



Original Article

# The Influence of Corporate Culture on Job Engagement of Employees in Travel Companies in Hanoi

Bui Huu Duc, Le Thi Tu Anh\*

*Thuongmai University, No. 79 Ho Tung Mau Road, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam*

Received: June 13, 2022

Revised: July 20, 2022; Accepted: October 25, 2022

**Abstract:** To quickly recover from the Covid-19 pandemic, travel companies are trying to find effective ways to improve employee engagement and stabilize human resources in the long term. This paper examines the influence of corporate culture on the job engagement of employees based on the survey results of 193 employees in travel companies in Hanoi. The analysis results show that the five aspects of corporate culture mentioned have a positive influence on job engagement. The paper discusses the results and provides implications for managers in developing corporate culture for employee engagement improvement.

**Keywords:** Corporate culture, employee engagement, travel companies.

\* Corresponding author.

E-mail address: [lehituanh@tmu.edu.vn](mailto:lehituanh@tmu.edu.vn)

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4851>

# Tác động của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với công việc trong các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội

Bùi Hữu Đức, Lê Thị Tú Anh\*

*Trường Đại học Thương mại, 79 Hồ Tùng Mậu, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam*

Nhận ngày 13 tháng 6 năm 2022

Chỉnh sửa ngày 20 tháng 7 năm 2022; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 10 năm 2022

**Tóm tắt:** Để nhanh chóng phục hồi sau đại dịch COVID-19, các doanh nghiệp lữ hành đang nỗ lực tìm kiếm cách thức hiệu quả nhằm cải thiện mức độ gắn bó của người lao động, ổn định nguồn nhân lực trong dài hạn. Nghiên cứu này xem xét tác động của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với công việc dựa trên kết quả khảo sát 193 người lao động trong các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội. Kết quả phân tích cho thấy 5 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp được đề cập đều có tác động tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc. Từ đó, nghiên cứu đưa ra một số hàm ý cho các nhà quản trị trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng tới nâng cao mức độ gắn bó của người lao động.

*Từ khóa:* Văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó của người lao động, doanh nghiệp lữ hành.

## 1. Đặt vấn đề

Văn hóa là một phần không thể thiếu trong doanh nghiệp, quyết định khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp trên thị trường, định hướng và tạo ra sự nhất quán trong hành động của mỗi thành viên trong tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp được nhìn nhận như một động lực quan trọng thúc đẩy sự gắn bó của người lao động (Salanova và Schaufeli, 2008).

Trong ngành du lịch, lĩnh vực lữ hành là một trong các trụ cột quan trọng đối với sự phát triển ngành du lịch và phục hồi kinh tế của nhiều quốc gia sau đại dịch COVID-19. Tại Việt Nam, ngành du lịch đóng góp tới 9,2% GDP cả nước năm 2019 (Tổng cục Du lịch, 2020). Năm 2022 được dự đoán là cột mốc quan trọng đối với sự phục hồi ngành du lịch nói chung và lĩnh vực lữ hành nói riêng khi Chính phủ tiếp tục mở cửa du

lich và tiến hành nhiều biện pháp kích cầu du lịch trong và ngoài nước. Để chuẩn bị cho sự phục hồi và bứt phá nhanh chóng, nguồn nhân lực chất lượng cao và gắn bó lâu dài với tổ chức là yếu tố tiên quyết đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực lữ hành. Trên thực tế, quá trình cung ứng dịch vụ chất lượng cao và trải nghiệm vượt trội cho khách hàng đòi hỏi đóng góp rất lớn cả về thể chất và tinh thần của người lao động. Chính vì vậy, việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng tới cải thiện sự gắn bó và nỗ lực của người lao động là đòi hỏi ngày càng bức thiết đối với các nhà quản trị doanh nghiệp lữ hành.

Văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động là những chủ đề đã được nghiên cứu trong nhiều lĩnh vực khác nhau như chế biến chế tạo, xây dựng, chăm sóc sức khỏe, tuy nhiên chưa được đề cập phổ biến trong các

\* Tác giả liên hệ.

Địa chỉ email: lethituanh@tmu.edu.vn

<https://doi.org/10.25073/2588-1108/vnueab.4851>

nghiên cứu học thuật thuộc lĩnh vực du lịch nói chung và lữ hành nói riêng. Phần lớn các tài liệu về chủ đề này đều đề cập tới bối cảnh kinh doanh dịch vụ lưu trú hoặc được thực hiện bởi các công ty tư vấn, viện nghiên cứu tư nhân (Leyva-Duarte và cộng sự, 2020). Các nghiên cứu trong nước về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động còn hạn chế phạm vi trong một hoặc một số doanh nghiệp mà chưa đề cập đến một lĩnh vực kinh doanh nghiệp cụ thể (Ha và Ho, 2016). Do đó, cần có thêm các nghiên cứu về mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động đặt trong bối cảnh kinh doanh của lĩnh vực đặc thù này tại Việt Nam.

Với mục tiêu phân tích tác động của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với công việc trong các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội, bài viết trước hết trình bày tổng quan một số nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động, từ đó đề xuất khung phân tích và các giả thuyết nghiên cứu. Tiếp theo, phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu được giới thiệu tóm lược trước khi đi sâu phân tích các kết quả nghiên cứu quan trọng. Cuối cùng, bài viết đưa ra một số thảo luận và hàm ý đối với các nhà quản trị doanh nghiệp lữ hành trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp để hướng tới sự gắn bó của người lao động với công việc.

## 2. Tổng quan nghiên cứu

### 2.1. Văn hóa doanh nghiệp

Khởi nguồn từ các nghiên cứu thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau như nhân chủng học, xã hội học, hành vi tổ chức, văn hóa doanh nghiệp là một khái niệm với lịch sử nghiên cứu kéo dài hơn nửa thế kỷ nhưng tới nay vẫn chưa có sự thống nhất về định nghĩa và cách tiếp cận. Văn hóa doanh nghiệp được hiểu đơn giản là cách thức suy nghĩ và hành động tiêu chuẩn và thông thường mà các thành viên học hỏi và chấp nhận để cư xử, hành động phù hợp trong tổ chức (Schneider và cộng sự, 2017). Một nền văn hóa phù hợp sẽ giúp doanh nghiệp vượt qua được

những trở ngại trong quá trình phát triển và thành công trên thị trường (Jalinik và Hryniewicki, 2020). Tóm lại, văn hóa doanh nghiệp chính là tập hợp các chuẩn mực và giá trị cho phép các thành viên trong tổ chức xác định được điều gì là quan trọng với tổ chức và có thái độ, hành động phù hợp khi ứng phó với các vấn đề bên trong và bên ngoài tổ chức.

Văn hóa doanh nghiệp được biểu hiện thông qua ba cấp bậc cơ bản gồm các cấu trúc hữu hình, các giá trị và chuẩn mực được công nhận, các giả định cơ bản (Schein, 2004). Trong đó, các cấu trúc hữu hình là cấp bậc dễ nhận thấy nhất trong văn hóa doanh nghiệp, có thể bao gồm ngôn ngữ, câu chuyện, nghi lễ, ngày kỷ niệm, kiến trúc, thiết kế nội thất của doanh nghiệp. Các giá trị và chuẩn mực được công nhận thường khó quan sát hơn nhưng lại được duy trì trong thời gian dài hơn so với các cấu trúc hữu hình. Các giá trị và chuẩn mực này được tuyên bố thông qua các khẩu hiệu, quy tắc ứng xử nội bộ hoặc quy định về đạo đức khi tiếp xúc với khách hàng. Cấp độ khó tiếp cận nhất trong văn hóa doanh nghiệp chính là các giả định cơ bản. Đây là các niềm tin, giá trị được ngầm thừa nhận bởi các thành viên trong tổ chức, định hướng sâu sắc thái độ và hành vi của các cá nhân trong tổ chức.

### 2.2. Sự gắn bó của người lao động với công việc

Khái niệm sự gắn bó của người lao động nhận được sự quan tâm của nhiều học giả với nhiều cách tiếp cận khác nhau. Một trong những định nghĩa ra đời sớm nhất được đề xuất bởi Kahn (1990), theo đó sự gắn bó với công việc chính là việc người lao động đóng góp các khía cạnh của bản thân, bao gồm thể chất, nhận thức và tình cảm, vào việc hoàn thành các vai trò công việc của mình tại tổ chức. Nói cách khác, người lao động gắn bó với công việc được mô tả là người đam mê công việc, dành hết năng lượng để nỗ lực hoàn thành công việc và coi công việc như một phần quan trọng trong cuộc sống của họ (May và cộng sự, 2004; Schaufeli và cộng sự, 2009). Sự gắn bó với công việc cũng gắn liền với mức độ hạnh phúc của người lao động tại nơi làm việc (Christian và cộng sự, 2011).

Các tài liệu của các tổ chức tư vấn doanh nghiệp và các nghiên cứu thực nghiệm cho thấy sự gắn bó của người lao động với công việc chưa được quan tâm đúng mức (Federman, 2009). Trong lĩnh vực du lịch, sự gắn bó của người lao động với công việc được quyết định bởi nhiều yếu tố khác nhau, không chỉ là các yếu tố gắn liền với đặc trưng công việc như tính thách thức, sự tự chủ, sự đa dạng, mà còn bao gồm cả các yếu tố thuộc về tổ chức (Karatepe và cộng sự, 2014; Li và cộng sự, 2012). Khi các doanh nghiệp tập trung cải thiện sự gắn bó của người lao động với công việc thì năng suất làm việc, mức độ hài lòng, hiệu quả công việc và sức khỏe tinh thần của người lao động cũng được nâng cao (Sun và Bunchapattanasakda, 2019).

### *2.3. Tác động của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với công việc*

Nhiều nghiên cứu xem xét văn hóa doanh nghiệp như yếu tố quan trọng thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với công việc, từ đó góp phần cải thiện kết quả làm việc của người lao động và kết quả của tổ chức (Heskett, 2012). Văn hóa doanh nghiệp thay đổi nhận thức và thái độ của người lao động, khiến họ có thêm động lực làm việc và đặt năng lượng của mình vào công việc. Khi người lao động hiểu rõ và đồng thuận cao với các mục tiêu, giá trị, chuẩn mực, hay nói cách khác là văn hóa doanh nghiệp, họ sẽ cảm nhận được ý nghĩa khi hoàn thành tốt vai trò công việc tại tổ chức, góp phần vào thành công chung của tập thể. Điều này khiến họ cảm thấy gắn bó hơn với công việc (Bailey và cộng sự, 2017).

Tác động của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với công việc được lý giải dựa trên lý thuyết về nguồn lực và yêu cầu công việc. Lý thuyết này đề cập tới ảnh hưởng của các nguồn lực liên quan công việc đến kết quả làm việc, sức khỏe thể chất, trạng thái tâm lý và sự gắn bó của người lao động (Kwon và Kim, 2020). Khi nguồn lực được cung cấp đầy đủ, dồi dào sẽ tạo thuận lợi cho người lao động thực hiện các nhiệm vụ công việc, khiến họ cảm thấy có động lực hơn, tràn đầy năng lượng hơn khi làm việc và không cảm thấy bị kiệt sức khi làm việc. Trong khi đó, các yêu cầu công việc lại đòi hỏi

người lao động phải cống hiến nhiều hơn cả về thể chất và tinh thần, từ đó khiến họ cảm thấy mệt mỏi, kiệt sức. Nói cách khác, việc tăng cường các nguồn lực công việc sẽ giúp duy trì năng lượng và sự gắn bó của người lao động với công việc. Trong các nguồn lực công việc này, văn hóa doanh nghiệp được coi là một nguồn lực quan trọng hỗ trợ người lao động hoàn thành công việc. Văn hóa doanh nghiệp không chỉ tạo ra môi trường phù hợp, thoải mái giúp người lao động thực hiện công việc tại tổ chức mà còn đóng vai trò như một yếu tố giúp giảm bớt các căng thẳng, áp lực do yêu cầu công việc gây ra, từ đó tăng cường mức độ gắn bó của người lao động với công việc (Bakker và Demerouti, 2007).

### **3. Khung phân tích và giả thuyết nghiên cứu**

Xuất phát từ tổng quan nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động, khung phân tích về ảnh hưởng của 5 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với công việc được đề xuất và trình bày ở Hình 1. Năm khía cạnh văn hóa doanh nghiệp được lựa chọn phân tích đều là các khía cạnh đặc trưng và được đề cập nhiều trong các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp thuộc lĩnh vực dịch vụ, trong đó có lĩnh vực du lịch (Tepeci và Barlett, 2002; Zimmerman, 2017).

Văn hóa doanh nghiệp có vai trò quan trọng trong việc định hình và điều chỉnh hành vi, thái độ của người lao động trong tổ chức. Mối liên hệ giữa các khía cạnh văn hóa này với sự gắn bó của người lao động đã được đề cập đến trong một số nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm. Cụ thể như sau:

Văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo đề cao các ý tưởng đột phá, dám chấp nhận rủi ro. Văn hóa này tạo môi trường thuận lợi cho phép người lao động thẳng thắn đưa ra các ý tưởng mới, thử nghiệm những cải tiến trong công việc, khuyến khích họ thực hành các đổi mới trong quy trình làm việc sẽ khiến họ cảm thấy được đánh giá cao, từ đó muốn gắn bó nhiều hơn với công việc hiện tại (Maden, 2015). Từ đó nghiên cứu đưa ra giả thuyết:

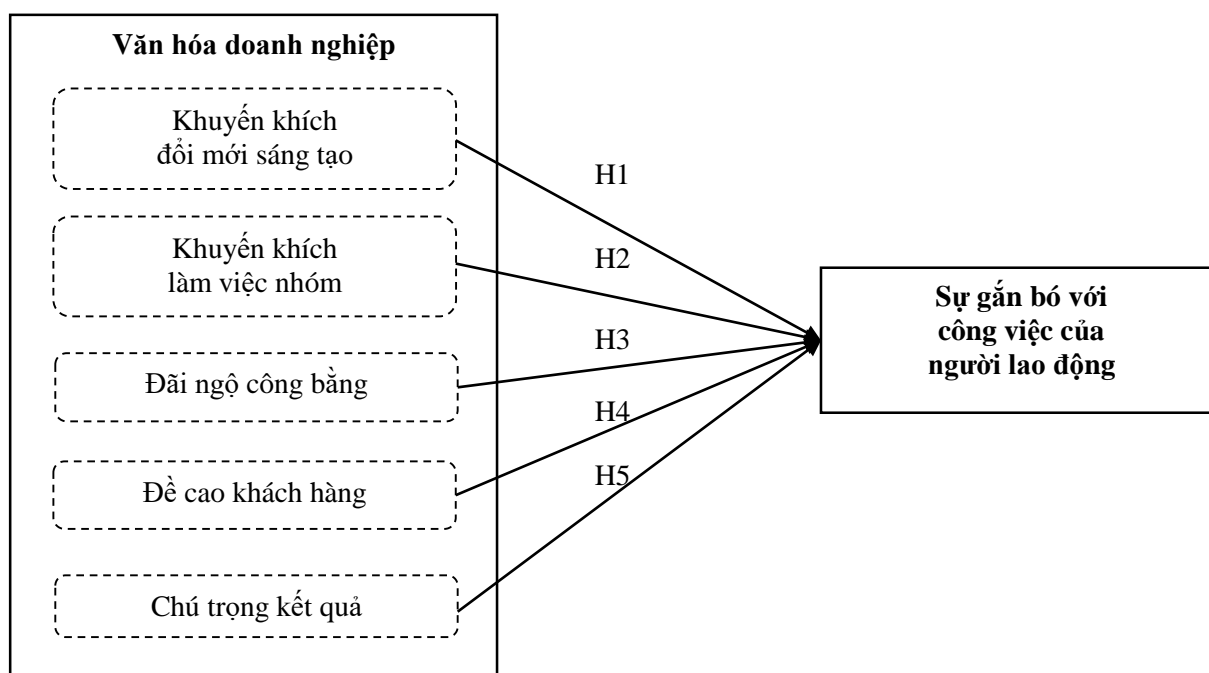
*H1: Văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo có tác động tích cực đến sự gắn bó của người lao động với công việc.*

Văn hóa khuyến khích làm việc nhóm hướng đến sự lan tỏa tinh thần làm việc nhóm, làm khăng khít thêm mối quan hệ giữa các đồng nghiệp, các thành viên trong một nhóm, khiến mỗi thành viên đều cảm nhận được sự hỗ trợ về mặt xã hội từ phía nhóm làm việc. Điều này không chỉ khiến người lao động dễ dàng hoàn thành công việc được giao mà còn cảm thấy an toàn về mặt tâm lý, từ đó gắn bó chặt chẽ hơn với công việc (Rodríguez-Sánchez và cộng sự, 2017). Giả thuyết được đề xuất như sau:

*H2: Văn hóa khuyến khích làm việc nhóm có tác động tích cực đến sự gắn bó của người lao động với công việc.*

Ngoài ra, doanh nghiệp có văn hóa đãi ngộ công bằng sẽ cố gắng đảm bảo sự công bằng trong việc đãi ngộ và đối xử với người lao động. Khía cạnh văn hóa này thúc đẩy người lao động làm việc và chia sẻ một cách cởi mở, khiến họ cảm thấy an toàn về mặt tâm lý và tin tưởng vào sự nhất quán của doanh nghiệp, từ đó gắn bó với công việc và tham gia nhiều hơn vào các hoạt động của tổ chức (Agarwal, 2014). Nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

*H3: Văn hóa đãi ngộ công bằng có tác động tích cực đến sự gắn bó của người lao động với công việc.*



Hình 1. Khung phân tích  
Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất.

Văn hóa đề cao khách hàng cho thấy doanh nghiệp hướng đến chất lượng dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, xây dựng được danh tiếng tốt trên thị trường dựa trên sự tận tâm với khách hàng, do đó người lao động sẽ cảm thấy tự hào về việc thỏa mãn ngày càng tốt hơn nhu cầu của khách hàng và muốn tiếp tục gắn bó với công

việc (Taneja và cộng sự, 2015). Do vậy, nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

*H4: Văn hóa đề cao khách hàng có tác động tích cực đến sự gắn bó của người lao động với công việc.*

Văn hóa chú trọng tới kết quả thúc đẩy người lao động chủ động tìm ra các cách thức

phù hợp để hoàn thành mục tiêu được giao phó và nhận được sự ghi nhận cũng như phần thưởng tương xứng với kết quả cuối cùng mà họ đạt được. Điều này khiến người lao động có động lực mạnh mẽ hơn, chủ động hơn trong công việc và say mê, gắn bó với công việc nhiều hơn (Breevaart và cộng sự, 2014). Từ đó nhóm tác giả đưa ra giả thuyết:

*H5: Văn hóa chú trọng tới kết quả có tác động tích cực đến sự gắn bó của người lao động với công việc.*

#### 4. Phương pháp nghiên cứu

##### 4.1. Xây dựng thang đo

Dựa trên kết quả nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động, nhóm tác giả hình thành nên thang đo sơ bộ. Cụ thể, thang đo văn hóa doanh nghiệp được kế thừa bộ thang đo của Tepeci và Barlett (2002), thang đo đã được kiểm chứng và sử dụng trong các nghiên cứu thuộc lĩnh vực dịch vụ du lịch (Phạm và cộng sự, 2021; Zimmerman, 2017). Thang đo bao gồm 5 khía cạnh: khuyến khích đổi mới sáng tạo, khuyến khích làm việc nhóm, đãi ngộ công bằng, đề cao khách hàng và chú trọng tới kết quả. Thang đo sự gắn bó của người lao động với công việc được xây dựng dựa trên thang đo của Saks (2006) và Saks (2019), đã được kiểm chứng về sự phù hợp với bối cảnh kinh doanh đương đại. Đây đều là các thang đo được sử dụng phổ biến và được kiểm chứng về sự phù hợp khi vận dụng trong lĩnh vực dịch vụ. Thang đo sơ bộ sau đó được tiến hành điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu trong lĩnh vực lữ hành tại Việt Nam thông qua kết quả phỏng vấn sâu với 3 chuyên gia thuộc lĩnh vực quản trị doanh nghiệp. Thang đo chính thức bao gồm 32 biến quan sát.

##### 4.2. Thu thập và phân tích dữ liệu

Dựa trên bộ thang đo chính thức, nhóm tác giả tiến hành xây dựng bảng hỏi khảo sát. Bảng hỏi bao gồm 3 phần: đánh giá của người lao động về văn hóa doanh nghiệp, mức độ gắn bó với công việc và thông tin cá nhân. Các câu hỏi được

thiết kế theo thang đo Likert 5. Để xác định kích cỡ mẫu phù hợp, nhóm tác giả căn cứ vào yêu cầu về cỡ mẫu tối thiểu để tiến hành phân tích hồi quy (Hair và cộng sự, 2014). Theo đó, với tổng số biến quan sát là 32, cần tiến hành thu thập tối thiểu 160 (5x32) phiếu khảo sát.

Để đảm bảo cỡ mẫu theo yêu cầu, 250 phiếu khảo sát được chuyển tới người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội. Phương pháp chọn mẫu thuận tiện được sử dụng để lựa chọn đối tượng khảo sát. Do ảnh hưởng của dịch bệnh COVID-19 và các quy định về giãn cách xã hội, nhóm tác giả tiến hành phát phiếu kết hợp cả phiếu giấy và đường link khảo sát trực tuyến trên Google Forms. Thời gian khảo sát kéo dài từ tháng 8/2021 đến tháng 3/2022. Số phiếu thu về là 198, số phiếu đạt yêu cầu là 193.

Sau khi loại bỏ các phiếu khảo sát không đạt yêu cầu, dữ liệu thu thập được đưa vào phần mềm phân tích SPSS để tiến hành kiểm định độ tin cậy của thang đo. Sau đó, nhóm tác giả tiến hành phân tích tương quan và phân tích hồi quy để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

#### 5. Phương pháp nghiên cứu

##### 5.1. Mô tả mẫu nghiên cứu

Bảng 1: Mô tả mẫu nghiên cứu (%)

	Đặc điểm	Tỷ lệ
Giới tính	Nam	42,5
	Nữ	57,5
Độ tuổi	Dưới 25 tuổi	36,3
	25-35 tuổi	26,9
	35-45 tuổi	19,2
	45-55 tuổi	10,4
	Trên 55 tuổi	7,3
Trình độ	Tốt nghiệp THPT	11,4
	Cao đẳng	12,4
	Đại học	61,1
	Sau đại học	15,0

Nguồn: Kết quả phân tích.

Các đối tượng khảo sát chủ yếu là nữ với độ tuổi tương đối trẻ. Trên 60% người lao động

được hỏi có độ tuổi dưới 35. Người lao động cũng có chuyên môn về lĩnh vực làm việc, với gần 75% có trình độ cao đẳng và đại học. Có tới 15% người lao động tham gia khảo sát đạt trình độ sau đại học.

### 5.2. Kiểm định thang đo

Độ tin cậy của thang đo được kiểm định dựa trên hệ số Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá EFA. Hệ số Cronbach's Alpha của 6 thang đo đều lớn hơn 0,6, đảm bảo mức độ tin cậy để sử dụng cho các phân tích tiếp theo (Bảng 1). Kết quả phân tích EFA đối với các biến độc lập, phương sai trích đạt 61,42%, các hệ số

tải nhân tố đều lớn hơn 0,5. Phân tích EFA đối với biến phụ thuộc, phương sai trích đạt 55,78%, các hệ số tải nhân tố đều lớn hơn 0,5 và không có biến quan sát nào bị loại bỏ.

Kết quả phân tích thống kê mô tả các thang đo văn hóa doanh nghiệp cho thấy người lao động có đánh giá tương đối thống nhất về các khía cạnh văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp lũy hành với độ lệch chuẩn đều nhỏ hơn 1. Văn hóa chú trọng kết quả, đề cao khách hàng và đãi ngộ công bằng được thể hiện rõ nét nhất trong các doanh nghiệp. Bên cạnh đó, người lao động cũng có mức độ gắn bó với công việc cao với giá trị trung bình là 3,79.

Bảng 2: Kết quả kiểm định độ tin cậy và thống kê mô tả thang đo

Thang đo	Giá trị trung bình	Giá trị nhỏ nhất	Giá trị lớn nhất	Độ lệch chuẩn	Cronbach's Alpha
Khuyến khích đổi mới sáng tạo	3,54	2,00	4,63	0,54	0,827
Khuyến khích làm việc nhóm	3,72	1,25	5,00	0,80	0,835
Đãi ngộ công bằng	3,87	1,60	5,00	0,74	0,751
Đề cao khách hàng	3,81	1,50	5,00	0,72	0,825
Chú trọng kết quả	3,96	1,40	5,00	0,85	0,816
Sự gắn bó với công việc	3,79	1,25	5,00	0,73	0,886

Nguồn: Kết quả phân tích.

### 5.3. Phân tích tương quan

Phân tích tương quan được tiến hành để xem xét mối liên hệ giữa các khía cạnh văn hóa và sự gắn bó của người lao động. Tất cả tương quan giữa các biến đều có ý nghĩa (Bảng 3). Cả 5 khía

chạm văn hóa doanh nghiệp đều có tương quan mạnh với sự gắn bó với công việc của người lao động, hệ số tương quan đều lớn hơn 0,45. Trong các khía cạnh văn hóa, khuyến khích làm việc nhóm và chú trọng kết quả có tương quan mạnh với hệ số là 0,512.

Bảng 3: Kết quả phân tích tương quan

	Sự gắn bó với công việc	Khuyến khích đổi mới sáng tạo	Khuyến khích làm việc nhóm	Đãi ngộ công bằng	Đề cao khách hàng	Chú trọng kết quả
Sự gắn bó với công việc	1	0,542*	0,501*	0,466*	0,570*	0,538*
Khuyến khích đổi mới sáng tạo		1	0,293*	0,218*	0,180**	0,229*
Khuyến khích làm việc nhóm			1	0,309*	0,260*	0,512*
Đãi ngộ công bằng				1	0,276*	0,315*
Đề cao khách hàng					1	0,233*
Chú trọng kết quả						1

Ghi chú: \*Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,01; \*\*Tương quan có ý nghĩa ở mức 0,05.

Nguồn: Kết quả phân tích.

#### 5.4. Phân tích hồi quy

Kết quả phân tích hồi quy với biến phụ thuộc là sự gắn bó của người lao động với công việc và biến độc lập là các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp cho thấy, cả 5 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đều có ảnh hưởng có ý nghĩa tới sự gắn bó của người lao động với công việc (Bảng 4). Hệ số  $R^2$  hiệu chỉnh đạt 0,667 cho thấy các biến

độc lập giải thích được 66,7% sự biến thiên của biến phụ thuộc. Trong đó, văn hóa đề cao khách hàng có tác động lớn nhất tới sự gắn bó với công việc, tiếp theo là khuyến khích đổi mới sáng tạo và chú trọng kết quả với hệ số lần lượt là 0,369, 0,344 và 0,258. Khuyến khích làm việc nhóm và đãi ngộ công bằng có tác động nhỏ nhất tới sự gắn bó với công việc. Các kết quả phân tích cho thấy 5 giả thuyết nghiên cứu đều được chấp nhận.

Bảng 4: Kết quả phân tích hồi quy

Biến phụ thuộc	Sự gắn bó với công việc	Sig	0,000
$R^2$ hiệu chỉnh	0,667	Durbin Watson	1,811
	Hệ số chuẩn hóa	Ý nghĩa	Hệ số VIF
Khuyến khích đổi mới sáng tạo	0,344	0,000	1,129
Khuyến khích làm việc nhóm	0,119	0,019	1,472
Đãi ngộ công bằng	0,171	0,000	1,207
Đề cao khách hàng	0,369	0,000	1,138
Chú trọng kết quả	0,258	0,000	1,422

Nguồn: Kết quả phân tích.

#### 5.5. Thảo luận

Nghiên cứu đã đóng góp thêm bằng chứng thực nghiệm về tác động của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với công việc trong lĩnh vực lữ hành. Mô hình nghiên cứu cho thấy mức ý nghĩa cao, phù hợp để vận dụng cho các doanh nghiệp trong lĩnh vực lữ hành nói riêng và ngành du lịch nói chung nhằm đánh giá được thực trạng văn hóa doanh nghiệp và mức độ gắn bó của người lao động với công việc.

Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu đã làm rõ thêm các kết luận về vai trò của một số khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đặc trưng trong việc cải thiện sự gắn bó với công việc của người lao động. Cụ thể, văn hóa đề cao khách hàng là một đặc trưng quan trọng của các doanh nghiệp lữ hành. Khi văn hóa doanh nghiệp xem xét tới tầm quan trọng của khách hàng đối với hiệu quả của quá trình cung ứng dịch vụ và sự thành công của tổ chức, mỗi nhân viên đều đồng thuận và cam kết với các giá trị văn hóa này, từ đó xác định được đúng vai trò và trách nhiệm của mình trong công việc, cố gắng nỗ lực nhiều hơn để đem tới cho khách hàng những trải nghiệm tốt nhất. Đây

cũng chính là yếu tố thúc đẩy họ đặt nhiều tình cảm và suy nghĩ của mình vào công việc, từ đó cảm thấy gắn bó hơn với công việc. Trong khi đó, văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo và chú trọng tới kết quả cũng có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó với công việc. Kết quả này cũng tương đồng với nghiên cứu của Barbars (2018) khi cho rằng môi trường cởi mở, khuyến khích người lao động đưa ra các ý tưởng sáng tạo mới và thử nghiệm các cách thức khác nhau để đạt được kết quả cuối cùng sẽ tạo thuận lợi cho quá trình làm việc của người lao động, từ đó khiến họ gắn bó hơn với công việc và tổ chức.

Ngoài ra, nghiên cứu cũng so sánh mức độ ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp khác nhau, cho phép nhà quản trị có thể lựa chọn xây dựng và phát triển các khía cạnh văn hóa phù hợp với điều kiện của doanh nghiệp nhằm cải thiện sự gắn bó với công việc của người lao động. Kết quả này bổ sung thêm vào các nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động tập trung vào một hoặc một số loại văn hóa nhất định (Parent và Lovelace, 2018).



## 6. Kết luận và hàm ý

Văn hóa doanh nghiệp là chất keo kết dính các thành viên trong tổ chức, cam kết và thống nhất hành động theo các giá trị và chuẩn mực chung. Đối với các doanh nghiệp dịch vụ, đặc biệt là doanh nghiệp lữ hành, văn hóa không chỉ tạo nên sự khác biệt cho doanh nghiệp so với các đối thủ cạnh tranh, mà còn là cách thức để tác động tới người lao động, khiến họ gắn bó hơn với công việc.

Các nhà quản trị doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng một nền văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm, là xuất phát điểm của các chương trình, hoạt động kinh doanh của doanh nghiệp, hướng tới cung cấp dịch vụ lữ hành chất lượng cao cho khách hàng. Điều này sẽ khiến bản thân người lao động hiểu rõ được vai trò của mình đối với hiệu quả của quá trình cung ứng dịch vụ. Đi kèm với đó, doanh nghiệp cũng cần nhấn mạnh tới kết quả làm việc của từng cá nhân, cho phép họ chủ động đưa ra các ý tưởng, giải pháp cải tiến để đạt mục tiêu đề ra, đưa ra những phần thưởng, cơ hội thăng tiến tương xứng với thành tích mà nhân viên đạt được để họ cảm thấy được ghi nhận và đánh giá công bằng. Cuối cùng, văn hóa doanh nghiệp cần khuyến khích tinh thần đồng đội và thúc đẩy mối quan hệ khăng khít giữa các thành viên trong cùng nhóm làm việc để họ cảm nhận được sự liên kết về mặt tình cảm, nhận được sự hỗ trợ giúp đỡ từ đồng nghiệp để hoàn thành tốt công việc được giao phó. Khi các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp này được phát huy, người lao động sẽ cảm thấy tự hào và say mê hơn với những nhiệm vụ đang thực hiện, muốn gắn bó dài hạn hơn với công việc tại doanh nghiệp.

## Tài liệu tham khảo

- Agarwal, U. A. (2014). Linking Justice, Trust and Innovative Work Behaviour to Work Engagement. *Personnel Review* 43(1), 41-73.
- Bailey, C., Madden et al. (2017). The Meaning, Antecedents and Outcomes of Employee Engagement: A Narrative Synthesis, *International Journal of Management Reviews* 19, 31-53.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Management Psychology* 22(3), 309-328.
- 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.
- Breevaart, K. et al. (2014). Daily Transactional and Transformational Leadership and Daily Employee Engagement, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 87(1), 138-157.
- Christian, M. S. et al. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance. *Personnel Psychology* 64(1), 89-136.
- Federman, B. (2009). Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ha, N.K.G., Ho, T.T.T (2016). The Effect of Organization Culture on the Staff's Commitment in Ba Ria-Vung Tau Province. *Journal of Economics and Technology* 24, 39-49.
- Hair, J. F. et al. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th edition ed.). Upper Saddle River.
- Heskett, J.L. (2012). *The Culture Cycle. How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance*. New Jersey: FT Press.
- Jalinik, M., Hryniewicki, B. (2020). Organizational Culture in the Management of Tourist Companies, *Zarządzanie w Kulturze* 21(3), 239-251.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Karatepe, O. M. et al. (2014). Does Work Engagement Mediate the Effects of Challenge Stressors on Job Outcomes? Evidence from the Hotel Industry. *International Journal of Hospitality Management* 36, 14-22.
- Kwon, K., Kim, T. (2020). An Integrative Literature Review of Employee Engagement and Innovative Behavior: Revisiting the JD-R model. *Human Resource Management Review* 30, 100704.
- Leyva-Duarte et al. (2020). Organizational Culture in the Hospitality Industry a Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review. *Independent Journal of Management & Production* 11(4), 1140-1162.
- Li, X. et al. (2012). How Leader-member Exchange, Work Engagement and HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees' Job Performance.

- International Journal of Hospitality Management* 31(4), 1059-1066.
- Maden, C. (2015). Linking High Involvement Human Resource Practices to Employee Proactivity: The Role of Work Engagement and Learning Goal Orientation. *Personnel Review* 44(5), 720-738.
- May, D.R. et al. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work, *Journal of Occupational and Organisational Psychology* 77, 11-37
- Parent, J.D., Lovelace, K.J. (2018). Employee Engagement, Positive Organizational Culture and Individual Adaptability. *On the Horizon* 26 (3), 206-214.
- Pham, T.T.D et al. (2021). The Influence of Organizational Culture on Employees' Satisfaction and Commitment in SMEs: A Case Study in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business* 8(5), 1031-1038.
- Rodríguez-Sánchez, A. M. et al. (2017). What Makes Creative Teams Tick? Cohesion, Engagement, and Performance Across Creativity Tasks: A Three-wave Study. *Group & Organization Management* 42(4), 521-547.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B. (2008). A Cross-national Study of Work Engagement as a Mediator between Job Resources and Proactive Behaviour. *The International Journal of Human Resource Management* 19(1), 116-131.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology* 21(7), 600-619.
- Saks, A.M. (2019). Antecedents and Consequences of Employee Engagement Revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 6(1), 19-38.
- Schaufeli, W. B. et al. (2009). How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior* 30(7), 893-917.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schneider, B. et al. (2017). Organizational Climate and Culture: Reflections on the History of the Constructs in JAP. *Journal of Applied Psychology* 102(3), 468-482.
- Sun, L. & Bunchapattanasakda, C. (2019). Employee Engagement: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies* 9(1), 63-80.
- Taneja, S. et al. (2015). A Culture of Employee Engagement: A Strategic Perspective for Global Managers. *Journal of Business Strategy* 36(3), 46-56.
- Tepeci, M. & Barlett, B.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. *Hospitality Management* 21, 151-170.
- VNAT (2020). High Visitor Growth Rate, Making an Important Contribution to Socio-economic Development. <<https://vietnamtourism.gov.vn/index.php/items/32527>> Accessed 10.03.2022.
- Zimmerman, K.L. (2017). Perceived and Preferred Organizational Culture on Behavior Intentions in the Hospitality Industry. Doctoral Dissertation, Capella University.