa tổ chức tác động lên thái độ và hành vi cá nhân cũng như kết quả hoạt động của toàn công ty. Shahzad và cộng sự (2013) cho rằng văn hóa tổ chức có tác động lên kết quả thực hiện công việc của nhân viên. Tương tự, de Chernatony và Cottam (2008) cho rằng những giá trị định hình từ văn hóa tổ chức là động lực đặc trưng hóa cách thức nhân viên giao dịch với khách hàng. 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 và Bach, 2012). 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 (Schultz, 2003). Có thể hiểu thái độ của nhân viên đối với thương hiệu trong giáo dục chính là sự gắn bó. Do đó, hai giả thuyết sau được đề nghị:

H8: Văn hóa tổ chức có tác động cùng chiều lên sự gắn bó thương hiệu của nhân viên.

H9: Văn hóa tổ chức có tác động cùng chiều lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên.

Hình 1 cho thấy mô hình khái niệm EBBE, các nhân

Hình 1. Mô hình lý thuyết nghiên cứu



tổ tác động lên EBBE và mối quan hệ giữa chúng.

3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu được thực hiện qua hai giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ và một điều tra chính để kiểm tra mô hình đo lường, mô hình lý thuyết và các giả thuyết.

Thang đo sự gắn bó (IDE) kế thừa từ các nghiên cứu trước (ví dụ, Punjaisri và cộng sự, 2009a; 2009b; Punjaisri và Wilson, 2011) với 8 biến quan sát, đánh giá mức độ thuộc về thương hiệu, ảnh hưởng của sự thành công hay thất bại của thương hiệu, sự hạnh diện cũng như cảm nhận sở hữu

thương hiệu của nhân viên. Thang đo trung thành thương hiệu (LOY) áp dụng thang đo của Boselie và van der Wiele (2002) với 3 biến, đo lường ý định ở lại với thương hiệu của nhân viên. Thang đo hành vi hỗ trợ thương hiệu (BEH) gồm 4 biến, được kế thừa từ thang đo của các tác giả trước (ví dụ, O'Reilly và Chatman, 1986; Williams và Anderson, 1991), đo lường mức độ những nhân viên thực hiện lời hứa thương hiệu thông qua việc phối hợp thông điệp thương hiệu vào các hoạt động cụ thể. Thang đo văn hóa tổ chức (HIE) theo thang đo của Cameron và Quinn (1999) tạo thành một thang đo có 6 biến quan

Bảng 1. Kết quả hệ số Cronbach's Alpha (α) và CFA

Khái niệm		Thành phần (α)	Tương quan	r(se)	ρ_c	ρ_{vc}
Xây dựng thương hiệu nội bộ	$\chi^2_{[34]}=108.124$ (p = 0.000), CFI = 0.977, TLI = 0.964, và RMSEA = 0.070	TRA ($\alpha = .905$) ORI ($\alpha = .896$) MEE BRI	TRA \leftrightarrow ORI ORI \leftrightarrow MEE TRA \leftrightarrow MEE MEE \leftrightarrow BRI TRA \leftrightarrow BRI ORI \leftrightarrow MEE	.374(0.164) .492(0.154) .393(0.163) .753(0.116) .473(0.151) .397(0.156)	.86 .90 .92 .86	.61 .76 .85 .75
EBBE	$\chi^2_{[51]}=255.871$ (p = 0.000), CFI = 0.938, TLI = 0.919, và RMSEA = 0.095	IDE ($\alpha = .887$) LOY ($\alpha = .766$) BEH ($\alpha = .895$)	LOY \leftrightarrow BEH LOY \leftrightarrow IDE IDE \leftrightarrow BEH	.243(0.139) .629(0.111) .308(0.136)	.89 .78 .92	.62 .54 .73
Nhân tố tác động lên EBBE	$\chi^2_{[95]}=329.966$ (p = 0.000), CFI = 0.950, TLI = 0.937, và RMSEA = 0.074	HIE ($\alpha = .884$) IBR	HIE \leftrightarrow IBR	.681(0.076)	.89 .80	.61 .51
Mô hình đo lường tối hạn	$\chi^2_{[318]}=1166.106$ (p = 0.000), CFI = 0.904, TLI = 0.891, và RMSEA = 0.075					
	Tương quan			r(se)		
	HIE	<-->	IBR	0.683(0.040)		
	HIE	<-->	BEH	0.290(0.053)		
	BEH	<-->	IDE	0.308(0.052)		
	IDE	<-->	LOY	0.631(0.043)		
	BEH	<-->	LOY	0.248(0.053)		
	IBR	<-->	BEH	0.204(0.054)		
	IBR	<-->	LOY	0.644(0.042)		
	HIE	<-->	IDE	0.672(0.041)		
IBR	<-->	IDE	0.689(0.040)			
HIE	<-->	LOY	0.448(0.050)			

Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả

sát. 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 (Wang, 2012) nên văn hóa tổ chức các trường đại học công có thể được xem là văn hóa tổ chức thứ bậc. Thang đo xây dựng thương hiệu nội bộ (IBR) sử dụng thang đo từ những nghiên cứu trước đây (ví dụ, Punjaisri và cộng sự, 2009b; Punjaisri và Wilson, 2011) và điều chỉnh qua thảo luận nhóm tập trung cho kết quả 11 biến với bốn thành phần con: đào tạo (TRA), định hướng (ORI), hợp nhóm (MEE) và hợp giao ban (BRI).

Kết quả đánh giá sơ bộ định lượng qua hệ số Cronbach's Alpha loại một biến quan sát trong thang đo HIE do hệ số tương quan biến tổng thấp hơn 0,30. Tiếp theo, phân tích nhân tố khám phá (EFA) riêng cho hai nhóm: các nhân tố tác động lên EBBE (đào tạo, định hướng, hợp nhóm, hợp giao ban hằng ngày và văn hóa tổ chức) và EBBE (lòng trung thành, sự gắn bó và hành vi hỗ trợ thương hiệu) cho thấy 3 biến trong thang đo sự gắn bó lần lượt bị loại vì có chênh lệch trọng số nhân tố <0,3. Đặc biệt, hai thành phần hợp nhóm và hợp giao ban tạo thành một nhân tố duy nhất. Kết quả này sẽ được xem lại ở phân tích nhân tố khẳng định (CFA).

Danh sách 1.291 e-mail nhân viên các trường đại học được sử dụng để gửi bảng câu hỏi. Tổng kết số lượng trả lời hợp lệ cho nghiên cứu chính thức là 447, đạt 35%, gồm 228 (51%) giảng viên; 134 (30%) quản trị và 85 (19%) phục vụ.

4. Kết quả và thảo luận

4.1. Kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích CFA được trình bày trong Bảng 1 cho thấy các mô hình phù hợp tốt với dữ liệu.

Ngoài ra, trong mỗi mô hình, hệ số tương quan giữa các thành phần, cùng với sai số chuẩn, nhỏ hơn 1 đơn vị và có ý nghĩa thống kê. Hệ số tải nhân tố của tất cả các biến đều có ý nghĩa thống kê ($\geq 0,59$; $p < 0,001$), 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 ($\geq 0,78$). Kết quả cho thấy thang đo của các khái niệm bậc nhất và các thành phần của khái niệm bậc hai là đơn hướng và giá trị hội tụ, giá trị phân biệt đã đạt được.

Kết quả mô hình cấu trúc cho thấy mô hình lý thuyết phù hợp với dữ liệu: $\chi^2_{[333]} = 1166,148$ ($p = 0,000$), CFI = 0,904, TLI = 0,892, và RMSEA = 0,075. Có 7 giả thuyết được ủng hộ. 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 giả thuyết H2 và H4 bị từ chối.

4.2. Thảo luận

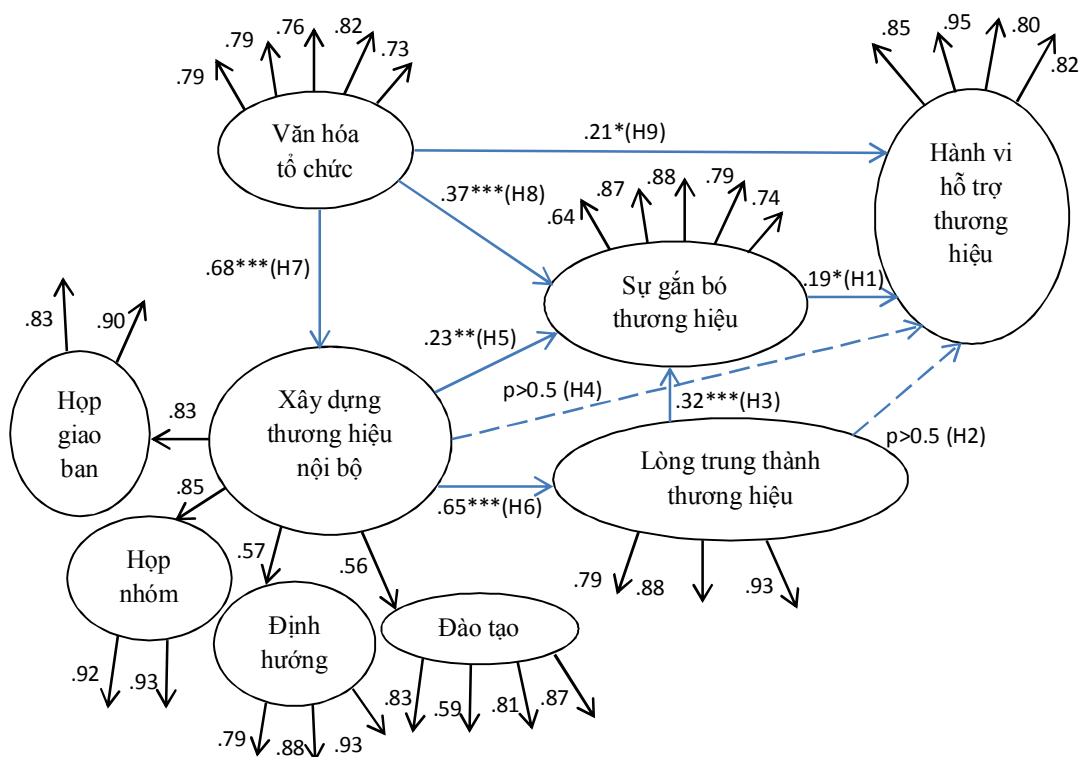
Kết quả cho thấy văn hóa tổ chức và xây dựng thương hiệu nội bộ đem lại EBBE trong môi trường cạnh tranh gay gắt thông qua thái độ và hành vi của nhân viên. Kết quả của H1 về tác động cùng chiều của sự gắn bó lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên phù hợp với kết quả nghiên cứu của Punjaisri và cộng sự (2009a). Tương tự, kết quả của H3 về tác động cùng chiều của lòng trung thành lên sự gắn bó thương hiệu phù hợp với nghiên cứu của Bowen và Shoemaker (2013) và Bordeau (2005). Theo H9, văn hóa tổ chức tác động cùng chiều lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên, phù hợp với nghiên cứu của Halliburton và Bach (2012) và Hoogervorst và cộng sự (2004). Điều này cho thấy sự gắn bó thương hiệu và văn hóa tổ chức là những

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	.320	.149	2.153	.031
H3 Trung thành ---> Sự gắn bó	.288	.058	4.973	***
H5 Xây dựng thương hiệu nội bộ ---> Trung thành	.525	.057	9.248	***
H6 Xây dựng thương hiệu nội bộ ---> Sự gắn bó	.172	.058	2.995	.003
H7 Văn hóa tổ chức ---> Xây dựng thương hiệu nội bộ	.896	.075	12.008	***
H8 Văn hóa tổ chức ---> Sự gắn bó	.362	.060	6.067	***
H9 Văn hóa tổ chức ---> Hành vi hỗ trợ thương hiệu	.344	.138	2.496	.013

Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả

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



Ghi chú: *= $p < 0.05$; **= $p < 0.01$; ***= $p < 0.001$

Nguồn: Kết quả tính toán của tác giả

yếu tố quan trọng trong việc tạo ra hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên không chỉ trong thương mại mà cả trong giáo dục đại học.

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, củng cố bằng chứng về việc sử dụng kết hợp giải pháp marketing nội bộ và quản trị nhân sự trong việc tạo ra EBBE trong dịch vụ (de Chernatony và Cottam, 2006). Theo kết quả của H7 và H8, văn hóa tổ chức cũng giúp các trường đại học tìm thấy những giá trị thương hiệu từ bên trong, tác động trực tiếp và gián tiếp lên sự gắn bó của nhân viên phù hợp với các nghiên cứu trước (ví dụ, MacIntosh và Doherty, 2010; de Chernatony và Cottam, 2008; Shahzad và cộng sự, 2013). Văn hóa tổ chức cũng tác động lên xây dựng thương hiệu nội bộ, phù hợp với nghiên cứu trước (ví dụ, Adewale và Anthonia, 2013; Carr và cộng sự, 2003).

Mặt khác, H2 và H4 bị từ chối, cho thấy lòng trung thành và xây dựng thương hiệu nội bộ không tác động trực tiếp lên hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Như vậy, không giống những lĩnh vực khác, trong giáo dục đại học, mong muốn duy trì lâu dài mối quan hệ của cá nhân với thương hiệu tổ chức cũng như chấp nhận các hoạt động truyền

thông nội bộ, đào tạo không trực tiếp dẫn đến hành vi hỗ trợ thương hiệu. Bởi vì, những người chống đối hoạt động marketing trong giáo dục đại học tin rằng thể giới kinh doanh mâu thuẫn với những giá trị trong giáo dục về mặt đạo đức (Hemsley-Brown và Goonawardana, 2007) và việc xây dựng thương hiệu của các trường đại học là một thử thách đối với tính chính trực (Chapleo, 2011). Kết quả này cũng có thể là do sự khác biệt giữa nền kinh tế đã phát triển và nền kinh tế chuyển đổi. Trong nền kinh tế chuyển đổi, người làm công tác giáo dục vẫn quan niệm giáo dục không phải là hoạt động kinh doanh. Vai trò làm gương, tính độc lập trong giảng dạy, nghiên cứu và chịu trách nhiệm lâu dài về kết quả của người học đã góp phần làm chậm hành vi hỗ trợ thương hiệu hình thành từ tác động của các hoạt động về đào tạo, định hướng và truyền thông nội bộ được triển khai từ các cấp lãnh đạo (top-down) như thường thấy trong các trường đại học ở Việt Nam. Các hoạt động này qua thời gian chỉ giúp người lao động làm việc lâu dài thấy gắn bó và trung thành hơn chứ không giúp họ cố gắng thực hiện đúng với lời hứa về thương hiệu của trường. Trên thực tế, việc thực hiện được lời hứa về thương hiệu còn phụ thuộc vào khả năng của từng người nên chỉ có hai

nhân tố lòng trung thành và sự gắn bó là kết quả trực tiếp của xây dựng thương hiệu nội bộ. Do vậy, dù trung thành với tổ chức, chấp nhận những hoạt động truyền thông nội bộ, nhân viên vẫn chưa thể có những hành vi hỗ trợ thương hiệu. Nhân viên vẫn thực hiện những hành vi sẵn có, theo những quy chuẩn đã được xã hội quy định cho giáo dục.

Nghiên cứu này có hai hạn chế chính: thứ nhất, việc lấy mẫu chưa có tính phổ cập cao; thứ hai, cần nghiên cứu thêm mô hình EBBE về mặt thực nghiệm.

5. Kết luận

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, khác cách tiếp cận trong thương mại gây mâu thuẫn với những giá trị đạo đức. EBBE

có thể được tạo ra bằng cách kết hợp hai nhân tố: xây dựng thương hiệu nội bộ và văn hóa tổ chức. Xây dựng thương hiệu nội bộ là điều kiện cần, nhưng điều kiện đủ và có tầm quan trọng đặc biệt là văn hóa tổ chức. Văn hóa 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. Đây chính là cảm nhận nền tảng về nhà trường và là cơ sở vững chắc để tạo nên sự gắn bó, cũng như hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Mặt khác, nghiên cứu này cũng cung cấp cho các trường đại học một giải pháp để duy trì, ổn định nguồn nhân lực của tổ chức, đặc biệt là lực lượng giảng viên thông qua sự phối hợp của truyền thông nội bộ, các chương trình đào tạo, hoạt động định hướng và kế hoạch hành động trong từng giai đoạn của tổ chức. □

Phụ lục: Hệ số tải nhân tố CFA của các biến

Xây dựng thương hiệu nội bộ	Hệ số tải nhân tố	P-value
Đào tạo		
Việc đào tạo của trường giúp tôi có những kỹ năng giao tiếp phù hợp để thực hiện lời hứa thương hiệu dựa theo những chuẩn mực của thương hiệu (TRA1)	.833	***
Tôi thường bị quấy rầy bởi những thông điệp được làm bằng những vật liệu hấp dẫn và đầy màu sắc (TRA2)	.593	***
Trường của tôi thông báo những điều có liên quan đến chúng tôi bằng những phương pháp tốt nhất (TRA3)	.814	***
Tôi được nhà trường khích lệ khi nắm bắt được những cách thức để thực hiện công việc mới và tốt hơn (TRA4)	.869	***
Định hướng		
Chương trình định hướng tạo sự cảm hứng cho tôi trong việc hoàn thành lời hứa thương hiệu một cách phù hợp nhất (ORI1)	.804	***
Chương trình mục tiêu, chất lượng hàng năm giúp tôi thực hiện thành công vai trò và trách nhiệm của mình (ORI2)	.883	***
Tôi thích chương trình mục tiêu, chất lượng này và tài liệu hướng dẫn về thương hiệu của trường tôi (ORI3)	.935	***
Họp nhóm		
Trong buổi họp nhóm, tôi được thông báo rõ ràng về nhiệm vụ của thương hiệu (MEE1)	.916	***
Tôi hiểu một cách rõ ràng về vai trò của mình trong mối quan hệ với nhiệm vụ của thương hiệu, sau khi tham dự cuộc họp nhóm (MEE2)	.929	***
Họp giao ban hằng ngày		
Cuộc họp giao ban cung cấp đầy đủ những thông tin cần thiết cho tôi trong việc cung cấp dịch vụ phù hợp với những kỳ vọng về thương hiệu (BRI1)	.828	***
Nhiệm vụ của thương hiệu và những lời hứa của thương hiệu thường được nhắc nhở trong suốt cuộc họp (BRI2)	.899	***
Sự gắn bó thương hiệu		

Tôi cảm thấy hãnh diện để nói với những người khác rằng tôi là một phần của trường này (IDE1)	.636	***
Tôi có cảm giác như mình sở hữu ngôi trường này (IDE2)	.873	***
Tôi xem sự thành công của thương hiệu trường này như sự thành công của riêng tôi (IDE4)	.880	***
Khi nói về trường này tôi thường nói là “chúng tôi” hơn là “họ” (IDE7)	.786	***
Khi có ai đó ca tụng thương hiệu trường này, nó có vẻ như một lời khen tặng cá nhân (IDE8)	.743	***
Lòng trung thành thương hiệu		
Tôi cảm thấy hạnh phúc để làm việc đến hết khoảng thời gian còn lại trong trường này (LOY1)	.756	***
Tôi không có ý định chuyển đến trường khác lúc này (LOY2)	.807	***
Ý định tiếp tục ở lại trường này của tôi được thúc đẩy bởi tôi giỏi trong việc thực hiện lời hứa thương hiệu (LOY3)	.617	***
Hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên		
Mức độ chất lượng phục vụ của tôi đáp ứng được những chuẩn mực thương hiệu của trường (BEH1)	.848	***
Tôi có thể hoàn thành một cách xuất sắc những trách nhiệm được đề cập cụ thể trong bảng mô tả công việc (BEH2)	.947	***
Tôi có thể thực hiện một cách hữu hiệu lời hứa của thương hiệu đối với sinh viên (BEH3)	.803	***
Tôi luôn luôn áp ứng những yêu cầu riêng của sinh viên theo những chuẩn mực của thương hiệu (BEH4)	.818	***
Văn hóa tổ chức		
Nhà trường là một nơi được kiểm soát và có cấu trúc. Các hành vi thường được điều chỉnh bởi các chính sách và thủ tục chính thức (HIE1)	.728	***
Sự lãnh đạo trong trường thường được coi là hình mẫu trong sự phối hợp hoặc hiệu quả điều hành trơn tru (HIE2)	.764	***
Phong cách quản lý trong trường được đặc trưng bởi tính bảo mật của thành viên, sự phù hợp, khả năng dự báo, và sự ổn định trong mối quan hệ (HIE3)	.823	***
Điều gắn kết mọi người lại là luật lệ và chính sách chính thức. Duy trì nhà trường hoạt động nhịp nhàng là quan trọng (HIE4)	.792	***
Nhà trường nhấn mạnh hiệu suất và sự ổn định. Kiểm soát hiệu quả và hoạt động trơn tru là rất quan trọng (HIE5)	.785	***

Tài liệu tham khảo

- Adewale, O.O. và Anthonia, A.A. (2013), ‘Impact of Organizational Culture on Human Resource Practices: A Study of Selected Nigerian Private Universities’, *Journal of Competitiveness*, tập 5 số 4, trang 115-133.
- Boselie, P. và van der Wiele, T. (2002), ‘Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave’, *Managing Service Quality*, tập 12 số 3, trang 165-172.
- Bowen, J.T. và Shoemaker, S. (2013), ‘Loyalty: A strategic commitment’, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, tập 44 số 5/6, trang 31-46.
- Bordeau, B.L. (2005), ‘A new examination of service loyalty: identification of the antecedents and outcomes of an attitudinal loyalty framework’, *ProQuest Information and Learning Company*, Ann Arbor, Michigan.
- Bunzel, D.L. (2007), ‘Universities sell their brands’. *Journal of Product & Brand Management*, số 16, trang 152–153.
- Butcher, K., Sparkes, B. và O’Callaghan, F. (2001), ‘Evaluative and relational influences on service loyalty’, *International Journal of Service Industry Management*, tập 12 số 4, trang 310-327.
- Cameron, K.S. và Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and changing organizational culture*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- Carr, M.J., Schmidt, W.T., Ford, A.M., và DeShon, D.J. (2003), ‘Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Stabilities’, *Journal of Organisational Behaviour*, tập 22 số 3, trang 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*, số 18, trang 411-422.

- de Chernatony L. và Cottam, S. (2006), 'Internal brand factors driving successful financial services brands', *European Journal of Marketing*, tập 40 số 5/6, trang 611-633.
- de Chernatony, L. and Cottam, S. (2008), 'Interactions between organisational cultures and corporate brands', *Journal of Product and Brand Management*, tập 17, trang 13-24.
- Gremler, D.D. và Brown, S.W. (1996), 'Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications' trong Edvardsson, B., 1-180. New York.
- Halliburton, C. và Bach, S. (2012), 'An integrative framework of corporate brand equity', *EuroMed Journal of Business*, tập 7 số 3, trang 243-255.
- Hemsley-Brown, J. và Goonawardana, S. (2007), 'Brand Harmonization in the international higher education market', *Journal of Business Research*, tập 60 số 9, trang 942-948.
- Henkel, S., Tomczak, T., Heitmann, M. and Herrmann, A. (2007), 'Managing brand consistent employee behaviour: relevance and managerial control of behavioural branding', *Journal of Product and Brand Management*, 16:310-320.
- Hoogervorst, J., van der Flier, H. và Koopman, P. (2004), 'Implicit communication in organizations: The impact of culture, structure and management practices on employee behavior', *Journal of Managerial Psychology*, tập 19 số 3, trang 288-311.
- Keller, K.L. (1993), 'Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity', *Journal of Marketing*, tập 57 số 1, trang 1-22.
- Kuenzel, S. và Halliday, S.V. (2008), 'Investigating antecedents and consequences of brand identification', *Journal of Product & Brand Management*, tập 17 số 5, trang 293-304.
- MacIntosh, E.W. và Doherty, A. (2010), 'The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave', *Sport Management Review*, tập 13, trang 106-117.
- O'Reilly, C. III và Chatman, J. (1986), 'Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization of prosocial behavior', *Journal of Applied Psychology*, số 71, trang 492-499.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. và Wilson, A. (2009a), 'Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours', *Journal of Service Management*, tập 20 số 2, trang 209-226.
- Punjaisri, K., Wilson, A. và Evanschitzky, H. (2009b), 'Internal branding to influence employees' brand promise delivery: a case study in Thailand', *Journal of Service Management*, tập 20 số 5, trang 561-579.
- Punjaisri, K. và Wilson, A. (2007), 'The role of internal branding in the delivery of employee brand promise', *Journal of Brand Management*, tập 15 số 1, trang 57-70.
- Punjaisri, K. và Wilson, A. (2011), 'Internal branding process: key mechanisms, outcomes and moderating factors', *European Journal of Marketing*, tập 45 số 9/10, trang 1521-1537.
- Schultz, D.E. (2003), 'Live the brand', *Marketing Management*, tập 12 số 4, trang 8-9.
- Shahzad, F., Iqbal, Z., và Gulzar, M. (2013), 'Impact of Organizational Culture on Employees Job Performance: An Empirical Study of Software Houses in Pakistan', *Journal of Business Studies Quarterly*, tập 5 số 2, trang 56-64.
- Supornpraditchai T., Miller, K.E., Lings, I.N. và Jonmundsson, B. (2007), 'Employee-based brand equity: antecedents and consequences', *Proceedings of the Australia New Zealand Marketing Academy Conference, Dunedin, New Zealand*.
- Trivellas, P. và Dargenidou, D. (2009), 'Organisational culture, job satisfaction and higher education service quality: The case of Technological Educational Institute of Larissa', *The TQM Journal*, tập 21 số 4, trang 382-399.
- 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*, tập 8 số 1, trang 189-201.
- Williams, L. và Anderson, S.E. (1991), 'Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviour', *Journal of Management*, tập 17 số 3, trang 601-617.

Thông tin tác giả:

***Nguyễn Thanh Trung**, Thạc sỹ

- Tổ chức tác giả công tác: Trường Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh

- Lĩnh vực nghiên cứu chính: Thương hiệu

- Tạp chí đã từng đăng công trình nghiên cứu: Tạp chí Phát triển Kinh tế

- Địa chỉ liên hệ: Địa chỉ Email: thanhtrung.nguyen@ueh.edu.vn