

MỤC LỤC

KINH TẾ VÀ QUẢN LÝ

- 1. Hà Lâm Oanh, Lê Thị Bích, Lê Ngọc Nhân và Vương Ngọc Ái** - Tác động của các hiệp định thương mại tự do đến thu hút đầu tư trực tiếp nước ngoài vào Việt Nam. **Mã số: 167.1TrEM.11** 3
The Impact of free trade agreements on attraction of foreign direct investment in Vietnam
- 2. Nguyễn Thị Thanh, Nguyễn Thị Phương Lan, Nguyễn Thị Ngọc Anh và Lê Hoàng Lâm** - Tác động của đầu tư trực tiếp nước ngoài tới việc làm các ngành của Việt Nam giai đoạn 2011-2020. **Mã số: 167.IIEM.11** 16
The Impact of Foreign Direct Investment on Employment across sectors in Vietnam during the period 2011-2020

QUẢN TRỊ KINH DOANH

- 3. Bùi Hữu Đức và Lê Thị Tú Anh** - Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức - nghiên cứu các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội. **Mã số: 167.2HRMg.21** 27
Impact of Corporate Culture on Organizational Engagement of Employees - A Study of Travel Companies in Hanoi
- 4. Nguyễn Hồng Quân và Nguyễn Ngọc Mai** - Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến quyết định mua hàng đối với sản phẩm F&B tại thị trường Hà Nội. **Mã số: 167.2BMkt.21** 39
Impacts of Corporate Social Responsibility on Consumer's Purchase Decision in F&B Industry in Hanoi Market
- 5. Ngô Đức Chiến** - Vai trò của dịch vụ bán hàng trong việc nâng cao sự hài lòng, niềm tin và ý định mua lại của khách hàng trong lĩnh vực mua sắm trực tuyến. **Mã số: 167.2BAdm.21** 52
The Role of Selling Services in Enhancing Customers' Satisfaction, Trust and Repurchase Intention in Shopping Online Sector

- 6. Trương Thị Hoài Linh, Vương Ngân Hà và Nguyễn Tuấn Vũ** - Các nhân tố ảnh hưởng đến khả năng vay vốn của doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Thành phố Hà Nội. **Mã số: 167.2DEco.21** 67
Determinants of small and medium enterprises' borrowing ability in Hanoi
- 7. Lê Hoàng Vinh** - Tác động phi tuyến của đòn bẩy đến lợi nhuận: trường hợp các công ty phi tài chính niêm yết tại Việt Nam. **Mã số: 167.2FiBa.21** 79
Non-linear impact of leverages on profitability: the case of non-financial companies listed in Vietnam
- 8. Lương Đức Thuận** - Nhân tố tác động đến quyết định chấp nhận kế toán đám mây trong các doanh nghiệp tại thành phố Hồ Chí Minh. **Mã số: 167.2BAcc.21** 89
Factors Affecting the Decision of Acceptance of Cloud Accounting in Enterprise in Ho Chi Minh City

Ý KIẾN TRAO ĐỔI

- 9. Tô Anh Thơ và Trần Hoàng Vương** - Các yếu tố ảnh hưởng đến hành vi không tuân thủ thuế thu nhập doanh nghiệp - nghiên cứu thực nghiệm tại Chi cục thuế Huyện Củ Chi. **Mã số: 167.3MEco.31** 104
Factors influencing corporate income tax noncompliance: An empirical case study from the Cu Chi District Tax Department

ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC - NGHIÊN CỨU CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TẠI HÀ NỘI

Bùi Hữu Đức

Trường Đại học Thương mại
Email: buihuuduc@tmu.edu.vn

Lê Thị Tú Anh

Trường Đại học Thương mại
Email: lethituanh@tmu.edu.vn

Ngày nhận: 18/4/2022

Ngày nhận lại: 19/5/2022

Ngày duyệt đăng: 20/05/2022

Môi trường kinh doanh nhiều biến động đặt ra thách thức ngày càng lớn cho các doanh nghiệp trong việc duy trì nguồn nhân lực tài năng và gắn bó lâu dài với tổ chức. Trong bối cảnh đó, văn hóa doanh nghiệp không chỉ tạo ra lợi thế cạnh tranh cho tổ chức mà còn là phương thức hiệu quả để thúc đẩy sự gắn bó của người lao động. Để làm rõ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức, nghiên cứu tiến hành khảo sát 188 người lao động của các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội. Kết quả phân tích cho thấy văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo và làm việc nhóm, đề cao quy cách và trách nhiệm xã hội có tác động tích cực tới mức độ gắn bó của người lao động. Bài viết đã đóng góp về mặt lý thuyết thông qua việc cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc cải thiện mức độ gắn bó của người lao động trong lĩnh vực lữ hành. Bên cạnh đó, một số hàm ý quản trị quan trọng được gợi ý cho các doanh nghiệp lữ hành trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp hướng tới nâng cao sự gắn bó của người lao động.

Từ khóa: văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó với tổ chức, nhân viên tuyển đầu, doanh nghiệp lữ hành.

JEL Classifications: M12, M14, L83.

1. Lời mở đầu

Tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đối với sự tồn tại và thành công của doanh nghiệp đang ngày càng được nhận thức rõ ràng. Các nhà quản trị cũng quan tâm nhiều hơn tới ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới hành vi, thái độ và cách thức các thành viên trong doanh nghiệp đưa ra các quyết định của mình. Văn hóa doanh nghiệp dần được nhìn nhận như một phương thức hiệu quả để thu hút và giữ chân nguồn nhân lực tài năng cho tổ chức. Mặt khác, nguồn nhân lực ngày càng được doanh nghiệp coi trọng trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và quá trình chuyển đổi số đang diễn ra

nhau chóng. Thực tế cho thấy, việc thiêu hụt hoặc đánh mất đi những nhân sự giàu kinh nghiệm, có khả năng vận dụng và làm chủ công nghệ kỹ thuật hiện đại có thể khiến các doanh nghiệp phải chi trả một khoản phí đáng kể liên quan đến việc tuyển dụng mới, đào tạo lại hay luân chuyển nhân viên. Chính vì vậy, các nhà quản trị luôn tìm kiếm những giải pháp hiệu quả hơn để nâng cao mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức để đảm bảo sự ổn định trong nhân sự của tổ chức cũng như cải thiện năng suất làm việc của người lao động.

Xem xét trong ngành du lịch, lữ hành là một trong những trụ cột quan trọng với gần 3000 doanh

nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành đang hoạt động vào năm 2021, tạo đà mạnh mẽ cho phát triển kinh tế và đóng góp quan trọng trong tăng trưởng GDP của Việt Nam trong vòng hơn một thập kỉ qua (Tổng cục Du lịch, 2021). Đây là lĩnh vực mà người lao động là yếu tố đầu vào có ý nghĩa quyết định tới chất lượng dịch vụ và sự thành công của doanh nghiệp. Việc tăng cường mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức là một thách thức lớn đối với các nhà quản trị, đặc biệt là trong bối cảnh sau đại dịch Covid-19 khi các doanh nghiệp lữ hành đang thúc đẩy nhanh quá trình phục hồi, tìm kiếm cách thức hiệu quả để thu hút người lao động quay trở lại làm việc và giữ chân họ trong tương lai. Lúc này văn hóa doanh nghiệp càng được chú trọng nhiều hơn không chỉ để nâng cao năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp mà còn giúp cải thiện kết quả làm việc và sự gắn bó của người lao động.

Trong các nghiên cứu trong và ngoài nước, văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động là những chủ đề thu hút được sự quan tâm của nhiều học giả với nhiều góc độ tiếp cận đa dạng. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu chú trọng tới mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp với những kết quả kinh doanh của doanh nghiệp như doanh thu, lợi nhuận, năng suất mà chưa đề cập nhiều tới sự liên kết giữa các giá trị văn hóa của tổ chức với các khía cạnh tâm lý, thái độ và hành vi của người lao động. Một số nghiên cứu đã cho thấy văn hóa doanh nghiệp có tác động tích cực đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức, khiến họ trung thành với tổ chức và sẵn sàng cống hiến nhiều hơn trong công việc (Herminingsih, 2015). Những thay đổi trong văn hóa doanh nghiệp cũng tạo ra tác động đến mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức. Trong khi đó, các nghiên cứu trong nước về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động còn tương đối hạn chế, phạm vi nghiên cứu còn hẹp, giới hạn trong một hoặc một nhóm doanh nghiệp nhỏ (Nguyễn Nam Hải, 2019). Mặt khác, nhân viên tuyến đầu, những người trực tiếp cung ứng dịch vụ tới khách hàng, là một nhóm nhân lực đặc thù trong lĩnh vực du lịch nhưng việc so sánh tác động của văn hóa doanh nghiệp tới mức độ gắn bó

của họ với các nhóm nhân viên khác trong tổ chức còn chưa được phân tích nhiều trong các nghiên cứu gần đây.

Từ vai trò quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc thúc đẩy sự gắn bó của người lao động trong bối cảnh hiện nay và sự thiếu hụt những nghiên cứu sâu hơn về chủ đề này, bài viết tập trung vào trả lời hai câu hỏi: (1) Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng như thế nào tới sự gắn bó của người lao động?; (2) Ảnh hưởng này có sự khác biệt giữa nhóm lao động tiếp xúc trực tiếp và không trực tiếp với khách hàng hay không?. Để làm rõ vấn đề này, bài viết trước hết tổng hợp một số cơ sở lý luận quan trọng về ảnh hưởng văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Tiếp theo, tác giả đề xuất mô hình phân tích dựa trên các nghiên cứu trong và ngoài nước về chủ đề này. Sau khi trình bày về phương pháp nghiên cứu, bài viết phân tích cụ thể các kết quả nghiên cứu thu được nhằm rút ra kết luận về vai trò của văn hóa doanh nghiệp với sự gắn bó của người lao động, từ đó đưa ra các hàm ý cho các nhà quản trị doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ lữ hành.

2. Cơ sở lý luận về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức

2.1. Văn hóa doanh nghiệp

Với vai trò quan trọng trong việc cải thiện các kết quả kinh doanh của tổ chức, văn hóa doanh nghiệp đã thu hút sự chú ý của các học giả và các nhà quản trị trong hơn nửa thế kỷ qua. Tuy nhiên đến nay, văn hóa doanh nghiệp vẫn chưa được định nghĩa một cách thống nhất. Văn hóa doanh nghiệp được hiểu là một tập hợp các giá trị, niềm tin và giá định cơ bản mà các thành viên của tổ chức đã khám phá và phát triển được trong quá trình thích ứng với những vấn đề bên trong và bên ngoài của tổ chức, xác định cách thức các thành viên nhận thức, suy nghĩ và phản ứng một cách phù hợp khi có vấn đề xảy ra (Schneider và cộng sự, 2017). Nói cách khác, văn hóa doanh nghiệp bao gồm các giá trị được chia sẻ bởi cách thành viên trong tổ chức và các giá định cơ bản lý giải nguyên nhân của những hoạt động mà tổ chức đang thực hiện và những vấn đề mà tổ chức

quan tâm. Văn hóa doanh nghiệp chính là sản phẩm được tạo ra bởi những thành viên làm việc cùng nhau trong một thời gian dài tại tổ chức, tạo ra nét khác biệt cho phép phân biệt giữa doanh nghiệp này với các doanh nghiệp khác.

Để đánh giá văn hóa doanh nghiệp, các nhà nghiên cứu và cả các tổ chức tư vấn nổi tiếng trên thế giới đã đề xuất rất nhiều các công cụ và thang đo khác nhau. Chỉ tính riêng trong các nghiên cứu học thuật, đã có hơn 70 công cụ đã và đang được sử dụng, tương ứng với đó là hàng chục khía cạnh văn hóa doanh nghiệp khác nhau được phân tích. Trong lĩnh vực du lịch, một số tác giả đã đề xuất thang đo văn hóa doanh nghiệp riêng biệt để phản ánh được những khía cạnh đặc thù ngành (Tepeci & Barlett, 2002). Sự đa dạng trong cách định nghĩa và thang đo đã đặt ra thách thức không nhỏ cho các học giả trong việc lựa chọn các cách tiếp cận và công cụ phù hợp khi nghiên cứu về chủ đề này.

2.2. Sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Sự gắn bó của người lao động là chủ đề mới được đề cập nhiều trong các nghiên cứu về quản trị doanh nghiệp và tâm lý tổ chức từ đầu thế kỷ 21. Nghiên cứu của Kahn (1990) cho rằng mỗi người sẽ đặt nhận thức, cảm xúc và thể chất của bản thân vào trong công việc mà họ thực hiện tại nơi làm việc ở các mức độ khác nhau. Xuất phát từ nền tảng đó, Saks (2006) đã đưa ra định nghĩa sự gắn bó của người lao động là mức độ mà một người lao động hiện diện về mặt tâm lý trong một vai trò tổ chức cụ thể. Theo nghiên cứu này, tác giả đã phân biệt rõ ràng giữa sự gắn bó của người lao động với công việc và sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Đây là một bước tiến quan trọng cho phép khám phá sâu sắc hơn các khía cạnh của sự gắn bó bởi trước đó, rất nhiều tài liệu sử dụng các thuật ngữ khác nhau như sự gắn bó của người lao động, sự gắn bó với công việc,... nhưng đều chỉ thể hiện được khía cạnh gắn bó về hành vi của người lao động đối với các công việc mà họ đang thực hiện.

Khác với sự gắn bó với công việc, sự gắn bó của người lao động với tổ chức được hiểu là mong muốn được tiếp tục ở lại tổ chức với tư cách là thành viên của tổ chức, sự sẵn sàng tuân thủ các giá

trị của tổ chức và nỗ lực hoàn thành vai trò công việc của mình vì lợi ích của cả tổ chức (Saks, 2006). Người lao động gắn bó với tổ chức sẽ dành sự chú ý nhiều hơn đối với việc thực hiện vai trò của mình trong tổ chức, dành nhiều năng lượng hơn cho công việc và đạt được hiệu quả công việc cao hơn (Maslach và cộng sự, 2001). Họ cũng có tinh thần lạc quan, sự tập trung cao độ vào công việc, nhiệt tình và sẵn sàng cố gắng nhiều hơn để đóng góp vào thành công của tổ chức trong tương lai (Jose và Mampilly, 2012).

Một số nghiên cứu thực nghiệm đã cho thấy sự gắn bó của người lao động với tổ chức có ảnh hưởng tới tỉ lệ nghỉ việc, doanh thu, năng suất lao động, sự hài lòng trong công việc và hành vi công dân của tổ chức (Buil và cộng sự, 2019; Zhang và cộng sự, 2017). Bên cạnh đó, mức độ gắn bó cao của người lao động còn thúc đẩy sự sáng tạo và đổi mới trong doanh nghiệp và có liên hệ tích cực tới sự hài lòng của khách hàng. Có thể thấy những người lao động gắn bó lâu dài với tổ chức cần được nhìn nhận như tài sản chiến lược của doanh nghiệp và nhận được sự quan tâm nhiều hơn từ các nhà quản trị (Nutov và Hazzan, 2014).

2.3. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động

Trong vòng hơn một thập kỉ gần đây, các nghiên cứu thực nghiệm mới bắt đầu được tiến hành nhiều hơn để xem xét mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức, mặc dù trước đó đã có một số nghiên cứu lý thuyết đề cập tới chủ đề này. Nghiên cứu của Martin và Hetrick (2006) chỉ ra rằng văn hóa doanh nghiệp hướng tới sự gắn bó của người lao động có thể giúp doanh nghiệp dễ dàng hơn trong việc thu hút và giữ chân những nhân sự tài năng. Không những vậy, những doanh nghiệp xây dựng được nền văn hóa nơi người lao động gắn bó chặt chẽ với tổ chức sẽ đạt được những kết quả tài chính tốt hơn so với các doanh nghiệp cùng ngành khác.

Một số nghiên cứu tại các doanh nghiệp cụ thể đã cho thấy sự tương quan mạnh mẽ giữa các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp với mức độ gắn bó của người lao động (Barbars, 2018). Các doanh

ngành có văn hóa coi trọng giá trị của nhân viên, tôn trọng lợi ích của người lao động và nỗ lực xây dựng mối liên hệ khăng khít giữa các thành viên trong tổ chức thường ghi nhận mức độ gắn bó của người lao động cao hơn và người lao động cũng sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn để góp phần đạt được mục tiêu chung của tổ chức.

Bên cạnh các yếu tố truyền thống thường được nghiên cứu như quy trình tổ chức, lương thưởng và đãi ngộ, sự lãnh đạo của cấp trên, văn hóa doanh nghiệp dần được chú trọng như một yếu tố nền tảng tác động tới sự gắn bó của người lao động. Doanh nghiệp với nền văn hóa tích cực, đề cao đổi mới sáng tạo, khuyến khích giao tiếp nội bộ và nhấn mạnh sự chính trực sẽ tạo ra động lực mạnh mẽ cho người lao động ngay cả khi doanh nghiệp đó không đưa ra quá nhiều sự khen thưởng về mặt tài chính cho nhân viên (Najeemdeen và cộng sự, 2018).

Ngoài ra, nghiên cứu của Lockwood (2007) mô tả một nền văn hóa doanh nghiệp ý nghĩa cần được xây dựng và củng cố để khiến người lao động gắn bó hơn với tổ chức. Theo đó, văn hóa doanh nghiệp cần đề cao những đóng góp của người lao động, khuyến khích những nhiệm vụ có tính thách thức hơn cho nhân viên, hướng tới sự sáng tạo và tạo cơ hội để người lao động có thể phát triển các năng lực của bản thân. Đặc biệt, sự tương tác và hỗ trợ lẫn nhau giữa các đồng nghiệp trong tổ chức và sự kết nối gắn gũi với khách hàng cũng là những khía cạnh quan trọng của văn hóa doanh nghiệp tác động tới sự gắn bó của người lao động.

Nhìn chung, các nghiên cứu hiện nay chủ yếu đều phân tích ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động dựa trên các lý thuyết tâm lý tổ chức. Một số ít các nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng này mới chỉ chú trọng tới một loại văn hóa cụ thể mà chưa xem xét đầy đủ tác động của các khía cạnh văn hóa khác nhau tới sự gắn bó của người lao động. Do đó cần tiến hành thêm các nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động, đặc biệt là xem xét cụ thể tại các doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh các nước đang phát triển như Việt Nam.

3. Khung phân tích và giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên việc tổng quan các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động nói chung và các tài liệu đề cập tới văn hóa doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch nói riêng, hồ sơ văn hóa tổ chức OCP (Tepeci & Barlett, 2002) được xem là công cụ thích hợp để phân tích văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành. Khung phân tích OCP cho phép tiếp cận văn hóa doanh nghiệp từ góc độ các giá trị văn hóa, từ đó cho phép nghiên cứu đồng thời các khía cạnh văn hóa đa dạng trong tổ chức và nêu bật được các giá trị đặc trưng của các doanh nghiệp kinh doanh trong lĩnh vực lữ hành. Theo đó, văn hóa doanh nghiệp được xem xét theo 5 khía cạnh: khuyến khích đổi mới sáng tạo, khuyến khích làm việc nhóm, đề cao quy cách, định hướng kết quả và đề cao trách nhiệm xã hội.

Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức được lý giải dựa trên lý thuyết trao đổi xã hội (Saks, 2006). Theo đó, khi văn hóa doanh nghiệp thể hiện được sự quan tâm, chú trọng của tổ chức đối với người lao động, họ sẽ cảm thấy tổ chức đang đem lại lợi ích cho họ, từ đó họ muốn hoàn trả lại các giá trị tương xứng cho tổ chức thông qua việc gắn bó hơn và cống hiến nhiều hơn cho tổ chức. Một số nghiên cứu thực nghiệm cũng đã chỉ ra mối liên hệ giữa các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp khác nhau và sự gắn bó của người lao động. Nghiên cứu của Barbars (2018) cho thấy văn hóa đề cao trách nhiệm xã hội, khuyến khích đổi mới sáng tạo và định hướng kết quả có tác động tích cực tới sự gắn bó của người lao động. Người lao động sẽ cảm thấy tin tưởng và tự hào hơn khi tổ chức quan tâm đồng thời tới lợi ích kinh tế và cộng đồng, chú trọng đổi mới để thích ứng với môi trường kinh doanh biến động và nỗ lực để hiện thực hóa các kết quả mong muốn của tổ chức. Tác động của văn hóa khuyến khích làm việc và chia sẻ trong nhóm cũng tác động tích cực tới sự gắn bó của người lao động (Song và cộng sự, 2014). Những kết nối giữa các thành viên trong nhóm, tinh thần đồng đội được thúc đẩy thông qua văn hóa khuyến khích làm việc nhóm sẽ khiến người lao động hình thành và củng cố sự gắn bó giữa cá nhân họ với nhóm và

với tổ chức. Mặc dù chưa có bằng chứng thực nghiệm về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đề cao quy cách tới sự gắn bó của người lao động nhưng theo Bradley và cộng sự (2006) đây là khía cạnh văn hóa đặc trưng cần được chú ý khi nghiên cứu về các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ. Do vậy, bài viết đề xuất các giả thuyết như sau:

H1a: Văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

H1b: Văn hóa khuyến khích làm việc nhóm có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

H1c: Văn hóa đề cao quy cách có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

H1d: Văn hóa định hướng kết quả có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

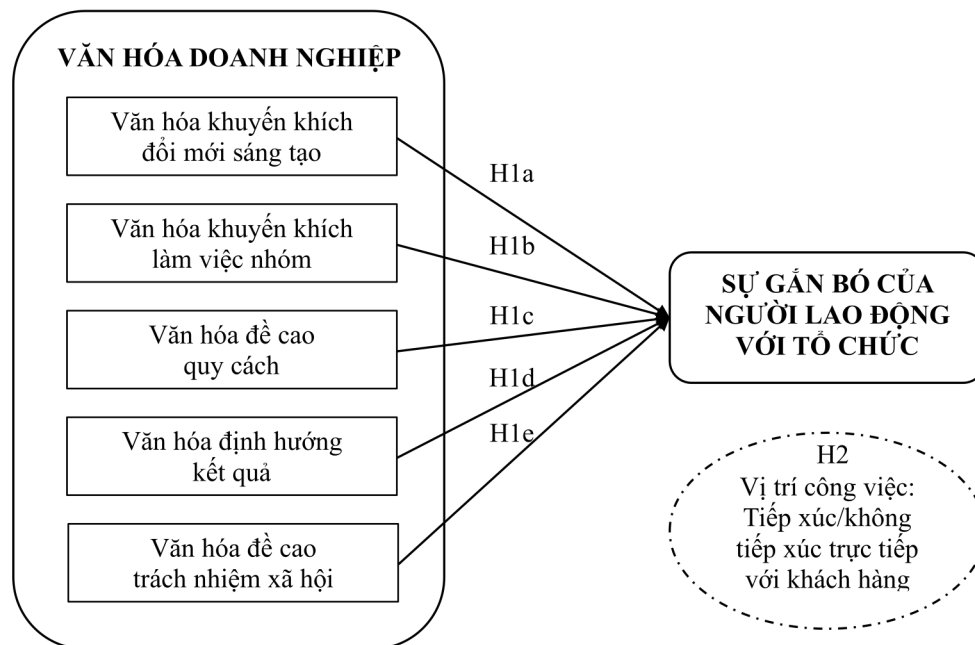
H1e: Văn hóa đề cao trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Đến thời điểm hiện tại có khá ít các tài liệu xem xét cụ thể sự khác nhau giữa các nhóm nhân viên trong ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động. Tuy nhiên, một số

nghiên cứu đã đưa ra những gợi ý về sự khác biệt trong cảm nhận của người lao động về văn hóa doanh nghiệp và trong mức độ gắn bó của người lao động đảm nhiệm các vai trò công việc khác nhau. Copus và cộng sự (2019) đã nhấn mạnh rằng sự cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp của người lao động có thể thay đổi tùy theo tính chất công việc của họ là sản xuất, cung ứng dịch vụ hay phi sản xuất. Bên cạnh đó, nghiên cứu của Robinson và cộng sự (2007) nhấn mạnh sự khác biệt trong mức độ gắn bó của người lao động ở các vị trí khác nhau. Cụ thể, các nhà quản trị cấp cơ sở và các nhân viên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có mức độ gắn bó cao nhất, trong khi các nhân viên ở phòng ban xử lý các vấn đề hành chính thường ít gắn bó với tổ chức của họ. Từ các kết quả nghiên cứu này, bài viết đề xuất giả thuyết như sau:

H2: Mức độ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức có sự khác biệt giữa hai nhóm (người lao động tiếp xúc và không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng).

Khung phân tích của nghiên cứu được mô tả trong Hình 1.



(Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất)

Hình 1: Khung phân tích đề xuất

4. Phương pháp nghiên cứu

4.1. Xây dựng thang đo

Các thang đo sử dụng trong nghiên cứu được xây dựng dựa trên tổng quan các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động. Thang đo sau đó được điều chỉnh và bổ sung cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu tại các doanh nghiệp lữ hành Việt Nam dựa trên kết quả phỏng vấn sâu với 3 chuyên gia đến từ các trường đại học khối ngành Kinh tế và Quản trị kinh doanh, những người có hiểu biết sâu sắc về văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó của người lao động và hoạt động quản trị của các doanh nghiệp du lịch. Thang đo văn hóa doanh nghiệp được xây dựng dựa trên hồ sơ văn hóa doanh nghiệp OCP của Tepeci & Barlett (2002) và thang đo văn hóa đề cao quy cách của Bradley và cộng sự (2006). Thang đo phản ánh 5 khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp với 25 biến quan sát. Thang đo sự gắn bó của người lao động với tổ chức được kế thừa từ nghiên cứu của Saks (2006). Sau khi đã loại bỏ và điều chỉnh một số biến quan sát chưa phù

hợp, thang đo cuối cùng bao gồm 32 biến quan sát đo lường theo thang Likert với 5 mức độ từ 01 - Hoàn toàn không đồng ý đến 05 - Hoàn toàn đồng ý. Mô tả chi tiết của thang đo được trình bày trong Bảng 1. Bảng câu hỏi khảo sát bao gồm 3 nội dung, đánh giá văn hóa doanh nghiệp, đánh giá mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức và phần thông tin cá nhân như tuổi, giới tính, thâm niên và vị trí công việc hiện tại.

4.2. Thu thập và xử lý dữ liệu

Nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu đối với người lao động làm việc tại các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội. Để đảm bảo độ tin cậy và sự đa dạng khi đo lường văn hóa doanh nghiệp, tác giả tập trung vào những người lao động có ít nhất 2 năm thâm niên làm việc tại doanh nghiệp, bao gồm cả những người làm việc trực tiếp và không trực tiếp với khách hàng tại các bộ phận khác nhau trong doanh nghiệp. Do ảnh hưởng của dịch bệnh Covid-19, đường link phiếu khảo sát Google form được gửi đến người trả

Bảng 1: Mô tả các thang đo

| Thang đo | Mô tả | Nguồn |
|--|---|--|
| Văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo | Đo lường mức độ doanh nghiệp chú trọng tới các hoạt động đổi mới, khuyến khích ý tưởng sáng tạo của người lao động | Tepeci & Barlett (2002); Kết quả phỏng vấn sâu |
| Văn hóa khuyến khích làm việc nhóm | Đo lường mức độ doanh nghiệp thúc đẩy tinh thần làm việc nhóm và sự kết nối giữa các thành viên trong nhóm làm việc | |
| Văn hóa đề cao quy cách | Đo lường mức độ doanh nghiệp chú trọng tới hệ thống các chính sách, quy định, quy tắc trong tổ chức | Bradley và cộng sự (2006); Kết quả phỏng vấn sâu |
| Văn hóa định hướng kết quả | Đo lường mức độ doanh nghiệp quan tâm tới kết quả làm việc cuối cùng của người lao động | Tepeci & Barlett (2002); Kết quả phỏng vấn sâu |
| Văn hóa đề cao trách nhiệm xã hội | Đo lường mức độ doanh nghiệp quan tâm đồng thời tới lợi ích kinh tế, lợi ích xã hội và lợi ích với môi trường | |
| Sự gắn bó của người lao động với tổ chức | Đo lường mức độ người lao động cảm thấy liên kết về mặt tinh cảm với tổ chức, muốn nỗ lực nhiều hơn vì thành công chung của tổ chức | Saks (2006); Kết quả phỏng vấn sâu |

(Nguồn: Nhóm tác giả tổng hợp)

lời thông qua email trong thời gian từ tháng 10 tới tháng 12 năm 2021.

việc nhóm, định hướng kết quả và trách nhiệm xã hội với mức điểm trung bình từ 3,75 đến 3,86. Khía

Bảng 2: Mô tả mẫu nghiên cứu

| Giới tính | | Trình độ | |
|--------------|-------|---|-------|
| Nam | 38,8% | Trung học phổ thông | 6,9% |
| Nữ | 61,2% | Cao đẳng | 18,1% |
| Độ tuổi | | Đại học | 61,2% |
| Dưới 25 tuổi | 28,2% | Sau đại học | 13,8% |
| 25-35 tuổi | 26,6% | Vị trí công việc | |
| 35-45 tuổi | 22,3% | Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | 52,7% |
| 45-55 tuổi | 13,3% | Không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | 47,3% |
| Trên 55 tuổi | 9,6% | | |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

Từ 250 phiếu khảo sát được gửi đi ban đầu, tác giả thu về được 192 phiếu khảo sát với tỉ lệ phản hồi là 76,8%. Sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ, 188 phiếu khảo sát được đưa vào phân tích. Một số đặc điểm mẫu nghiên cứu được tóm tắt trong bảng 1. Mẫu nghiên cứu chủ yếu là nữ giới chiếm tỷ lệ hơn 60% và có độ tuổi tương đối trẻ với hơn 50% người được khảo sát dưới 35 tuổi. Trình độ người lao động đa số đều ở bậc Đại học trở lên. Tỷ lệ những người lao động được hỏi đang làm ở các vị trí tiếp xúc trực tiếp và không trực tiếp với khách hàng là tương đương nhau.

Để đảm bảo độ tin cậy và tính chính xác của thang đo, dữ liệu thu thập được tiến hành kiểm định dựa trên hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Các hệ số phân tích đều khẳng định thang đo có mức độ tin cậy phù hợp. Dữ liệu sau đó được đưa vào phần mềm SPSS 20 để kiểm định thang đo, phân tích thống kê mô tả, kiểm định sự khác biệt trung bình, phân tích tương quan và hồi quy để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

5. Kết quả nghiên cứu

5.1. Thống kê mô tả

Kết quả phân tích thống kê mô tả cho thấy các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành đều xây dựng văn hóa nhân mạnh tới đổi mới sáng tạo, làm

cạnh văn hóa đề cao quy cách chưa thực sự được chú trọng với giá trị trung bình nhỏ hơn 3. Mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức ở trên mức trung bình với giá trị 3,54. Cả 6 thang đo đều đạt độ tin cậy với hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,6, các hệ số tương quan tổng biến đều lớn hơn 0,3, đảm bảo độ tin cậy của thang đo (Hair và cộng sự 2009).

Phân tích nhân tố khám phá sử dụng phép quay Varimax được tiến hành với 5 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc để kiểm định mối liên hệ giữa các biến trong cùng một thang đo. Đối với hai phép phân tích, hệ số KMO đều đạt giá trị lớn hơn 0,5, hệ số kiểm định Barlett có mức ý nghĩa 0,00, tổng phương sai trích lớn hơn 50% chứng tỏ phân tích nhân tố là phù hợp và các biến quan sát có tương quan với nhau trong nhân tố. Hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5, các biến quan sát của biến phụ thuộc hội tụ vào một biến. Các chỉ số này thể hiện tính đơn hướng của thang đo, đảm bảo độ hội tụ của các biến quan sát và thang đo đủ điều kiện để tiến hành phân tích tương quan và hồi quy.

5.2. Phân tích tương quan

Kết quả phân tích tương quan giữa các nhân tố cho thấy sự gắn bó của người lao động với tổ chức đều có tương quan với các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp ở mức ý nghĩa 0,01. Trong đó, văn hóa đề

Bảng 3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo và thống kê mô tả

| | Cronbach Alpha | Giá trị trung bình | Giá trị nhỏ nhất | Giá trị lớn nhất | Độ lệch chuẩn |
|--|----------------|--------------------|------------------|------------------|---------------|
| Văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo | 0,82 | 3,86 | 1,60 | 5,00 | 0,70 |
| Văn hóa khuyến khích làm việc nhóm | 0,85 | 3,79 | 1,40 | 5,00 | 0,80 |
| Văn hóa đề cao quy cách | 0,86 | 2,77 | 1,00 | 5,00 | 0,87 |
| Văn hóa định hướng kết quả | 0,85 | 3,75 | 1,50 | 5,00 | 0,75 |
| Văn hóa đề cao trách nhiệm xã hội | 0,83 | 3,78 | 1,25 | 5,00 | 0,76 |
| Sự gắn bó của người lao động với tổ chức | 0,90 | 3,54 | 1,50 | 4,88 | 0,60 |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

cao trách nhiệm xã hội và khuyến khích đổi mới sáng tạo có tương quan mạnh nhất với sự gắn bó của người lao động với hệ số tương quan lớn hơn 0,5. Văn hóa định hướng kết quả có hệ số tương quan thấp nhất với sự gắn bó của người lao động là 0,387. Năm khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có tương quan ở mức trung bình với nhau, ngoại trừ văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo và văn hóa định hướng kết quả không có tương quan có ý nghĩa.

nhận văn hóa doanh nghiệp và mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức giữa các nhóm người lao động đảm nhiệm các vị trí khác nhau trong tổ chức hay không. Kết quả kiểm định Levene với giá trị ý nghĩa nhỏ hơn 0,05 chỉ ra sự khác biệt trong mức độ gắn bó của người lao động với tổ chức giữa hai nhóm người lao động tiếp xúc và không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Mặt khác, có sự khác biệt trong cảm nhận của hai nhóm người lao động về 3

Bảng 4: Kết quả phân tích tương quan

| | (SGB) | (VH1) | (VH2) | (VH3) | (VH4) | (VH5) |
|--|-------|---------|---------|---------|---------|---------|
| (SGB) Sự gắn bó của người lao động với tổ chức | 1 | 0,542** | 0,467** | 0,498** | 0,387** | 0,567** |
| (VH1) Văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo | | 1 | 0,215** | 0,229** | 0,120 | 0,454** |
| (VH2) Văn hóa khuyến khích làm việc nhóm | | | 1 | 0,319** | 0,603** | 0,339** |
| (VH3) Văn hóa đề cao quy cách | | | | 1 | 0,323** | 0,372** |
| (VH4) Văn hóa định hướng kết quả | | | | | 1 | 0,319** |
| (VH5) Văn hóa đề cao trách nhiệm xã hội | | | | | | 1 |

** . Tương quan có ý nghĩa ở mức 0.01 (2-tailed)

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

5.3. Kiểm định sự khác biệt trung bình

Kiểm định sự khác biệt trung bình bằng phương pháp Independent sample T-test được tiến hành để xác định có sự khác biệt trung bình về mức độ cảm

nhận văn hóa doanh nghiệp bao gồm văn hóa khuyến khích làm việc nhóm, đề cao quy cách và đề cao trách nhiệm xã hội.

Bảng 5: Kết quả kiểm định sự khác biệt trung bình giữa hai nhóm người lao động

| | NLD tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | NLD không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | |
|---|--|--|--|-------|------------------------------|---------|--------------------|
| | | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) |
| Văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo | 3,67 | 3,87 | 6,182 | 0,014 | -1,862 | 186 | 0,064 |
| | | | | | -1,887 | 182,299 | 0,061 |
| Văn hóa khuyến khích làm việc nhóm | 3,64 | 3,97 | 8,942 | 0,003 | -2,863 | 186 | 0,005 |
| | | | | | -2,916 | 175,982 | 0,004 |
| Văn hóa đề cao quy cách | 2,64 | 2,91 | 2,792 | 0,096 | -2,159 | 186 | 0,032 |
| | | | | | -2,176 | 185,685 | 0,031 |
| Văn hóa định hướng kết quả | 3,66 | 3,85 | 1,931 | 0,166 | -1,775 | 186 | 0,078 |
| | | | | | -1,791 | 185,116 | 0,075 |
| Văn hóa đề cao trách nhiệm xã hội | 3,65 | 3,93 | 1,480 | 0,225 | -2,642 | 186 | 0,009 |
| | | | | | -2,656 | 185,989 | 0,009 |
| Sự gắn bó của người lao động với tổ chức | 3,31 | 3,79 | 2,683 | 0,103 | -6,134 | 186 | 0,000 |
| | | | | | -6,180 | 185,791 | 0,000 |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

5.4. Phân tích hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy với toàn bộ mẫu nghiên cứu cho phép đánh giá mức độ tác động của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động. Đối với ba mô hình hồi quy, kết quả phân tích phương sai phù hợp với mức ý nghĩa 0,00. Các hệ số độ phóng đại phương sai VIF đều nhỏ hơn 2, đảm bảo không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến.

Trước hết, hệ số R bình phương hiệu chỉnh là 0,54 cho thấy cả 5 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp giải thích được hơn 50% sự biến thiên của sự gắn bó của người lao động. Cụ thể, văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo có ảnh hưởng lớn nhất, tiếp theo là văn hóa đề cao quy cách, đề cao trách nhiệm xã hội và khuyến khích làm việc nhóm. Văn hóa định hướng kết quả không có tác động tới sự gắn bó của người lao động.

Tiếp theo, hai mô hình hồi quy được phân tích đối với hai nhóm đối tượng khảo sát cho thấy sự khác biệt trong ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa tới sự gắn bó của người lao động. Với nhóm

người lao động tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp giải thích được hơn 70% sự thay đổi của mức độ gắn bó. Trong khi đó, tỷ lệ này ở nhóm người lao động không tiếp xúc với khách hàng chỉ là gần 30%. Ở cả hai nhóm người lao động, văn hóa định hướng kết quả đều không có tác động ý nghĩa tới sự gắn bó. Riêng với nhóm người lao động không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, chỉ có văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo và văn hóa đề cao quy cách có tác động tới sự gắn bó.

Nhìn chung, với các kết quả phân tích tương quan, kiểm định sự khác biệt và phân tích hồi quy đa biến cho thấy các giả thuyết H1a, H1b, H1c, H1e và H2 đều được chấp nhận. Nói cách khác, văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo, khuyến khích làm việc nhóm, đề cao quy cách và trách nhiệm xã hội có tác động tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức và tác động này là khác nhau giữa những người lao động ở vị trí công việc khác nhau trong tổ chức.

Bảng 6: Kết quả phân tích hồi quy

| | Tổng thể mẫu | | Nhóm NLD tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | | Nhóm NLD không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | |
|---------------------------------------|-----------------|-------------|--|-------------|--|-------------|
| | Hệ số chuẩn hóa | Mức ý nghĩa | Hệ số chuẩn hóa | Mức ý nghĩa | Hệ số chuẩn hóa | Mức ý nghĩa |
| R ² hiệu chỉnh | 0,542 | | 0,703 | | 0,272 | |
| Sig | 0,000 | | 0,000 | | 0,000 | |
| Văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo | 0,33 | 0,00 | 0,32 | 0,00 | 0,34 | 0,00 |
| Văn hóa khuyến khích làm việc nhóm | 0,19 | 0,00 | 0,23 | 0,00 | 0,06 | 0,61 |
| Văn hóa đề cao quy cách | 0,25 | 0,00 | 0,28 | 0,00 | 0,19 | 0,05 |
| Văn hóa định hướng kết quả | 0,08 | 0,23 | 0,06 | 0,45 | 0,14 | 0,19 |
| Văn hóa đề cao trách nhiệm xã hội | 0,24 | 0,00 | 0,33 | 0,00 | 0,10 | 0,32 |

(Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu)

6. Thảo luận và hàm ý quản trị

6.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Từ các kết quả nghiên cứu thu được, bài viết đã đề xuất mô hình nghiên cứu phù hợp và cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Một mặt, nghiên cứu đã làm rõ ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp khác nhau tới mức độ gắn bó của người lao động. Theo đó, các doanh nghiệp xây dựng văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo, làm việc nhóm và đề cao trách nhiệm xã hội thông qua việc lắng nghe ý kiến của nhân viên, tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ lẫn nhau và chú trọng đến lợi ích của mỗi cá nhân sẽ khiến người lao động gắn bó hơn với tổ chức. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu trước đây của Johnson và cộng sự (2018) khi nhấn mạnh văn hóa làm việc giúp nhân viên có cơ hội học hỏi, sáng tạo và hỗ trợ nhóm làm việc sẽ nâng cao sự hài lòng, sự cam kết và gắn bó của nhân viên. Ngoài ra, văn hóa không quá chú trọng quy cách

một cách cứng nhắc là một khía cạnh đặc trưng trong văn hóa của các doanh nghiệp dịch vụ, đặc biệt là các doanh nghiệp lữ hành. Kết quả phân tích cho thấy khía cạnh văn hóa đề cao quy cách không được ghi nhận rõ rệt ở các doanh nghiệp nhưng lại có tác động đáng kể tới sự gắn bó. Việc tăng cường các chính sách quản lý, quy định, thủ tục trong công việc có thể khiến nhân viên cảm thấy bị kiểm soát chặt chẽ bởi doanh nghiệp nhưng lại giúp họ tiến hành các công việc một cách thuận lợi và hiệu quả hơn, từ đó đạt được kết quả cao hơn trong công việc và kết nối nhiều hơn với tổ chức.

Mặt khác, nghiên cứu đã chỉ ra sự khác biệt trong ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó giữa những người lao động ở các vị trí công việc khác nhau. Tại các doanh nghiệp lữ hành, tùy thuộc vào đặc điểm công việc đang đảm nhiệm, người lao động có thể có góc nhìn khác nhau về văn hóa doanh nghiệp, từ đó có mức độ gắn bó khác nhau. Những người lao động cung ứng trực tiếp dịch vụ cho khách hàng như hướng dẫn viên du lịch, nhân viên

chăm sóc khách hàng, nhân viên điều hành tour, là những người thực hiện các công việc phức tạp, đòi hỏi điều chỉnh hành vi và thái độ theo đúng chuẩn mực văn hóa của doanh nghiệp, do đó mối liên hệ giữa họ với tổ chức có phần khăng khít hơn. Mức độ gắn bó của những người lao động không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, ví dụ như các nhân viên phòng hành chính nhân sự, phòng kế hoạch tài chính, lại ít chịu tác động bởi các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp. Kết quả này củng cố thêm kết luận của Copus và cộng sự (2019) khi so sánh các công việc thường xuyên tiếp xúc với khách hàng đòi hỏi người lao động phải hiểu rõ và có thái độ, cách hành xử phù hợp với các giá trị văn hóa doanh nghiệp, từ đó khiến họ dần hòa nhập sâu hơn vào tổ chức và gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

6.2. Hàm ý đối với các nhà quản trị

Dựa trên các kết quả phân tích, bài viết đưa ra một số hàm ý dành cho các nhà quản trị doanh nghiệp lữ hành trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm thúc đẩy sự gắn bó của người lao động. Trước hết, doanh nghiệp cần chú trọng khuyến khích làm việc nhóm, trao quyền cho nhân viên, chấp nhận rủi ro, thất bại của nhân viên, lắng nghe ý tưởng mới của họ để tạo ra môi trường khiến họ thoải mái và sẵn sàng cống hiến nhiều hơn. Với đặc thù quá trình cung ứng dịch vụ lữ hành cho khách hàng đòi hỏi sự phối hợp và làm việc nhóm hiệu quả giữa nhiều thành viên trong doanh nghiệp. Do đó khía cạnh văn hóa này khiến cho quá trình làm việc của người lao động thuận lợi hơn, khiến họ cảm nhận được sự hỗ trợ từ phía doanh nghiệp. Tiếp theo, các doanh nghiệp lữ hành cần chuẩn hóa lại các quy trình làm việc nhằm giữ được mức độ linh hoạt phù hợp và tránh các thủ tục rườm rà để tạo thuận lợi cho nhân viên trong quá trình làm việc. Quan trọng hơn trong bối cảnh dịch bệnh hiện nay, các doanh nghiệp lữ hành cần quan tâm hơn tới trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, đặc biệt là chú trọng tới lợi ích của người lao động ngay cả khi họ phải cắt giảm giờ làm việc hoặc làm việc từ xa để khiến họ yên tâm làm việc lâu dài cho tổ chức sau khi dịch bệnh được kiểm soát.

Bên cạnh đó, với những người nhân viên tuyến đầu, giữ vai trò quan trọng trong các doanh nghiệp lữ hành khi là người đại diện hình ảnh, truyền tải giá trị văn hóa của tổ chức tới khách hàng, doanh nghiệp cần tăng cường đào tạo để họ hiểu và chia sẻ các giá trị đó, đồng thời khiến họ cảm thấy là một phần trong thành công của tổ chức và muốn đồng hành cùng tổ chức trong dài hạn. Đối với những người lao động không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng nhưng lại thường xuyên có mặt tại tổ chức, doanh nghiệp cần tăng cường các hoạt động gắn kết nhóm, nhắc nhở về các giá trị chung của tổ chức, đặc biệt là trong bối cảnh dịch bệnh, họ phải làm việc từ xa và sợi dây liên kết họ với công ty trở nên mong manh hơn.

7. Kết luận

Văn hóa doanh nghiệp không chỉ là tài sản vô giá tạo nên sự khác biệt cho doanh nghiệp mà còn là chìa khóa để thu hút và giữ chân những người lao động tài năng ở lại với tổ chức. Dựa trên những dữ liệu thu thập được từ 188 người lao động của các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội, nghiên cứu đã làm sáng tỏ vai trò quan trọng của văn hóa doanh nghiệp trong việc thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Thông qua việc xây dựng và phát triển các giá trị văn hóa đặc trưng, các doanh nghiệp lữ hành nói riêng và trong lĩnh vực du lịch nói chung có thể làm khăng khít thêm sự kết nối giữa người lao động và tổ chức, từ đó khiến họ sẵn sàng nỗ lực và đóng góp nhiều hơn vào thành công chung của tổ chức. Nghiên cứu vẫn còn một số hạn chế khi mới chỉ tiến hành phân tích các doanh nghiệp trên một khu vực địa lý và sử dụng cách đo lường văn hóa doanh nghiệp dựa trên đánh giá của người lao động. Các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng quy mô mẫu và phạm vi nghiên cứu để khai thác sự khác biệt về văn hóa doanh nghiệp giữa các lĩnh vực khác nhau. Ngoài ra, để nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động một cách toàn diện hơn, các nghiên cứu tiếp theo có thể kết hợp thêm các phương pháp nghiên cứu định tính như phỏng vấn sâu hoặc thảo luận nhóm. ♦

Tài liệu tham khảo:

1. Barbars, A. (2018), *Interaction between organizational culture and work engagement in the information and communication technology sector in Latvia*, Journal of Business Management, 4(2), 84-100.
2. Bradley, R.V., Pridmore, J.L., Byrd, T.A. (2006), *Information systems success in the context of different corporate cultural types: an empirical investigation*, Journal of Management Information Systems, 23 (2), 267-294.
3. Copus, L., Šajgalíková, H. & Wojčá, E. (2019), *Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: Subculture perspective*, Procedia Manufacturing, 32, 360-367.
4. Herminingsih, A. (2015), *Building employees, engagement through leadership, human resources management practices and organizational culture*, Journal of Business and Economics, 6(9), 1613- 1620.
5. Johnson, A., Nguyen, H., Groth, M., & White, L. (2018), *Workplace aggression and organisational effectiveness: The mediating role of employee engagement*, Australian Journal of Management, 43(4), 614-631.
6. Lockwood NR (2007), *Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role*, Society for Human Resource Management Quarterly, 1/4.
7. Maslach, C., Schaufeli, W.B. and Leiter, M.P. (2001) *Job burnout*, Annual Review of Psychology, 52(1), 397-422.
8. Najeemdeen, I.S., Abidemi, B.T., Rahmat, F.D. & Bulus, B.D. (2018), *Perceived Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Work Engagement*, Academic Journal of Economic Studies, 3, 199-208.
9. Nguyễn Nam Hải (2019), *Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự gắn kết với công việc và kết quả thực hiện công việc của người lao động trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin Việt Nam*, Luận án Tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
10. Saks, A.M. (2006), *Antecedents and consequences of employee engagement*, Journal of Managerial Psychology, 21 (7), 600-619.
11. Schneider, B., González-Romá, V., Ostroff, C., & West, M. A. (2017), *Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP*, Journal of Applied Psychology, 102(3), 468-482.
12. Song, H.J., Hun Lim, D., Gu Kang, I. and Kim, W. (2014), *Team performance in learning organizations: mediating effect of employee engagement*, The Learning Organization, 21(5), 290-309.
13. Tepeci, M., & Bartlett, A. L. (2002), *The hospitality industry culture profile: A measure of individual values, organizational culture, and person-organization fit as predictors of job satisfaction and behavioral intentions*, International Journal of Hospitality Management, 21, 151-170.
14. Tổng cục Du lịch (2021), *Số liệu thống kê du lịch*, truy cập tại <https://vietnamtourism.gov.vn/index.php/cat/12>.
15. Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017), *Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model*, Tourism Management, 61, 190-197.

Summary

The volatile business environment is posing an increasing challenge for businesses in maintaining talented human resources who engaged with the organization. In this context, corporate culture not only creates a competitive advantage for the organization but is also an effective way to promote employee engagement. To clarify the influence of corporate culture on organizational engagement of employees, the study surveyed 188 employees of travel enterprises in Hanoi. The analysis results showed that a culture that encourages innovation and teamwork, promotes formality and social responsibility has a positive impact on employee engagement. The paper has contributed theoretically by providing more empirical evidence on the role of corporate culture in improving employee engagement in the travel sector. In addition, important management implications are suggested for travel enterprises in building corporate culture towards g employee engagement enhancement.