

ẢNH HƯỞNG CỦA MÔI TRƯỜNG TỔ CHỨC ĐẾN HÀNH VI HỖ TRỢ THƯƠNG HIỆU CỦA NHÂN VIÊN TRONG NGÀNH DỊCH VỤ LƯU TRÚ TẠI NHA TRANG

Phạm Hồng Liêm

*Trường Đại học Khánh Hòa
Email: phliem10t@gmail.com*

Hồ Huy Tựu

*Trường Đại học Nha Trang
Email: tuuuh@ntu.edu.vn.com; tuu_hohuy@yahoo.com*

Ngày nhận: 13/9/2016

Ngày nhận bản sửa: 30/11/2016

Ngày duyệt đăng: 25/5/2017

Tóm tắt:

Cải thiện môi trường tổ chức để thúc đẩy hành vi hỗ trợ thương hiệu tích cực của nhân viên là chủ đề nghiên cứu quan trọng đối với cả giới học thuật lẫn thực hành. Nghiên cứu này hướng đến trả lời câu hỏi: “Ba khía cạnh về sự hòa hợp, sự công bằng và tính đổi mới trong môi trường tổ chức ảnh hưởng ra sao đến lòng trung thành thương hiệu và hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên?”. Kết quả phân tích dựa trên dữ liệu từ 207 nhân viên tại 50 doanh nghiệp dịch vụ lưu trú ở Nha Trang đã khẳng định vai trò quan trọng của các yếu tố này. Vì vậy, duy trì sự hòa hợp, thúc đẩy sự công bằng và đổi mới trong nội bộ doanh nghiệp cần được chú trọng nhằm củng cố lòng trung thành thương hiệu và tăng cường hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên.

Từ khóa: Lưu trú, môi trường tổ chức, trung thành thương hiệu, hành vi hỗ trợ thương hiệu.

Effect of organizational climate on employees' brand supporting behaviors in hotel and resort service industry in Nha Trang city

Abstract:

Improving organizational climate to enhance employees' positive brand supporting behavior has become an important research topic for both scholars and practitioners. This study aims to answer a research question: “How do three dimensions of harmony, fairness, innovativeness in organizational climate affect employee's brand loyalty and supporting behavior?” The research results based on data of 207 employees from 50 hotels and resorts in Nha Trang city confirm the important role of these factors. Therefore, maintaining harmony, promoting fairness and innovativeness in an organization should be focused to strengthen employee's brand loyalty and brand supporting behavior.

Keywords: Hotels and resorts; organizational climate; employee's brand loyalty; brand supporting behavior.

1. Giới thiệu

Sự hội nhập đã mang đến cho các doanh nghiệp Việt Nam nhiều cơ hội, nhưng cũng không ít thách thức bao gồm việc giữ chân nhân viên có kỹ năng và chuyên môn cao, tạo dựng thương hiệu mạnh thông qua việc hoàn thiện không ngừng môi trường nội bộ để phát huy tối đa nguồn lực con người hiện có (Porter, 2008). Trong lĩnh vực dịch vụ lưu trú, ấn tượng của khách về chất lượng dịch vụ thường được

dựa trên các tương tác của họ với nhân viên phục vụ, và họ mong muốn tìm thấy sự khác biệt trong chất lượng dịch vụ tại điểm đến (Nguyễn Văn Mạnh & Lê Chí Công, 2013). Vì vậy, nhân viên giữ vai trò then chốt trong việc hỗ trợ xây dựng thương hiệu của tổ chức (Kimpakorn & Tocquer, 2009).

Các nghiên cứu đã chứng tỏ rằng văn hóa tổ chức, đặc biệt các yếu tố môi trường làm việc như khuyến khích sự năng động, sáng tạo và tính chuyên nghiệp

của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ thương hiệu, làm gia tăng sự hài lòng và thúc đẩy khách quay lại (Ayupp & Chung, 2010). Bên cạnh đó, các mối quan hệ và sự tương tác chặt chẽ giữa các nhân viên cũng góp phần hình thành các hành vi tích cực của họ (Herrera & cộng sự, 2011) như hỗ trợ thương hiệu và trung thành với tổ chức (Punjaisri & cộng sự, 2009b). Tuy nhiên, các yếu tố tạo nên hành vi hỗ trợ thương hiệu cũng như các cơ chế tâm lý tạo lập nên các hành vi đó vẫn chưa được quan tâm đúng mức và thiếu các chứng cứ định lượng (Helm & cộng sự, 2015). Mối quan hệ giữa hành vi hỗ trợ thương hiệu, trung thành thương hiệu của nhân viên và môi trường tổ chức là còn khá mới mẻ và chưa tìm thấy một nghiên cứu nào đề cập đến ở Việt Nam.

Nghiên cứu này xem xét ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa môi trường làm việc đối với hành vi hỗ trợ thương hiệu và lòng trung thành thương hiệu của nhân viên trong bối cảnh dịch vụ lưu trú tại thành phố Nha Trang. Trong lĩnh vực này, nhân viên có một vai trò rất quan trọng trong việc cung cấp dịch vụ đảm bảo sự cam kết của thương hiệu với khách hàng. Tuy nhiên, tình trạng nhảy việc đã đặt các doanh nghiệp vào tình huống khó khăn trong việc duy trì bản sắc thương hiệu. Việc thiếu vắng sản phẩm, dịch vụ đặc thù, sự xuất hiện ồ ạt của các thương hiệu lưu trú quốc tế, sự tự do dịch chuyển của lực lượng lao động, sự cạnh tranh mạnh mẽ từ các vùng lân cận đã gây áp lực đòi hỏi cải tiến môi trường làm việc của các doanh nghiệp theo hướng ngày càng mang tính hội nhập hơn. Vì vậy, nghiên cứu này tập trung vào các yếu tố mang tính then chốt tạo dựng nên môi trường tổ chức tiên tiến và giàu tính cạnh tranh là sự công bằng, hòa hợp và đổi mới (Brock & cộng sự, 2005; Porter, 2008), và khám phá vai trò của chúng trong việc hình thành lòng trung thành thương hiệu và hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Những phát hiện của nghiên cứu này được kỳ vọng góp phần quan trọng trong việc thúc đẩy cải thiện môi trường tổ chức và gia tăng hình ảnh thương hiệu tổ chức đối với khách hàng (Herrera & cộng sự, 2011).

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc (SEM) dựa trên dữ liệu khảo sát các nhóm nhân viên khác nhau liên quan đến 50 khách sạn, khu nghỉ dưỡng tại Nha Trang để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Hoạt động kinh doanh du lịch là một loại hình dịch vụ mang tính vùng miền, dựa trên những chuẩn mực và đặc thù khác nhau, phù hợp với văn hóa, và tài nguyên du

lich địa phương. Vì vậy bối cảnh nghiên cứu này được kỳ vọng tạo ra một góc nhìn lý thú về hiện tượng nghiên cứu.

2. Cơ sở lý thuyết và phương pháp nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

Môi trường văn hóa tổ chức chứa đựng những nguyên tắc ẩn dấu được chia sẻ, được chấp nhận bởi các nhân viên trong tổ chức, quyết định nhận thức, tình cảm, động cơ, và ứng xử của họ đối với môi trường xung quanh bao gồm các hành động hướng về khách hàng (Cummings & Worley, 2005). Môi trường tổ chức được xem là lát cắt ngang của văn hóa tổ chức phản ánh qua nhận thức của nhân viên (Moran & Volkwein, 1992).

Các nghiên cứu trước đây đã khẳng định mối quan hệ khăng khít giữa môi trường tổ chức và các biểu hiện hỗ trợ thương hiệu của nhân viên như gìn giữ các giá trị cốt lõi, nâng cao chất lượng dịch vụ, và các hành động tăng cường bản sắc thương hiệu (Burmam & Zeplin, 2005), hướng đến thỏa mãn tốt nhất nhu cầu của khách hàng (Ayupp & Chung, 2010; Herrera & cộng sự, 2011; Yang & Tsai, 2014). Hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên được tìm thấy bị tác động bởi các yếu tố môi trường tổ chức như thương hiệu nội bộ (Burmam & Zeplin, 2005; Punjaisri & cộng sự, 2009b), phong cách lãnh đạo, chính sách quản trị nhân sự (Chiang & cộng sự, 2012), sự hỗ trợ của đồng nghiệp và cấp trên (Susskind & cộng sự, 2007), được tôn trọng và chia sẻ (King & Grace, 2010). Hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên còn được tăng cường hơn khi nhân viên cảm nhận được sự đồng cảm và trung thành với thương hiệu (Punjaisri & cộng sự, 2009a; Punjaisri & Wilson 2011; Punjaisri & cộng sự, 2013).

Nghiên cứu này mong muốn đóng góp thêm vào lý luận về văn hóa tổ chức thông qua thảo luận và kiểm định vai trò của sự công bằng, hòa hợp và đổi mới đối với hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Đồng thời, nghiên cứu này còn góp phần làm rõ hơn vai trò trung gian của lòng trung thành thương hiệu trong mối quan hệ giữa các khía cạnh môi trường tổ chức với hành vi hỗ trợ thương hiệu. Những vấn đề này, theo hiểu biết của các tác giả, là mới mẻ trong bối cảnh một nước đang phát triển, như Việt Nam.

2.1.1. Thương hiệu và hành vi hỗ trợ thương hiệu

Thương hiệu được đề cập như là những giá trị mà tổ chức đó sẽ cung cấp và bảo đảm cho những yêu cầu của khách hàng (Aaker, 2004). Một thương hiệu được hình thành thông qua quá trình tương tác

giữa công ty, khách hàng, và nhân viên (Schlager & cộng sự, 2011), trong đó quá trình tương tác giữa khách hàng với nhân viên chuyên tài thương hiệu thông qua hành vi hỗ trợ thương hiệu giữ vai trò quan trọng nhất (Machtiger, 2004).

Theo Burmann & Zeplin (2005, 282), hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên “là một khái niệm tổng thể mô tả các hành động chung nhất của nhân viên, trong việc nâng cao khả năng nhận diện của thương hiệu tổ chức, hình thành tinh thần tự nguyện làm việc hơn cả trách nhiệm mà tổ chức mong đợi, để có thể tăng cường bản sắc của thương hiệu”. Hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên là quan trọng hiện nay bởi vì nó ảnh hưởng tích cực đến hoạt động thương hiệu của khách sạn và khu nghỉ dưỡng (Burmann & cộng sự, 2009).

2.1.2. Trung thành thương hiệu của nhân viên

Trung thành thương hiệu của nhân viên “là tính tự nguyện, sẵn sàng của nhân viên khi tiếp tục ở lại với tổ chức” (Punjaisri & cộng sự, 2009b, 567). Trung thành thương hiệu của nhân viên góp phần tạo nên giá trị thương hiệu tổ chức, và là yếu tố chính ảnh hưởng đến hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên (Burmann & Zeplin, 2005; Shaari & cộng sự, 2012). Khi nhân viên trung thành, thì họ tham gia vào việc chia sẻ các giá trị của tổ chức một cách dễ dàng hơn, quan tâm đến người khác và có trách nhiệm đối với toàn bộ cộng đồng (Mowday & cộng sự, 1979). Các nghiên cứu cũng cho thấy sự trung thành thương hiệu sẽ dẫn đến những hoạt động tốt hơn của nhân viên, thông qua hành vi hỗ trợ thương hiệu của họ (Baker & cộng sự, 2014). Vì vậy, giả thuyết đặt ra là:

H1: Trung thành thương hiệu có tác động tích cực đến hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên.

2.1.3. Môi trường tổ chức

Môi trường tổ chức là “nhận thức chung của các thành viên về tổ chức của họ đối với các vấn đề như tính tự chủ, niềm tin, sự gắn bó, hỗ trợ, công nhận, sự đổi mới, và công bằng...” (Moran & Volkwein, 1992). Trong phạm vi bài viết này, những nhận thức của nhân viên về môi trường tổ chức được dựa trên (i) sự hòa đồng (môi trường với những chuẩn mực xã hội), (ii) sự công bằng (môi trường tin cậy), và (iii) sự đổi mới (môi trường chấp nhận sự thất bại, và thông tin minh bạch, công khai miễn phí) (Brock & cộng sự, 2005). Môi trường làm việc tích cực sẽ giúp cho người lao động tìm thấy niềm hạnh phúc trong công việc, gắn bó và nỗ lực nhiều hơn cho sự phát triển và thành công của doanh nghiệp (Chiang

& cộng sự, 2012; Nguyễn Hữu Lam, 2007), từ đó gia tăng hành vi hỗ trợ thương hiệu (Punjaisri & Wilson, 2011).

2.1.3.1. Sự hòa đồng

Sự nỗ lực của người lao động đã tạo ra áp lực cao trong môi trường tương tác phức tạp để thỏa mãn nhu cầu đa dạng của khách hàng, vì vậy, họ cần sự hòa đồng để cân bằng trạng thái tâm lý, nhằm cung cấp cho người tiêu dùng dịch vụ tốt nhất (Hon, 2013). Đó là sự sẻ chia, quan tâm, ủng hộ của đồng nghiệp, sự tin tưởng của lãnh đạo, sự động viên khuyến khích cải thiện quy trình phục vụ (Nguyễn Hữu Lam, 2007). Điều này không chỉ tạo ra sự hài lòng công việc, mà còn làm cho họ gắn bó hơn với tổ chức do được tiếp thêm sinh lực, giúp họ học hỏi, phát triển, trưởng thành và sáng tạo hơn trong công việc (Spreitzer & cộng sự, 2012). Khi nhân viên hòa nhập tốt với môi trường tổ chức, họ sẽ đánh giá cao mối quan hệ giữa họ và lãnh đạo (Duncan & Herrea, 2015). Như vậy người quản lý, hay đồng nghiệp là chất xúc tác hình thành nên một môi trường tổ chức tích cực, nuôi dưỡng nên lòng trung thành của thành viên trong tổ chức đó (Yang & Tsai, 2014).

H2a: Sự hòa đồng trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến trung thành thương hiệu.

Trong quá trình phục vụ, sự hòa đồng giữa các nhân viên tạo nên sự hỗ trợ lẫn nhau, và khi người lao động cảm nhận rõ ràng về sự hỗ trợ này thì họ hành động có hiệu quả hơn, góp phần khẳng định thương hiệu thông qua việc nâng cao chất lượng dịch vụ và gia tăng sự hài lòng của khách hàng (Susskind & cộng sự, 2007). Đồng thời, khi nhân viên cảm nhận họ được tổ chức tôn trọng, hợp tác, chia sẻ và khuyến khích làm việc hướng tới một mục tiêu chung thì họ sẽ thấm thấu được giá trị và thông điệp thương hiệu, từ đó cung cấp lời hứa thương hiệu tốt hơn đối với khách hàng (King & Grace, 2010).

H2b: Sự hòa đồng trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ thương hiệu.

2.1.3.2. Sự công bằng

Sự công bằng thể hiện trong bố trí nhân lực, đánh giá kết quả, và sự ghi nhận (Nguyễn Hữu Lam, 2007). DeConinck & cộng sự (2012) chỉ ra sự công bằng trong tổ chức là yếu tố làm giảm ý định nghỉ việc của người lao động. Sự công bằng cũng sẽ loại bỏ những xung đột cá nhân để tạo nên sự hiệu quả trong giao tiếp, hình thành mối quan hệ hợp tác, chia sẻ thông tin, cải tiến điều kiện làm việc (Nguyễn Hữu Lam, 2007). Các nghiên cứu cũng cho thấy

nhân viên sẽ trung thành và giảm ý định nghỉ việc, khi họ cảm nhận rằng doanh nghiệp đã đối xử với họ công bằng, phù hợp với luân thường đạo lý, đúng với chuẩn mực (Yang & Tsai, 2014).

H3a: Sự công bằng trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến trung thành thương hiệu.

Bên cạnh đó, hành vi ủng hộ của nhân viên bao gồm hành vi hỗ trợ thương hiệu tổ chức cũng được hình thành dựa trên sự công bằng và ghi nhận của tổ chức (Wayne & cộng sự, 2002) và niềm tin vào thương hiệu của tổ chức (Punjaisri & cộng sự, 2013). Ví dụ, sự khen thưởng công bằng được tìm thấy là yếu tố tạo nên những hành vi ủng hộ thương hiệu của người lao động trong các khách sạn (Shaari & cộng sự, 2012). Ngoài ra, đối xử công bằng cũng góp phần củng cố mối quan hệ giữa nhân viên và lãnh đạo doanh nghiệp, gia tăng sự tin tưởng của người lao động, tạo ra các động lực nâng cao chất lượng dịch vụ của nhân viên (Hon, 2013). Vì chất lượng dịch vụ là yếu tố cốt lõi hình thành nên thương hiệu dịch vụ của tổ chức (Aaker, 2004), giả thuyết tiếp theo được đề nghị:

H3b: Sự công bằng trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ thương hiệu.

2.1.3.3. Sự đổi mới

Môi trường tổ chức khuyến khích sự đổi mới là cái nôi hình thành những ý tưởng mới và sự sáng tạo để tạo ra các phát minh, sáng chế, và từ đó góp phần tạo nên những sản phẩm, dịch vụ mới có ý nghĩa đối với thị trường (Crespell & Hansen, 2008). Trong một tổ chức khuyến khích sự đổi mới, nghiên cứu của Zhou & George (2001) còn cho thấy rằng thậm chí đối với những nhân viên chưa thỏa mãn với kết quả công việc, họ vẫn sẵn sàng tiếp tục làm việc và có xu hướng tham gia tích cực vào các hoạt động đổi mới để cải thiện tình hình không thuận lợi. King & cộng sự (2012) cũng chỉ ra khuyến khích sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro cao góp phần gia tăng lòng

trung thành của nhân viên đối với thương hiệu của tổ chức. Vì vậy:

H4a: Sự đổi mới trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến trung thành thương hiệu.

Bên cạnh đó, môi trường công việc khuyến khích sự đổi mới luôn chú trọng sự đa dạng văn hóa của nhân viên, tôn trọng các ý kiến khác biệt và giá trị cá nhân, và khai thác tối ưu tiềm năng của nhân viên để hướng đến các giá trị và mục tiêu chung của tổ chức (Nguyễn Hữu Lam, 2007). Nhà quản trị luôn có xu hướng chọn những thành viên phù hợp với môi trường làm việc, có thể hòa nhập và nỗ lực để thành công trong môi trường đó (Schneider & cộng sự, 1998). Do đó, khi xây dựng và phát triển thương hiệu tổ chức là mục tiêu chung của doanh nghiệp, thì quá trình đồng hóa văn hóa thương hiệu trong tổ chức là giai đoạn bắt buộc đối với mọi nhân viên trong tổ chức đó (Tybout & Calkins, 2005). Vì vậy, trong môi trường đổi mới, nghiên cứu này kỳ vọng rằng các nhân viên sẽ tiếp nhận các giá trị và tinh thần thương hiệu tổ chức tốt hơn, với động lực làm việc cao hơn (Danish & Usman, 2010), và vì vậy thúc đẩy các hành vi hỗ trợ thương hiệu. Giả thuyết tiếp theo được hình thành:

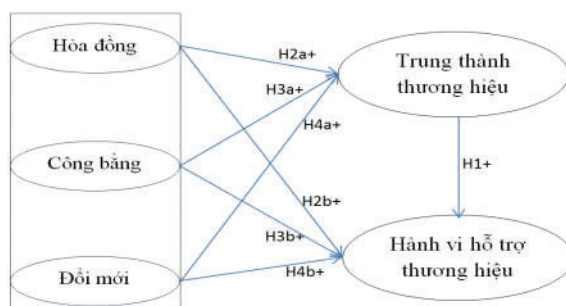
H4b: Sự đổi mới trong tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến hành vi hỗ trợ thương hiệu.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

2.2.1. Mẫu khảo sát

Khảo sát chính thức được thực hiện từ tháng 5/2016 đến tháng 7/2016. Đối tượng khảo sát là các nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách tại 50 khách sạn và khu nghỉ dưỡng (từ 3 đến 5 sao) tại Nha Trang. Mỗi một khách sạn hoặc khu nghỉ dưỡng dự định thu 5 nhân viên phân bố theo tỷ lệ 1:2:2 cho các khu vực tiền sảnh, ăn uống và phục vụ khác. Tổng cộng mẫu dự định là 250. Tuy nhiên, do nhiều mẫu trả lời không hoàn chỉnh, thực tế chỉ có 207 mẫu hợp lệ được sử dụng. Cơ cấu mẫu gồm 87 Nam

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



(42,0%) và 120 Nữ (58,0%), công tác dưới 3 năm là 108 người (52,2%), 57 người (27,5%) làm việc từ 3-5 năm, và 42 người có thâm niên trên 5 năm (20,3%). Phân bố ở tiền sảnh 45 người (21,7%), ăn uống 78 (37,7%), bộ phận khác 84 (40,6%).

2.2.2. Thang đo các khái niệm

Các đo lường ba khía cạnh của môi trường tổ chức (hòa đồng, công bằng và đổi mới) (Brock và cộng sự, 2005), trung thành thương hiệu và hành vi hỗ trợ thương hiệu (Punjaisri & cộng sự, 2009b) được thừa

Bảng 1: Kết quả kiểm định mô hình đo lường

Khái niệm	Trọng số nhân tố	Thống kê t	ρ_c	ρ_{vc}
<i>Sự hòa đồng (Cronbach's alpha = 0,921)</i>				
Nhân viên trong khách sạn/khu nghỉ dưỡng nơi tôi làm việc, luôn...				
Gắn kết với nhau	0,906	15,710	0,921	0,810
Quan tâm đến nhau	0,844	16,859		
Hợp tác tốt với nhau	0,866	17,752		
Cảm nhận 'chúng ta là một'	0,838	16,592		
<i>Sự đổi mới (Cronbach's alpha = 0,887)</i>				
Tại khách sạn/khu nghỉ dưỡng nơi tôi làm việc, luôn...				
Khuyến khích nhân viên đề xuất ý tưởng mới	0,882	13,480	0,887	0,817
Đánh giá cao việc thực hiện nhiệm vụ nhiều rủi ro, cho dù có thể thất bại.	0,752	13,080		
Khuyến khích nhân viên tìm ra những cách thức mới để hoàn thành nhiệm vụ.	0,926	17,448		
<i>Sự công bằng (Cronbach's alpha = 0,825)</i>				
Tôi tin vào sự đúng đắn của đánh giá của lãnh đạo	0,779	10,852	0,825	0,742
Tôi được giao những mục tiêu phù hợp	0,803	11,009		
Lãnh đạo không tỏ ra thiên vị nhân viên nào	0,766	10,588		
<i>Trung thành thương hiệu (Cronbach's alpha = 0,864)</i>				
Tôi hạnh phúc khi được làm việc trong khách sạn/khu nghỉ dưỡng này cho đến hết sự nghiệp	0,873	12,214	0,864	0,788
Vào lúc này, tôi không có ý định chuyển đến làm việc ở khách sạn/khu nghỉ dưỡng khác	0,796	13,245		
Tôi có ý định tiếp tục làm việc ở đây, là vì tôi tự tin vào năng lực của mình trong việc cung cấp lời hứa thương hiệu của khách sạn/khu nghỉ dưỡng	0,804	13,403		
<i>Hành vi hỗ trợ thương hiệu (Cronbach's alpha = 0,882)</i>				
Chất lượng phục vụ của tôi đáp ứng những chuẩn mực thương hiệu của khách sạn/khu nghỉ dưỡng	0,758	12,320	0,882	0,740
Tôi luôn hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ liên quan đến hỗ trợ phát triển thương hiệu	0,825	12,072		
Tôi thực hiện hữu hiệu lời hứa thương hiệu đối với khách hàng	0,882	12,909		
Tôi luôn đáp ứng nhu cầu đa dạng của khách hàng theo đúng chuẩn mực thương hiệu	0,770	11,187		
$\chi^2(109) = 183,349$ ($p = 0,000$); CFI = 0,968; TLI = 0,960; GFI = 0,907; RMSEA = 0,058				

Bảng 2: Hệ số tương quan giữa các khái niệm

Khái niệm	1	2	3	4
1. Môi trường hòa đồng				
2. Môi trường công bằng	0,468			
3. Môi trường đổi mới	0,468	0,567		
4. Trung thành thương hiệu	0,547	0,609	0,581	
5. Hành vi hỗ trợ thương hiệu	0,441	0,630	0,488	0,656

Ghi chú: các tương quan đều có ý nghĩa thống kê ở mức ý nghĩa 5%

kể từ các nghiên cứu trước đây sử dụng thang Likert 5 điểm, từ 1 (hoàn toàn không đồng ý) đến 5 (hoàn toàn đồng ý). Để phù hợp với bối cảnh Việt Nam, các mục hỏi cấu thành nên các đo lường được hiệu chỉnh theo ý kiến đóng góp chuyên gia là các giảng viên thuộc lĩnh vực tâm lý và hành vi tiêu dùng thông qua phỏng vấn cá nhân chuyên sâu. Nghiên cứu sơ bộ được thực hiện với 30 mẫu để kiểm tra và điều chỉnh các thang đo. Kết quả cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy với giá trị vượt ngưỡng tối thiểu 0,60 (thấp nhất 0,65) đối với các thang đo đã được sử dụng phổ biến (Hair và cộng sự, 2010). Một số mục hỏi có mức đóng góp quá thấp đã bị loại bỏ, một số khác được giữ lại sau khi điều chỉnh lại nội dung cho phù hợp hơn. Nội dung các thang đo sử dụng trong nghiên cứu này được cho ở Bảng 1.

2.2.3. Thủ tục phân tích

Đầu tiên, các thang đo được đánh giá bằng hệ số Cronbach's alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA), và phân tích nhân tố xác định (CFA) để khẳng định tính đơn hướng, giá trị hội tụ và độ giá trị phân biệt của các thang đo, độ tin cậy tổng hợp, và tổng phương sai trích. Tiếp theo, phương pháp mô hình hóa phương trình cấu trúc (SEM) được sử dụng để kiểm định các quan hệ cấu trúc giữa các khái niệm trong mô hình lý thuyết.

3. Kết quả và thảo luận

3.1. Kết quả

3.1.1. Độ tin cậy và độ giá trị của đo lường

Kết quả phân tích EFA cho kết quả phù hợp với cấu trúc của 5 thang đo. Mô hình CFA với 5 cấu trúc

Bảng 3: Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các khái niệm

Quan hệ	Hệ số đường dẫn		Thống kê t	P-value	Kết luận
	Chưa chuẩn hóa	Chuẩn hóa			
Trung thành thương hiệu → Hành vi hỗ trợ thương hiệu	0,290	0,401	4,093	0,000	Chấp nhận
Hòa đồng → Trung thành thương hiệu	0,259	0,264	3,573	0,000	Chấp nhận
Hòa đồng → Hành vi hỗ trợ thương hiệu	0,029	0,041	0,548	0,583	Bác bỏ
Công bằng → Trung thành thương hiệu	0,422	0,335	3,799	0,000	Chấp nhận
Công bằng → Hành vi hỗ trợ thương hiệu	0,314	0,344	3,608	0,000	Chấp nhận
Đổi mới → Trung thành thương hiệu	0,261	0,265	3,238	0,001	Chấp nhận
Đổi mới → Hành vi hỗ trợ thương hiệu	0,028	0,040	0,483	0,629	Bác bỏ

Ghi chú: $\chi^2(109) = 183,349$ ($p = 0,000$); CFI = 0,968; TLI = 0,960; GFI = 0,907; RMSEA = 0,058.

khái niệm cũng thể hiện sự phù hợp tốt với dữ liệu (CFI = 0,968; TLI = 0,960; GFI = 0,907; RMSEA = 0,058). Trọng số nhân tố của tất cả các khái niệm đều đạt giá trị cao ($\geq 0,752$), cũng như phương sai trích (ρ_{vc}) đạt từ 0,740 đến 0,817, độ tin cậy tổng hợp (ρ_c) từ 0,825 đến 0,921. Cuối cùng, bình phương hệ số tương quan giữa cặp hai khái niệm (lớn nhất là $0,656^2 = 0,430$) nhỏ hơn phương sai trích của từng khái niệm (nhỏ nhất là 0,740). Như vậy, các thang đo đạt giá trị hội tụ, phân biệt và tin cậy (Bagozzi & Yi, 1988) (xem Bảng 1 và 2).

3.1.2. Đánh giá các quan hệ cấu trúc và kiểm định các giả thuyết

Kết quả kiểm định mô hình bằng SEM cho ở Bảng 3 thể hiện sự phù hợp của mô hình với dữ liệu (CFI = 0,968; TLI = 0,960; GFI = 0,907; RMSEA = 0,058). Theo đó, cả ba khía cạnh của *môi trường tổ chức* đều có ảnh hưởng tích cực, và giải thích được 50,2% sự thay đổi của biến *trung thành thương hiệu*. Tiếp theo, biến *trung thành thương hiệu* và *công bằng* có tác động tích cực đến biến *hành vi hỗ trợ thương hiệu*, và giải thích được 51,8% sự biến thiên của biến này. Kết quả này ủng hộ các giả thuyết H1, H2a, H3a, H3b, H4a. Tuy nhiên, hai giả thuyết H2b và H4b không được ủng hộ do các tác động trực tiếp của chúng lên *hành vi hỗ trợ thương hiệu* không có ý nghĩa thống kê.

3.2. Thảo luận

Nghiên cứu đã chỉ ra mức độ ảnh hưởng của các khía cạnh công bằng, hòa hợp, và đổi mới của môi trường tổ chức trong việc hình thành lòng trung thành thương hiệu của nhân viên, đồng thời giải thích sự ảnh hưởng của các nhân tố này đến hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên trong lĩnh vực lưu trú tại Khánh Hòa. Mặc dù hai khía cạnh hòa đồng và đổi mới không trực tiếp tác động đến hành vi hỗ trợ thương hiệu, nhưng góp phần hình thành lòng trung thành thương hiệu của nhân viên, qua đó tác động gián tiếp đến hành vi hỗ trợ thương hiệu.

Kết quả đã nêu bật tầm quan trọng của việc xây dựng môi trường tổ chức thật sự trong các khách sạn, khu nghỉ dưỡng. Đó là môi trường nuôi dưỡng lòng trung thành, và hình thành hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên (Danish & Usman, 2010). Đặc biệt, nghiên cứu này đã cung cấp chứng cứ quan trọng về vai trò của sự hòa đồng, công bằng, và đổi mới đối với hành vi hỗ trợ thương hiệu. Đây là khái niệm khá mới, và việc khám phá các yếu tố có ảnh hưởng đã nhận được nhiều sự tranh luận của các học

giả (Punjaisri & cộng sự, 2009a, 2009b).

Kết quả này thể hiện sự tương đồng với nghiên cứu của Burmann & cộng sự (2009), Punjaisri & cộng sự (2009a, 2009b), và Shaari & cộng sự (2012) về ảnh hưởng trực tiếp của trung thành thương hiệu đến hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Đây là động lực để nhân viên có thể đạt được mức chất lượng phục vụ tốt nhất, đáp ứng được những chuẩn mực thương hiệu của tổ chức, những yêu cầu đa dạng của khách hàng, qua đó thực hiện lời hứa thương hiệu đối với khách hàng (Baker & cộng sự, 2014; Burmann & cộng sự, 2009).

Phát hiện của nghiên cứu này là quan trọng cho các đơn vị cung cấp dịch vụ, vì khách hàng luôn hướng đến những sự khác biệt, độc đáo của dịch vụ của doanh nghiệp được cung cấp bởi người phục vụ. Đồng thời, những trải nghiệm mà người lao động có được thông qua hành vi hỗ trợ thương hiệu sẽ giúp họ có đủ năng lực để chủ động nhận diện và đối mặt với mọi trở ngại, tìm ra giải pháp thích hợp và nắm bắt được cơ hội trong các tình huống.

Việc đánh giá đúng vai trò của nhân viên phục vụ trong quy trình cung cấp dịch vụ: người phục vụ chính là “thương hiệu sống” của tổ chức, là người truyền tải thương hiệu dịch vụ đến với người tiêu dùng. Công tác quản trị nguồn nhân lực cần thiết lập các quan hệ tích cực tại nơi làm việc, tạo ra môi trường tổ chức hòa đồng, công bằng để khuyến khích cho sự sẻ chia tri thức, cơ hội học hỏi cho người lao động, tạo điều kiện cho họ phát huy năng lực, hành vi trong việc truyền tải thương hiệu đến khách hàng.

Vì vậy, nghiên cứu đã tạo ra sự hiểu biết tốt hơn trong việc giữ vững và lan tỏa bản sắc thương hiệu thông qua sự hòa hợp, công bằng, và đổi mới trong môi trường tổ chức với hành vi hỗ trợ thương hiệu, với sự truyền dẫn của trung thành thương hiệu của người lao động trong các cơ sở lưu trú.

4. Kết luận và hạn chế

Bài viết đã khám phá những ảnh hưởng tích cực của các nhân tố môi trường tổ chức trong việc thúc đẩy hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên. Được đánh giá đúng năng lực, được kết nối với đồng nghiệp, được khuyến khích thay đổi cho sự phát triển là những chất liệu tạo dựng lòng trung thành thương hiệu của người lao động trong các cơ sở lưu trú. Từ đó, tạo cơ sở niềm tin cho hành vi tích cực thực hiện lời hứa thương hiệu, chuyển tải hình ảnh thương hiệu đến gần hơn với cộng đồng, và định vị được trong tâm trí của khách hàng.

Kết quả này đã góp phần quan trọng cho sự hiểu biết tốt hơn, làm sáng tỏ hơn về bản chất của yếu tố môi trường tổ chức: không chỉ dừng lại ở mức độ ảnh hưởng đến ý định chia sẻ tri thức (Brock & cộng sự, 2005), hay tạo động lực làm việc (Danish & Usman, 2010), mà ở một mức độ cao hơn, thực hiện các hành vi hỗ trợ thương hiệu. Đó là nền tảng để người lao động phát huy hết khả năng, năng lực của mình thông qua những hành động tích cực nhằm lan tỏa bản sắc thương hiệu của tổ chức, và định vị trong tâm trí khách hàng. Nghiên cứu cũng làm rõ hơn bản chất của các mối quan hệ vốn chưa được khám phá đầy đủ trong các nghiên cứu trước, giữa môi trường tổ chức (hòa đồng, công bằng, đổi mới),

trung thành thương hiệu, và hành vi hỗ trợ thương hiệu của nhân viên trong tổ chức.

Bên cạnh những kết quả đạt được, nghiên cứu vẫn còn những hạn chế nhất định. Trước hết đó là mẫu nghiên cứu không hoàn toàn đại diện cho lĩnh vực lưu trú ở Nha Trang, chỉ khảo sát ở 50 khách sạn và khu nghỉ dưỡng. Kết quả cũng chưa phân tích cho từng loại hình lưu trú, hay hạng sao của từng cơ sở. Một số nhân tố mang tính đặc thù khác (ngoài hòa đồng, công bằng, đổi mới) trong môi trường tổ chức của ngành dịch vụ lưu trú cũng chưa được bao gồm trong nghiên cứu này (ví dụ: sự chân thành, cởi mở, các chuẩn mực). Những hạn chế này là gợi ý cho hướng nghiên cứu tiếp theo trong tương lai.

Tài liệu tham khảo

- Aaker, D.A. (2004), 'Leveraging the corporate Brand', *California Management Review*, 46(3), 6-18.
- Ayupp, K. & Chung, T. (2010), 'Empowerment: Hotel employees' perspective', *Journal of Industrial Engineering and Management*, 3(3), 561-575.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988), 'On the evaluation of structural equation models', *Journal of Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Baker, T.L., Rapp, A., Meyer, T. & Mullins, R. (2014), 'The role of brand communications on front line service employee beliefs, behaviors and performance', *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 642-657.
- Bock, G.W., Zmud, R.W., Kim, Y.G. & Lee, J.N. (2005), 'Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the role of extrinsic motivators, social psychological forces, and organizational climate', *MIS Quarterly*, 29(1), 87-111.
- Burmann, C. & Zeplin, S. (2005), 'Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management', *Journal of Brand Management*, 12(4), 279-300.
- 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.
- Chiang, H.H., Chang, A. & Han, T.S. (2012), 'A multilevel investigation of relationships among brand-centered HRM, brand psychological ownership, brand citizenship behaviors, and customer satisfaction', *European Journal of Marketing*, 46(5), 626-662.
- Crespell, P. & E. Hansen, E. (2008), 'Work climate, innovativeness, and firm performance: In search of a conceptual framework', *Canadian Journal of Forest Research*, 38, 1703-1715.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2005), *Organization development and change*, 8th Ed., Thomson South-Western, USA.
- Danish, R.Q. & Usman, A. (2010), 'Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan', *International Journal of Business and Management*, 5(2), 159-167.
- DeConinck, J., Johnson, J. & Busbin, J. (2012), 'The effect of organizational justice on salespersons: Perceived ethical climate, organizational commitment and turnover intentions', *GSTF Journal on Business*, 2(2), 57-64.
- Duncan, P. & Herrera, R. (2015), 'Collectivism and religious affiliation as predictors of the multidimensional measure of leader-member exchange (LMX-MDM)', *Journal of Diversity Management*, 10(1), 1-12.
- Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2010), *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, Pearson Prentice Hall.
- Helm, S.V., Renk, U. & Mishra, A. (2015), 'Exploring the relationship between brand pride, brand identification, and brand citizenship behavior of employees', *AMA Winter Educators' Conference Proceedings*, A17-A18.

- Herrera, R., Duncan, P.A., Green, M., Ree, M. & Skaggs, S.L. (2011), 'Organizational culture as a predictor of organizational diversity practices', *The Business Journal of Hispanic Research*, 5(1), 73-85.
- Hon, A.H.Y. (2013), 'Does job creativity requirement improve service performance? A multilevel analysis of work stress and service environment', *International Journal of Hospitality Management*, 35, 161-170.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2009), 'Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand', *Brand Management*, 16(8), 532-544.
- King, C. & Grace, D. (2010), 'Building and measuring employee-based brand equity', *European Journal of Marketing*, 44(7/8), 938-971.
- King, C., Grace, D. & Funk, D.C. (2012), 'Employee brand equity: Scale development and validation', *Journal of Brand Management*, 19(4), 268-288.
- Machtiger, B. (2004), 'Beware pitfalls that kill branding efforts', *Marketing News*, 38(4), 21-22.
- Moran, E.T. & Volkwein, J.F. (1992), 'The cultural approach to the formation of organizational climate', *Human Relations*, 45(1), 19-47.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter, L.W. (1979), 'The measurement of organizational commitment', *Journal of vocational behavior*, 14(2), 224-247.
- Nguyễn Hữu Lam (2007), *Hành vi tổ chức*, NXB Thống kê, Hà Nội.
- Nguyễn Văn Mạnh & Lê Chí Công (2013), 'Chất lượng điểm đến: nghiên cứu so sánh giữa hai thành phố du lịch biển Việt Nam', *Tạp chí Phát triển kinh tế*, 269(3), 2-10.
- Porter, M.E. (2008), 'The five competitive forces that shape strategy', *Harvard Business Review*, 86(1), 79-93.
- Punjaisri, K. & Wilson, A. (2011), 'Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors', *European Journal of Marketing*, 45, 1521-1537.
- Punjaisri, K., Evanschitzky, H. & Wilson, A. (2009a), 'Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviors', *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., Evanschitzky, H. & Rudd, J. (2013), 'Aligning employee service recovery performance with brand values: The role of brand-specific leadership', *Journal of Marketing Management*, 23, 981-1006.
- Schlager, T., Bodderas, M., Mass, P. & Cachelin, J.L. (2011), 'The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation', *Journal of Services Marketing*, 25(7), 497-508.
- Schneider, B., Smith, D.B., Taylor, S. & Fleener, J. (1998), 'Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis', *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462-470.
- Shaari, H., Salleh, S.M. & Hussin, Z., (2012), 'Relationship between brand knowledge and brand rewards, and employees' brand citizenship behavior: The mediating roles of brand commitment', *International Journal of Business and Society*, 13(3), 335-354.
- Spreitzer, G., Porath, C. & Gibson, C. (2012), 'Toward human sustainability: How to enable more thriving at work', *Organizational Dynamics*, 41, 155-162.
- Susskind, A.M., Kacmar, K.M. & Borchgrevink, C.P. (2007), 'How organizational standards and coworkers support improve restaurant service', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(4), 370-80.
- Tybout, A.M. & Calkins, T. (2005), *Kellog on branding*, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Wayne, S.J., Shore, L.M., Bommer, W.H. & Tetrick, L.E. (2002), 'The role of fair treatment and rewards in perceptions of organizational support and leader-member exchange', *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 590-598.
- Yang, F.H. & Tsai, K.C. (2014), 'The influences of ethical climate on turnover intention: The mediating role of emotional', *International Journal of Organizational Innovation*, 6(4), 72-89.
- Zhou, J. & George, J.M. (2001), 'When job dissatisfaction leads to creativity: encouraging the expression of voice', *Academy of Management Journal*, 44, 682-696.