

# TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐẾN THƯƠNG HIỆU NỘI BỘ CỦA NHÂN VIÊN: NGHIÊN CỨU TẠI CÁC NGÂN HÀNG THƯƠNG MẠI VIỆT NAM

● NGUYỄN THỊ NGỌC DUYÊN

## TÓM TẮT:

Trong môi trường cạnh tranh gay gắt hiện nay, các tổ chức, đặc biệt là các tổ chức kinh doanh, đều quan tâm đến việc không ngừng phục vụ và đáp ứng nhu cầu của khách ngày càng tốt hơn; Do đó, công tác đào tạo và phát triển nguồn nhân lực luôn có tầm quan trọng đối với sự phát triển của tổ chức để nhân viên có thể vừa là đại sứ thương hiệu, vừa là khách hàng trung thành bên trong của chính tổ chức đó. Do vậy, việc xây dựng thương hiệu nội bộ của nhân viên đã và đang được các nhà nghiên cứu và quản lý quan tâm. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm tìm hiểu sự tác động của văn hóa tổ chức đến việc xây dựng thương hiệu nội bộ của nhân viên trong trường hợp nghiên cứu tại các ngân hàng thương mại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy, văn hóa tổ chức có tác động đáng kể đến thương hiệu nội bộ làm cho nhân viên có cảm giác hãnh diện và hòa nhập vào thương hiệu của ngân hàng.

**Từ khóa:** văn hóa tổ chức, thương hiệu nội bộ, ngân hàng thương mại.

## 1. Giới thiệu

Nhân viên được xem là khách hàng bên trong và có tác động lớn đến việc chuyển tải thương hiệu của tổ chức đến khách hàng, ảnh hưởng đến nhận thức và lòng trung thành của khách hàng với tổ chức (Duyên & Tuấn, 2020). Do vậy, để khách hàng có thể am hiểu về sản phẩm/dịch vụ, hiểu được những giá trị về sản phẩm/dịch vụ mà doanh nghiệp mang lại, làm tăng mức độ hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, bản thân các nhân viên của tổ chức phải hiểu, nhận thức và trung thành với thương hiệu của tổ chức để có thể vừa là đại sứ thương hiệu vừa là khách hàng trung thành bên trong của tổ chức. Schein (2004) cho rằng, văn hóa tổ chức (VHTC) là hệ thống nền tảng chia sẻ các yếu tố chung cốt lõi đối với tổ chức và đáp ứng

với những thay đổi trong nội bộ và những tác động bên ngoài. VHTC là nền tảng để các thành viên cùng chia sẻ và học hỏi, làm cho hành vi và tư duy của họ biến chuyển thích nghi với các tác động bên ngoài và bên trong, từ đó hình thành nét văn hóa đặc thù riêng cho mỗi doanh nghiệp (Dung & cs., 2010). Do vậy, VHTC là yếu tố có ảnh hưởng rất lớn đến thương hiệu của tổ chức và giúp cho đội ngũ nhân lực hợp tác lẫn nhau, tăng cường sự gắn kết với tổ chức, từ đó giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức (Thompson & Luthans, 1990; Hirota & cs., 2007).

Suharti & Suliyanto (2012) đã thực hiện nghiên cứu mối quan hệ giữa sự gắn kết với công việc của người lao động và VHTC trong lĩnh vực khách sạn tại Indonesia. Với 102 phiếu khảo sát, kết quả

nghiên cứu cho thấy sự gắn kết của nhân viên với doanh nghiệp tăng theo sự phát triển của VHTC. Carville & Sudha (2016) cũng cho thấy, đối với nhân viên, VHTC là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự gắn kết của họ với công ty. Ở Việt Nam, nghiên cứu của Giao & Trang (2016), Lâm & Vinh (2012), Ái & Đức (2015) đều cho thấy VHTC có tác động lớn đến việc gắn kết với tổ chức của nhân viên.

Trong khi đó, thương hiệu nội bộ (THNB) là việc tìm kiếm các giải pháp xây dựng thương hiệu từ nhân viên, tích hợp với chương trình xây dựng thương hiệu bên ngoài, nhằm mục đích giúp cho khách hàng ngày càng gắn kết với thương hiệu của tổ chức. Karmark (2005) cho rằng, THNB góp phần giúp nhân viên hiểu rõ hơn giá trị thương hiệu của tổ chức, thông qua đó giúp thực hiện những lời hứa của thương hiệu cho khách hàng một cách tự nhiên trong quá trình hoạt động hằng ngày của họ. Punjaisri & Wilson (2007) cho rằng, THNB là nhằm đảm bảo rằng lời hứa thương hiệu được các nhân viên hiện thực hóa. Vì thế, một thương hiệu có thành công hay không, điều đó phụ thuộc vào những hành động của người lãnh đạo và nhân viên. VHTC được xây dựng bởi thương hiệu sản phẩm nhưng sản phẩm muốn có một thương hiệu tốt nhất thiết phải được xây dựng bởi chính đội ngũ nhân viên của tổ chức đó. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định tác động của VHTC đến THNB của nhân viên trong các tổ chức.

## **2. Cơ sở lý luận**

### **2.1. Văn hóa tổ chức**

“Văn hóa tổ chức” (VHTC) được bắt đầu nghiên cứu từ thế kỷ XX và trở thành chủ đề được quan tâm bởi các nhà nghiên cứu và quản trị do vai trò quan trọng của nó trong hoạt động của các tổ chức (Cameron & Quinn, 2006). Có nhiều khái niệm khác nhau về VHTC. Chẳng hạn, Recardo & Jolly (1997) cho rằng VHTC là tập hợp chia sẻ các giá trị và niềm tin được các thành viên trong một tổ chức, từ đó, giúp định hình quy tắc ứng xử và điều chỉnh hành vi trong tổ chức; còn Robbins (1997) cho rằng VHTC bao gồm quan điểm, nhận thức của các nhân viên và lãnh đạo, tạo nên điểm đặc trưng để phân biệt tổ chức này với tổ chức khác;...

Mặc dù có nhiều khái niệm khác nhau về VHTC nhưng tựu chung lại có thể hiểu VHTC là tổng hợp các chuẩn mực về hành vi ứng xử thích ứng với điều kiện thay đổi, các giá trị bài học được các thành viên chia sẻ và học hỏi lẫn nhau. Như vậy, VHTC có 3

đặc điểm chính: (1) VHTC xây dựng hệ thống các triết lý, giá trị, niềm tin, cách ứng xử hành động điển hình, từ đó tạo nên phong cách đặc trưng của tổ chức; (2) VHTC góp phần hình thành định hướng nhận thức, hành động cho các thành viên trong tổ chức, tạo ra sự nhất quán trong hành động giữa các thành viên; (3) VHTC góp phần hình thành phong cách của tổ chức thông qua hành động thống nhất, nhất quán phù hợp với mục tiêu của tổ chức và của các thành viên bên trong.

O'Reilly & cs. (1991) đã phát triển mô hình OCP (Organizational Culture Profile) nhằm ước lượng sự phù hợp của nhân viên với VHTC qua 7 yếu tố, gồm: (1) Định hướng chi tiết, (2) Đổi mới, (3) Chú trọng hiệu quả/kết quả, (4) Định hướng con người, (5) Định hướng làm việc nhóm và hợp tác, (6) Ổn định, và (7) Năng nổ. Dựa trên mô hình O'Reilly & cs. (1991), Meyer & Allen (1991) và Recardo & Jolly (1997) đã phát triển mô hình nghiên cứu VHTC với 8 yếu tố: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Phần thưởng và sự công nhận; (4) Hiệu quả của việc ra quyết định; (5) Chấp nhận rủi ro bởi sáng tạo và cải tiến; (6) Định hướng và kế hoạch tương lai; (7) Làm việc nhóm; (8) Sự công bằng và nhất quán trong các chính sách quản trị. Còn Schein (2010) chia VHTC thành 3 cấp độ: (1) các hành vi và cấu trúc hữu hình; (2) các giá trị, niềm tin được đồng thuận; và (3) những quan niệm chung. Trong đó, các hành vi & cấu trúc hữu hình có thể là môi trường vật chất, công nghệ, trang phục, nghi thức, lễ kỷ niệm,... của tổ chức; còn các giá trị, niềm tin được đồng thuận thể hiện khi niềm tin và giá trị của nhà sáng lập, người lãnh đạo được truyền đến các thành viên, làm cho họ có cùng niềm tin và giá trị để họ hoàn thành tốt nhiệm vụ trong việc xử lý các tình huống phát sinh hoặc vượt qua khó khăn; và khi các niềm tin, giá trị được ứng dụng và mang lại những thành công lập đi, lập lại thì chúng trở thành các quan niệm chung trong tổ chức. Những quan niệm chung thường khó thay đổi trong một tổ chức do đã ăn sâu vào tiềm thức mỗi thành viên, trở thành nét chung của tổ chức. Vì vậy, nếu có những thành viên không chấp nhận các quan niệm chung của tổ chức sẽ bị “gạt khỏi” tổ chức. Điều này tạo thành nét đặc trưng riêng của mỗi tổ chức.

### **2.2. Thương hiệu nội bộ**

Thương hiệu nội bộ (THNB) là khái niệm được đề cập đến trong nhiều nghiên cứu liên quan đến quản trị thương hiệu trong những năm đầu của thế

kỷ XX. Khan & cs. (2014) và Olannye (2016) cho rằng THNB giống như sự liên kết thương hiệu với văn hóa và các giá trị tổ chức và sau đó kết nối các giá trị và văn hóa đến giá trị nhân viên để đạt được mục tiêu cá nhân và tổ chức. Còn Vallaster & De Chernatony (2004) định nghĩa THNB là sự liên kết của các hành vi của nhân viên với giá trị thương hiệu của tổ chức. Aurand & cs. (2005) cho rằng THNB là quảng bá thương hiệu cho nhân viên và giáo dục họ về giá trị thương hiệu (trích từ Sujchaphong & cs., 2015). Trong khi đó, theo Karmark (2005), THNB là cách làm cho nhân viên có thể hiểu giá trị cốt lõi của thương hiệu và tổ chức để họ cung cấp lời hứa thương hiệu đến người tiêu dùng thông qua những hoạt động hàng ngày của họ. Còn Tosti & Stotz (2001) cho rằng, THNB là sự tích hợp giữa marketing và những hiệu năng của các hoạt động trong tổ chức với các hoạt động marketing dành cho khách hàng bên trong. Trong khi đó, Punjaisri & Wilson (2011) cho rằng THNB là đảm bảo rằng lời hứa thương hiệu được biến thành hiện thực từ hành động của nhân viên, phản ánh giá trị thương hiệu xác lập trên cơ sở mong đợi của khách hàng. Theo Punjaisri & Wilson (2007), THNB đảm bảo rằng nhân viên thực hiện các lời hứa thương hiệu theo mong đợi khách hàng. Như vậy, THNB là những hoạt động bên trong của tổ chức nhằm giúp nhân viên hiểu rõ hơn các giá trị thương hiệu của tổ chức, từ đó tác động đến nhận thức, vai trò của nhân viên để giúp nhân viên chuyển tải giá trị của tổ chức trong quá trình cung cấp sản phẩm/dịch vụ.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhân viên có vai trò quan trọng và tác động tích cực đối với khách hàng và nhận thức của cổ đông về thương hiệu (De Chernatony, 2002). THNB kết nối những gì xảy ra bên trong với những gì xảy ra bên ngoài, để quảng bá thương hiệu trong một tổ chức, cụ thể là trong nhận thức của người lao động (Ahmed & cs., 2003). Khi chúng phù hợp với các giá trị thương hiệu của tổ chức thì THNB giúp tổ chức đó có thể đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững (Pringle & Thompson, 2001). Còn theo Bergstrom & cs. (2002), THNB liên quan đến quá trình truyền thông thương hiệu một cách hiệu quả đến nhân viên, thuyết phục họ về sự đáng giá và phù hợp của thương hiệu; và kết nối một cách thành công mỗi công việc trong tổ chức với sự truyền tải bản chất của thương hiệu đến khách hàng. Vì vậy, THNB góp phần tạo ra lợi thế cạnh tranh thông

qua con người là mục tiêu cốt lõi (Jacobs, 2003); ngoài ra, THNB còn liên kết các hoạt động thường ngày, quá trình kinh doanh, ra quyết định, thiết kế tổ chức, phần thưởng với nhận diện thương hiệu để chuyển giao lời hứa thương hiệu và điều khiển kết quả kinh doanh.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

Bài viết này trình bày một phần kết quả từ đề tài nghiên cứu Luận án tiến sĩ của chính tác giả. Nghiên cứu sử dụng phương pháp nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng. Nghiên cứu định tính được thực hiện thông qua thảo luận nhóm, phỏng vấn chuyên gia để hoàn thiện thang đo và bảng khảo sát. Nghiên cứu định lượng sơ bộ thu thập dữ liệu từ 150 nhân viên của các ngân hàng thương mại (NHTM) tại Thành phố Hồ Chí Minh nhằm phân tích độ tin cậy thang đo. Sau khi phân tích độ tin cậy thang đo, bảng khảo sát chính thức gồm một yếu tố phụ thuộc và một số yếu tố độc lập; trong một số yếu tố độc lập đó có: VHTC gồm 21 biến với 5 thành phần (Làm việc nhóm - 4 biến, Khuyến khích đổi mới và chấp nhận rủi ro - 5 biến, Khen thưởng và công nhận - 4 biến, Đào tạo và phát triển - 5 biến, Sự tham gia - 5 biến) và THNB gồm 12 biến. Nghiên cứu định lượng chính thức tiến hành khảo sát 700 người thông qua phương pháp phỏng vấn trực tiếp và phát phiếu trả lời đến các nhân viên tại các NHTM ở các thành phố trực thuộc trung ương tại Việt Nam. Trong 658 phiếu thu về, có 84 phiếu không hợp lệ; như vậy, dữ liệu khảo sát của 574 phiếu hợp lệ được dùng trong nghiên cứu này. Từ bộ dữ liệu nghiên cứu đó, nhóm tác giả trích dữ liệu thuộc về VHTC và THNB để phân tích theo các phương pháp: phân tích độ tin cậy thang đo với hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích hồi quy tuyến tính.

### 4. Kết quả nghiên cứu

#### 4.1. Thống kê mô tả về đối tượng khảo sát

Trong số 574 đáp viên, nam giới chiếm 49,5% và nữ giới chiếm 50,5%; 59,5% nhân viên có trình độ đại học, còn số lượng nhân viên có trình độ dưới cao đẳng, cao đẳng và trên đại học chiếm tỷ trọng lần lượt là 11,3%, 15,2% và 13,9%; 44,08% nhân viên có thâm niên từ trên 5 năm đến 10 năm, nhóm nhân viên có thâm niên từ trên 10 năm chiếm 23,5 và phần còn lại là có thâm niên từ 1 - 5 năm. Ngoài ra, nhóm nhân viên làm việc cho các NHTM cổ phần chiếm 43,4%, nhân viên đang làm cho các NHTM nhà nước chiếm 29,3% và nhân viên làm việc cho các NHTM có vốn nước ngoài chiếm

27,3%. Đồng thời, nhân viên của các NHTM ở Thành phố Hồ Chí Minh chiếm 48,6%, ở khu vực Hà Nội chiếm tỷ lệ 30,8%, ở Đà Nẵng và Cần Thơ chiếm lần lượt là 6,1% và 5,7%. Kết quả thống kê mô tả này đã được trình bày trong Duyên & Tuấn (2020) vì đều thuộc đề tài nghiên cứu Luận án tiến sĩ của tác giả.

**4.2. Thống kê mô tả về thang đo**

**4.2.1. Thống kê mô tả thang đo “Văn hóa tổ chức”**

Kết quả nghiên cứu trong Bảng 1 cho thấy nhân

viên của các ngân hàng đã đánh giá cao công tác “Chú trọng vào đào tạo và phát triển” với điểm trung bình (ĐTB) đạt 4,0/5,0; “Khen thưởng và công nhận” với ĐTB đạt 3,66/5,0. VHTC là yếu tố thiết yếu góp phần thúc đẩy các ngân hàng phát triển bền vững, liên kết các thành viên trong việc thực hiện mục tiêu chung của toàn hệ thống. Mặc dù không thể thay thế các nguồn lực khác như vốn, công nghệ, kỹ thuật, nhân lực,..., nhưng VHTC lại tạo ra môi trường và cách thức để khai thác hiệu quả các nguồn lực trên. (Bảng 1)

**Bảng 1. Thống kê mô tả thang đo “Văn hóa tổ chức”**

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình
<b>MLV</b>	<b>Làm việc nhóm</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,63</b>
LV1	Tôi được tham gia vào các nhóm khác nhau ở nhiều thời điểm khác nhau.	2	5	3,63
LV2	Tôi cảm thấy thoải mái khi làm việc trong một nhóm hơn làm việc một mình.	2	5	3,64
LV3	Các phòng ban luôn hợp tác khi tôi cần giúp đỡ.	2	5	3,59
LV4	Các đồng nghiệp luôn sẵn sàng hợp tác với nhau.	2	5	3,66
<b>MCN</b>	<b>Khen thưởng và công nhận</b>	<b>2,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,66</b>
CN1	Ngân hàng luôn khuyến khích sự đóng góp của các bộ phận/cá nhân thông qua khen thưởng.	2	5	3,63
CN2	Chính sách thưởng phạt được công khai minh bạch.	2	5	3,70
CN3	Phần thưởng được dựa trên kết quả thực hiện công việc của mỗi người.	2	5	3,64
CN4	Tôi cảm thấy phần thưởng tôi nhận được tương xứng với kết quả thực hiện công việc của tôi.	2	5	3,66
<b>MTG</b>	<b>Khuyến khích sự tham gia của người lao động</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,35</b>
TG1	Nhân viên được tham gia vào việc ra quyết định, đưa ra ý tưởng và đề xuất liên quan đến công việc.	1	5	3,40
TG2	Nhân viên luôn được tạo điều kiện thực hiện tốt công việc của mình và tham gia xây dựng kế hoạch kinh doanh của ngân hàng.	1	5	3,33
TG3	Các nghi lễ và truyền thống của ngân hàng tạo sự đoàn kết cho nhân viên.	1	5	3,37
TG4	Tôi tin rằng sự tham gia của tôi có tác động tích cực đến ngân hàng.	1	5	3,22
TG5	Tôi nhìn thấy mối quan hệ giữa mình và mục tiêu của ngân hàng.	1	5	3,42
<b>MPT</b>	<b>Chú trọng vào đào tạo và phát triển</b>	<b>1,60</b>	<b>5,00</b>	<b>4,00</b>
PT1	Các nhân viên đều được đào tạo các phương pháp làm việc hiệu quả.	2	5	4,03
PT2	Tôi được tham gia các chương trình đào tạo theo yêu cầu của công việc.	2	5	4,03
PT3	Tôi được huấn luyện các kỹ năng cần thiết để thực hiện tốt công việc được giao.	1	5	3,97

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình
PT4	Tôi biết các điều kiện để thăng tiến trong công việc.	1	5	4
PT5	Tôi có nhiều cơ hội để phát triển sự nghiệp của mình.	1	5	3,99
<b>MDM</b>	<b>Khuyến khích đổi mới và chấp nhận rủi ro</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,35</b>
DM1	Tôi được khuyến khích đưa ra sáng kiến và đổi mới trong cải tiến sản phẩm, dịch vụ của ngân hàng.	1	5	3,43
DM2	Lãnh đạo ngân hàng thích làm việc theo hướng đổi mới và chấp nhận rủi ro	1	5	3,31
DM3	Tôi được khuyến khích đưa ra sáng kiến và đổi mới quy trình làm việc.	1	5	3,48
DM4	Lãnh đạo ngân hàng luôn ghi nhận sáng kiến, kiến nghị đổi mới của tôi.	1	5	3,26
DM5	Tôi được khen thưởng, tuyên dương xứng đáng cho các đóng góp về đổi mới, sáng tạo trong công việc.	1	5	3,27

4.2.2. Thống kê mô tả thang đo “Thương hiệu nội bộ”

THNB là quá trình tạo ra, nuôi dưỡng và duy trì một mối quan hệ mang lại lợi ích song phương giữa một tổ chức, nhân viên và những người có quyền lợi liên quan bên ngoài. Những mối quan hệ này có phạm vi lâu dài và mang tính chiến lược (Schultz & cs., 2005). Điều này cho thấy, THNB không những là một hoạt động chiến lược quan trọng mà còn là hoạt động đồng bộ, thường xuyên và xuyên suốt

trong tất cả các cấp quản lý và nhân viên trong ngân hàng. Các nội dung trong yếu tố này cũng được đánh giá khá cao, đặc biệt là “Ngân hàng của tôi sử dụng những công cụ, vật liệu hấp dẫn để chuyển các thông điệp cho nhân viên” (ĐTB = 3,83/5,0). Tuy nhiên, nội dung “Tôi được cung cấp đầy đủ thông tin liên quan đến hoạt động ngân hàng nhằm thực hiện tốt trách nhiệm giữ gìn thương hiệu” lại được đánh giá khá thấp với ĐTB = 3,41/5,0 (Bảng 2).

**Bảng 2. Thống kê mô tả thang đo Thương hiệu nội bộ**

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình
<b>MDT</b>	<b>Đào tạo</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,79</b>
DT1	Tôi được ngân hàng đào tạo những kỹ năng giao tiếp thích hợp để tôi giữ tròn thương hiệu của ngân hàng dựa trên những chuẩn mực đã công bố.	1	5	3,82
DT2	Ngân hàng của tôi sử dụng những công cụ, vật liệu hấp dẫn để chuyển các thông điệp cho nhân viên.	1	5	3,83
DT3	Ngân hàng của tôi phổ biến những thông tin liên quan đến nhân viên bằng những cách thức tốt nhất	1	5	3,77
DT4	Tôi được ngân hàng cập nhật kiến thức để theo kịp những cải cách và đổi mới trong công việc	1	5	3,68
<b>MDH</b>	<b>Định hướng</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,73</b>
DH1	Chương trình định hướng tạo sự cảm hứng cho tôi trong việc giữ gìn thương hiệu một cách phù hợp.	1	5	3,88
DH2	Chương trình và mục tiêu chất lượng hàng năm giúp tôi thực hiện vai trò và trách nhiệm của mình.	1	5	3,67

Mã hóa	Thang đo	Nhỏ nhất	Cao nhất	Trung bình
DH3	Tôi thích chương trình, mục tiêu chất lượng này và tài liệu hướng dẫn về thương hiệu của ngân hàng.	1	5	3,63
<b>MHH</b>	<b>Hợp hành</b>	<b>1,00</b>	<b>5,00</b>	<b>3,47</b>
HH1	Trong họp nhóm, tôi được thông tin rõ ràng về trách nhiệm mỗi người trong việc giữ gìn thương hiệu của ngân hàng.	1	5	3,44
HH2	Sau khi tham dự cuộc họp phòng/nhóm, tôi hiểu một cách rõ ràng về vai trò của mình trong mối quan hệ với trách nhiệm giữ gìn thương hiệu.	1	5	3,46
HH3	Cuộc họp giao ban có tất cả những thông tin cần thiết để tôi thực hiện công việc một cách phù hợp với những mong đợi về thương hiệu ngân hàng.	1	5	3,48
HH4	Trách nhiệm giữ gìn thương hiệu của ngân hàng thường được nhắc nhở trong suốt cuộc họp.	1	5	3,55
HH5	Tôi được cung cấp đầy đủ thông tin liên quan đến hoạt động ngân hàng nhằm thực hiện tốt trách nhiệm giữ gìn thương hiệu.	1	5	3,41

**4.3. Phân tích độ tin cậy thang đo và nhân tố khám phá EFA**

Phân tích độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy các thang đo đều đạt độ tin cậy và đủ điều kiện để thực hiện phân tích nhân tố khám phá EFA với phương pháp Principal Component Analysis, phép xoay Varimax. Kết quả phân tích EFA cũng cho thấy hai thang đo VHTC và THNB phù hợp để tiến hành các phân tích tiếp theo.

**4.4. Phân tích hồi qui tuyến tính**

Để thực hiện phân tích hồi qui tuyến tính đơn giản theo mô hình THNB = f(VHTC), tác giả tiến hành tính giá trị trung bình cộng của các biến quan sát thuộc yếu tố Thương hiệu nội bộ để xác định giá trị của THNB và của các biến quan sát thuộc yếu tố Văn hóa tổ chức để xác định giá trị của VHTC. Kết quả hồi qui cho hệ số hồi qui chuẩn hóa là +0,162 với mức ý nghĩa thống kê là 2,8% và hệ số xác định R2 đạt 73,42%. Điều này cho thấy tầm quan trọng của việc xây dựng VHTC để nâng cao THNB của nhân viên trong các NHTM tại Việt Nam.

**5. Thảo luận và kết luận**

**5.1. Thảo luận**

**5.1.1. Đối với yếu tố “Văn hóa tổ chức”**

VHTC bao gồm các thành phần: (1) Làm việc nhóm, (2) Khen thưởng và công nhận, (3) Khuyến khích sự tham gia của người lao động, (4) Chú trọng vào đào tạo và phát triển, (5) Khuyến khích đổi mới và chấp nhận rủi ro. Kết quả nghiên cứu của đề tài

đã chỉ ra rằng VHTC có tác động mạnh đến THNB. Nhìn chung, việc xây dựng VHTC phù hợp được xem như là một giải pháp tăng cường lợi thế cạnh tranh cho tổ chức vì VHTC có ảnh hưởng tích cực đến việc nâng cao hiệu suất hoạt động của tổ chức (Shahzad & es., 2013), tính đồng thuận của tổ chức, tăng năng suất làm việc, tăng cường tính tự giác của nhân viên (Nguyễn Mạnh Quân, 2007). Nhu cầu của con người ngày càng đa dạng, đòi hỏi ngày càng cao cùng với sự phát triển của khoa học công nghệ, ngành tài chính - ngân hàng là ngành thường xuyên phải đổi mới, ứng dụng công nghệ để cải tiến, tạo ra sản phẩm, dịch vụ mới trên thị trường. Do vậy, các NHTM cần phải tích cực hơn trong việc khuyến khích nhân viên đổi mới cũng như chấp nhận rủi ro đến từ việc đổi mới. Nhân viên là người trực tiếp thực hiện nghiệp vụ, tiếp xúc với khách hàng nên họ có thể nhìn thấy những điểm cần phải cải thiện, nâng cấp hoặc ứng dụng công nghệ vào trong quá trình triển khai nghiệp vụ. Những đề xuất, kiến nghị về đổi mới quy trình, sản phẩm của nhân viên xuất phát từ thực tiễn, từ nhu cầu của khách hàng, từ những bất cập trong quá trình thực hiện nghiệp vụ; vì vậy, họ cần được lắng nghe và ghi nhận. Điều này giúp cho ngân hàng có cơ sở khách quan, trung thực để đánh giá lại chính sách sản phẩm, quy trình nghiệp vụ, thủ tục giấy tờ đang triển khai tại ngân hàng.

Trong quá trình ghi nhận ý kiến, ban lãnh đạo cũng có những phản hồi phù hợp về những đề xuất

của nhân viên để họ hiểu rằng những đóng góp của họ cho tập thể, cho tổ chức được khuyến khích, ghi nhận và phần hồi cụ thể, rõ ràng. Nhân viên nào có sáng tạo trong công việc, có hiệu quả cao, hoàn thành tốt mục tiêu nhiệm vụ giao phó cần được khen thưởng xứng đáng nhằm tạo động lực cho nhân viên khác. Việc thưởng phạt cần thực hiện công khai, minh bạch và công bằng, tạo sự tin tưởng cho nhân viên. Một tập thể không ngừng sáng tạo, vươn lên là một tập thể phát triển bền vững cũng như tạo ra giá trị thương hiệu cao cho tổ chức.

Ngoài ra, ngân hàng cần phải cải thiện môi trường làm việc nhóm một cách tích cực và hợp tác. Nhân viên cần được xây dựng mục tiêu công việc và được đánh giá khách quan công bằng, đảm bảo sự cạnh tranh lành mạnh trong môi trường làm việc. Các mục tiêu cho từng cá nhân phải phù hợp với mục tiêu chung của tổ chức, đảm bảo có tính thống nhất trong hệ thống mục tiêu của tổ chức,...

#### *5.1.2. Đối với yếu tố “Thương hiệu nội bộ”*

Kết quả nghiên cứu cho thấy yếu tố đào tạo là yếu tố có mức điểm lớn nhất trong các thang đo thuộc về THNB. Hoạt động đào tạo giúp định hướng phát triển thương hiệu, giúp nhân viên nâng cao sự hiểu biết về giá trị thương hiệu. Các quy trình nghiệp vụ, quá trình giao tiếp trong nội bộ ngân hàng, cách thức phổ biến thông tin sẽ giúp nhân viên nhận thức được vị trí, vai trò quan trọng của mình trong việc phát triển thương hiệu với vai trò là “đại sứ thương hiệu” đến khách hàng. Đặc biệt trong xu hướng ứng dụng công nghệ, các sản phẩm ngân hàng ngày càng đa dạng phong phú và phức tạp, nhân viên cần được trang bị kiến thức, kỹ năng để theo kịp với sự thay đổi, đảm bảo giữ tròn được thương hiệu của ngân hàng theo những chuẩn mực đã công bố. Do đó, muốn cải thiện hoạt động THNB, các NHTM cần khuyến khích nhân viên tham gia vào việc xây dựng chương trình, mục tiêu cũng như thương hiệu của ngân hàng để họ cảm thấy thích thú và gắn bó hơn với các hoạt động của ngân hàng. Đồng thời, với việc xác định rõ mục tiêu chất lượng, “đại sứ thương hiệu” hiểu rõ hơn vai trò và trách nhiệm của mình trong quá trình tác nghiệp. Muốn vậy, nhà quản lý phải thường xuyên chia sẻ, trao đổi và kiểm tra, giám sát hoạt động của nhân

viên để có thể đưa ra góp ý, định hướng phù hợp với nhân viên. Đây cũng là yếu tố truyền cảm hứng và mang tính định hướng hiệu quả cho nhân viên, để nhân viên đảm bảo thương hiệu của ngân hàng theo mục tiêu xác định.

Để tiếp tục nâng cao hiệu quả của THNB, các NHTM cần chú trọng hơn nữa đến chất lượng của các cuộc họp nhằm đảm bảo truyền tải đúng, đủ thông tin cần thiết, quan trọng đến nhân viên để họ có thể thực hiện tốt nhiệm vụ, vai trò và có được sự hỗ trợ tích cực cho việc giữ gìn và phát triển thương hiệu ngân hàng. Ngoài ra, thay vì hình thức họp giao ban, họp nhóm diễn ra theo hình thức thông thường, lãnh đạo có thể thỉnh thoảng đổi mới hình thức họp, truyền tải thông tin thông qua các cuộc thi ngắn sau khi họp, kiểm tra lại việc nắm bắt thông tin của nhân viên sau khi cuộc họp kết thúc. Hoặc có những cuộc trao đổi ngắn gọn về thông tin với nhân viên để đánh giá xem việc truyền tải thông tin qua các cấp có đảm bảo thông tin được truyền đi và giải mã chính xác, có bị nhiễu trong quá trình truyền đạt hay không. Mục đích của bước này nhằm tránh những sai sót không đáng có xảy ra trong quá trình truyền thông giữa lãnh đạo và nhân viên. Ngoài ra, các NHTM nên tổ chức các buổi học nghiệp vụ tại Hội sở, chi nhánh, phòng giao dịch để nhân viên có thể trao đổi các kiến thức mới, các vấn đề phát sinh trong quá trình xử lý để cùng tìm ra hướng xử lý tốt nhất; đồng thời, các NHTM có thể tổ chức các đợt trao đổi kinh nghiệm chuyên môn, nghiệp vụ, cũng như hội thao thể dục, giao lưu nhằm tạo sự hiểu biết lẫn nhau giữa các nhân viên, giữa lãnh đạo với nhân viên.

#### **5.2. Kết luận**

Nghiên cứu này đã góp phần cung cấp một bằng chứng thực tiễn mạnh mẽ về sự tác động của văn hóa tổ chức đến thương hiệu nội bộ của nhân viên ở các ngân hàng thương mại Việt Nam. Kết quả nghiên cứu cho thấy, văn hóa tổ chức có tác động mạnh đến quá trình xây dựng thương hiệu nội bộ. Để đảm bảo sự phát triển của ngân hàng cũng như giá trị thương hiệu của họ, các ngân hàng thương mại cần phải xây dựng văn hóa tổ chức một cách hoàn chỉnh và đẩy mạnh quá trình xây dựng thương hiệu nội bộ của nhân viên ■

#### **TÀI LIỆU THAM KHẢO:**

1. Ahmed P.K., Rafiq M. & Saad N.M. (2003). Internal marketing and the mediating role of organisational competencies. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1221-41.

2. Ái T.H., Đức N.M. (2015). Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên tại Công ty lữ hành SaigonTourist. *Kinh tế và Phát triển*, 211, 65-73.
3. Aurand T.W., Gorchels L. & Bishop T.R. (2005). Human resource management's role in internal branding: An opportunity for cross-functional brand message synergy. *Journal of Product & Brand Management*, 14(3):163-169.
4. Bergstrom A., Blumenthal D. & Crothers S. (2002). Why internal branding matters: The case of SAAB. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 133-42.
5. Cameron K.S. & Quinn R.E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. USA, John Wiley & Sons.
6. Carville S.P. & Sudha K.S. (2016). Impact of organizational culture on organizational commitment: A comparative analysis between the education and financial services sectors. *International Journal of Education and Management Studies*, 6(1): 40-47.
7. de Chernatony L. (2002). Would a brand smell any sweeter by a corporate name?. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 115-32.
8. Dung N.V., Quyên P.Đ., Hưng L.V. (2010). *Văn hóa tổ chức và Lãnh đạo*. Hà Nội, NXB Giao thông vận tải.
9. Giao H.N.K., Trang H.T.T. (2016). Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. *Tạp chí Kinh tế - Kỹ thuật*, 6(14), 39-49.
10. Hirota S., Kubo K., Miyajima H. (2007). Does corporate culture matter? An empirical study on Japanese firms. *Research Institute of Economy, Trade and Industry, Discussion paper No. 7030*.
11. Jacobs R. (2003). Turn employees into brand ambassadors. *Bank Marketing*, 35(3), 22-6.
12. Karmark E. (2005). Living the brand. *In Towards the Second Wave of Corporate Branding* (103-124).
13. Khan B.M., Lings I., Cameron, R. & Sheldon N. (2014). *Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image*. In: *Harrison and Short (ed), Workforce Development* (pp. 19-36). Spring Science Business Media: Singapore.
14. Lâm T.H., Vinh Đ.T.T. (2012). Ảnh hưởng của văn hóa công ty đến sự cam kết gắn bó của nhân viên: Trường hợp của công ty hệ thống thông tin FPT. *Tạp chí Kinh tế & Phát triển*, 185 (II).
15. Meyer J.P. & Allen N.J. (1991). A Three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
16. Olannye A.P. (2016). Driving Employee Affective Commitment through Internal Branding in Deposit Money Banks in Nigeria. *American International Journal of Social Science*, 5(3), 120-129.
17. O'Reilly III C.A., Chatman J. & Caldwell D.F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
18. Pringle H. & Thompson M. (2001). *Brand Spirit*, Wiley, Chichester.
19. 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.
20. Punjaisri K. & Wilson A. (2011). Internal branding process: Key mechanisms, outcomes and moderating factors. *European Journal of Marketing*, 45(9-10), 1521-1537.
21. Quân N.M. (2007). *Đạo đức kinh doanh và văn hóa công ty*. Hà Nội, NXB ĐH Kinh tế quốc dân.
22. Recardo R. & Jolly J. (1997). Organizational Culture and Teams. S.A.M. *Advanced Management Journal*, 62(2), 4-8.
23. Robbins S.P. (1997). *Essentials of Organizational Behavior (5th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
24. Schein E.H. (2004). *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
25. Schein E.H. (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. USA, John Wiley & Sons.
26. Schultz M., Antorini Y.M. & Csaba F.F. (2005). Corporate Branding - An Evolving Concept. Chapter 1 in Schultz, Majken; Antorini, Yun Mi & Csaba, Fabian F. (ed.) *Corporate Branding - Purpose/People/Process*, Gylling: Copenhagen Business School Press, Frederiksberg.



27. 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.
28. Suharti L. & Suliyanto D. (2012). The Effects of Organizational Culture and Leadership Style Toward Employee Engagement and Their Impacts Toward Employee Loyalty., *World Review of Business Research*, 2(5), 128-139.
29. Sujchaphong N., Nguyen B. & Melewar T.C. (2015). Internal branding in universities and the lessons learnt from the past: The significance of employee brand support and transformational leadership. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(2), 204-237.
30. Thompson K.R. & Luthans F. (1990). Organizational culture: A behavioral perspective. *Journal of Business and Psychology*, 11(2), 171-196.
31. Tosti D.T. & Stotz R.D. (2001). Brand: Building your brand from the inside out. *Marketing Management*, 10(2), 28-33.
32. Vallaster C. & de Chernatony L. (2006). Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 761-784.

**Ngày nhận bài: 4/2/2021**

**Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 17/2/2021**

**Ngày chấp nhận đăng bài: 24/2/2021**

*Thông tin tác giả:*

**NCS. NGUYỄN THỊ NGỌC DUYÊN**

**Trường Đại học Ngân hàng Thành phố Hồ Chí Minh**

## **THE IMPACTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON INTERNAL BRANDING: CASE STUDY OF SOME COMMERCIAL BANKS IN VIETNAM**

● Ph.D student **NGUYEN THI NGOC DUYEN**

Banking University Ho Chi Minh City

### **ABSTRACT:**

In today's fiercely competitive business environment, companies pay a great attention to continuously improve their services and products to better meet their customers' demands. Hence, the human resources training play a key role in conducting business activities as each employee is considered a brand ambassador and also a loyal internal customer to his or her company. Internal branding is becoming a hot topic for researchers and business managers. This study is to discover the impacts of organizational culture on internal branding of commercial banks in Vietnam. The study finds out that the organizational culture has a significant impact on the internal branding, making employees proud and improving the employee engagement.

**Keywords:** organizational culture, internal branding, commercial banks.