

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

Lê Thị Tú Anh

**NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG
CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ
CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI
CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TRÊN ĐỊA BÀN
THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

Luận án tiến sĩ kinh tế

Hà Nội, Năm 2023

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC THƯƠNG MẠI**

Lê Thị Tú Anh

**NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG
CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ
CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI
CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TRÊN ĐỊA BÀN
THÀNH PHỐ HÀ NỘI**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số: 9340101

Luận án tiến sĩ kinh tế

Người hướng dẫn khoa học:

- 1. PGS,TS. Bùi Hữu Đức**
- 2. PGS,TS. Nguyễn Hoàng**

Hà Nội, Năm 2023

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan các nội dung trình bày trong luận án “Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội” là kết quả nghiên cứu độc lập của cá nhân dựa trên dữ liệu thực tế do tôi thực hiện. Các nội dung tham khảo và kế thừa các kết quả nghiên cứu của các tác giả khác đều được trích dẫn nguồn trung thực và đầy đủ. Luận án chưa từng được công bố dưới bất cứ hình thức nào.

Nghiên cứu sinh

Lê Thị Tú Anh

LỜI CẢM ƠN

Để có được kết quả nghiên cứu này, nghiên cứu sinh đã nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ nhiệt tình từ phía Nhà trường, các Thầy, Cô trường Đại học Thương mại và quý Thầy, Cô đã tham gia vào Hội đồng đánh giá các chuyên đề thuộc luận án.

Tôi xin trân trọng cảm ơn Ban Giám hiệu Trường Đại học Thương mại, các Thầy, Cô ở Phòng Quản lý Sau đại học và các Thầy, Cô đã giảng dạy và hướng dẫn tôi đã truyền đạt những kiến thức quý báu và cho tôi những lời khuyên thiết thực trong quá trình học tập và nghiên cứu tại trường.

Đặc biệt, tôi xin bày tỏ sự biết ơn của mình tới thầy PGS,TS. Bùi Hữu Đức và thầy PGS,TS. Nguyễn Hoàng đã định hướng, chỉ dẫn tôi từ những bước đi đầu tiên, luôn tận tâm giúp đỡ và động viên kịp thời trong suốt thời gian tôi thực hiện luận án này.

Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành tới các Thầy, Cô trong Khoa Quản trị Kinh doanh và Bộ môn Quản trị học, vừa là đơn vị quản lý chuyên môn vừa là nơi tôi công tác, đã luôn đồng hành, chia sẻ kinh nghiệm và tạo điều kiện thuận lợi cho quá trình tôi học tập và thực hiện luận án.

Tôi cũng xin trân trọng cảm ơn sự hỗ trợ nhiệt tình, chia sẻ thông tin và những góp ý quý giá của các chuyên gia, các nhà khoa học, các nhà quản trị, các anh, chị đang làm việc tại các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội đã giúp cho tôi có được cơ sở dữ liệu quan trọng phục vụ cho luận án.

Tôi xin cảm ơn các anh chị đồng nghiệp, bạn bè và gia đình đã luôn ủng hộ và động viên tôi trong suốt quá trình học tập và hoàn thành luận án này.

Tôi xin chân thành cảm ơn!

Nghiên cứu sinh

Lê Thị Tú Anh

MỤC LỤC

| | |
|--|-------------|
| LỜI CAM ĐOAN | i |
| LỜI CẢM ƠN | ii |
| MỤC LỤC | iii |
| DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT | vi |
| DANH MỤC BẢNG | viii |
| DANH MỤC HÌNH VẼ | ix |
| PHẦN MỞ ĐẦU | 1 |
| 1. Tính cấp thiết của nghiên cứu..... | 1 |
| 2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu | 3 |
| 3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu | 4 |
| 4. Phương pháp nghiên cứu | 4 |
| 5. Những đóng góp về khoa học và thực tiễn của nghiên cứu..... | 5 |
| 6. Kết cấu của luận án..... | 7 |
| CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC | 8 |
| 1.1. Các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp | 8 |
| 1.2. Các nghiên cứu về sự gắn bó của người lao động với tổ chức | 17 |
| 1.3. Các nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức | 24 |
| 1.4. Khoảng trống nghiên cứu | 29 |
| Tiểu kết chương 1 | 31 |
| CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH | 32 |
| 2.1. Văn hóa doanh nghiệp | 32 |
| 2.1.1. <i>Khái niệm văn hóa doanh nghiệp</i> | 32 |
| 2.1.2. <i>Các cách tiếp cận văn hóa doanh nghiệp</i> | 36 |
| 2.1.3. <i>Các công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp</i> | 38 |
| 2.2. Sự gắn bó của người lao động | 40 |
| 2.2.1. <i>Khái niệm sự gắn bó của người lao động với tổ chức</i> | 40 |
| 2.2.2. <i>Các cách tiếp cận sự gắn bó của người lao động với tổ chức</i> | 43 |
| 2.3. Doanh nghiệp lữ hành..... | 46 |
| 2.3.1. <i>Định nghĩa doanh nghiệp lữ hành</i> | 46 |
| 2.3.2. <i>Đặc điểm của doanh nghiệp và người lao động tại doanh nghiệp lữ hành</i> | 47 |

| | |
|---|-----------|
| 2.4. Các lý thuyết và mô hình về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức | 50 |
| 2.4.1. Các lý thuyết về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức..... | 50 |
| 2.4.2. Các mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức..... | 53 |
| 2.5. Đề xuất khung nghiên cứu lý thuyết..... | 58 |
| 2.5.1. Cơ sở xây dựng khung nghiên cứu lý thuyết | 58 |
| 2.5.2. Khung nghiên cứu lý thuyết..... | 62 |
| Tiểu kết chương 2 | 65 |
| CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU..... | 66 |
| 3.1. Bối cảnh nghiên cứu | 66 |
| 3.1.1. Khái quát về các doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam | 66 |
| 3.1.2. Đặc điểm của doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội.... | 70 |
| 3.2. Quy trình nghiên cứu | 72 |
| 3.3. Khung phân tích và các giả thuyết nghiên cứu..... | 76 |
| 3.4. Phương pháp khảo sát bằng bảng câu hỏi..... | 87 |
| 3.4.1. Thiết kế thang đo và bảng câu hỏi khảo sát..... | 87 |
| 3.4.2. Thiết kế mẫu | 91 |
| 3.4.3. Thu thập và phân tích dữ liệu..... | 92 |
| 3.5. Phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình | 93 |
| 3.5.1. Thiết kế mẫu | 93 |
| 3.5.2. Thu thập và phân tích dữ liệu..... | 94 |
| Tiểu kết chương 3 | 96 |
| CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI | 97 |
| 4.1. Kết quả khảo sát diện rộng chính thức | 97 |
| 4.1.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu | 97 |
| 4.1.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo..... | 98 |
| 4.1.3. Phân tích nhân tố khẳng định | 101 |
| 4.1.4. Thống kê mô tả thang đo | 104 |
| 4.1.5. Phân tích khác biệt trung bình..... | 105 |
| 4.1.6. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu..... | 109 |
| 4.2. Kết quả nghiên cứu trường hợp điển hình | 115 |
| 4.2.1. Giới thiệu chung về công ty..... | 115 |
| 4.2.2. Khái quát về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động tại công ty..... | 116 |

| | |
|--|------------|
| 4.2.3. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động tại công ty | 123 |
| 4.3. Đánh giá chung về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội..... | 126 |
| 4.3.1. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội..... | 126 |
| 4.3.2. Những ưu điểm và hạn chế..... | 127 |
| 4.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động trong các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội | 130 |
| Tiểu kết chương 4 | 131 |
| CHƯƠNG 5: THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP ĐỂ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP HƯỚNG TỚI THỨC ĐÁY SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI.. | 132 |
| 5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu..... | 132 |
| 5.2. Dự báo các thay đổi trong bối cảnh kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội..... | 138 |
| 5.3. Đề xuất giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng tới thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội..... | 143 |
| 5.4. Kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước và các bên liên quan khác | 154 |
| 5.5. Hạn chế của nghiên cứu và các hướng nghiên cứu trong tương lai | 156 |
| Tiểu kết chương 5 | 158 |
| KẾT LUẬN..... | 159 |
| DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN..... | 161 |
| TÀI LIỆU THAM KHẢO..... | 162 |
| PHỤ LỤC..... | 187 |
| Phụ lục 1: Bảng câu hỏi sử dụng trong khảo sát diện rộng | 187 |
| Phụ lục 2: Phiếu phỏng vấn sâu sử dụng trong nghiên cứu trường hợp điển hình | 192 |
| Phụ lục 3: Phiếu phỏng vấn sâu sử dụng để điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo | 193 |
| Phụ lục 4: Tóm tắt kết quả phỏng vấn sâu nhằm điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo..... | 194 |
| Phụ lục 5: Minh họa bốn công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp phổ biến | 204 |
| Phụ lục 6: Kết quả chi tiết kiểm định độ tin cậy của thang đo | 209 |

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

❖ Các từ viết tắt tiếng Việt

| Từ viết tắt | Diễn giải |
|--------------------|-------------------------------|
| CTKQ | Chú trọng tới kết quả |
| CTQC | Chú trọng quy cách |
| DCCT | Đề cao sự chính trực |
| DCKH | Đề cao khách hàng |
| DMST | Khuyến khích đổi mới sáng tạo |
| DNCB | Đãi ngộ công bằng |
| GBTC | Sự gắn bó với tổ chức |
| GBVC | Sự gắn bó với công việc |
| KH | Khách hàng |
| KLVN | Khuyến khích làm việc nhóm |
| PTNV | Phát triển nhân viên |
| THPT | Trung học phổ thông |
| TNHH | Trách nhiệm hữu hạn |
| TNXH | Trách nhiệm xã hội |
| TQNV | Trao quyền cho nhân viên |

❖ *Các từ viết tắt tiếng Anh*

| Từ viết tắt | Diễn giải tiếng Anh | Diễn giải tiếng Việt |
|--------------------|---|--|
| AMOS | Analysis of Moment Structures | Phần mềm phân tích cấu trúc tuyến tính |
| AVE | Average Variance Extracted | Phương sai trung bình trích |
| CFA | Confirmatory Factor Analysis | Phân tích nhân tố khẳng định |
| CFI | Comparative Fit Index | Chỉ số phù hợp so sánh |
| CR | Composite Reliability | Độ tin cậy tổng hợp |
| Chi-square/df | Chi-square/degrees of freedom | Chi-bình phương/bậc tự do |
| DOCS | The Denison Organizational Culture Survey | Bản khảo sát văn hóa doanh nghiệp của Denison |
| EFA | Exploratory Factor Analysis | Phân tích nhân tố khám phá |
| GDP | Gross Domestic Product | Tổng sản phẩm quốc nội |
| GFI | Goodness of Fit Index | Chỉ số phù hợp của mô hình |
| GLOBE | Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness | Lãnh đạo toàn cầu và hiệu quả hành vi tổ chức |
| KMO | Kaiser Meyer Olkin | Hệ số Kaiser Meyer Olkin |
| MSV | Maximum Shared Variance | Phương sai chia sẻ lớn nhất |
| OCAI | Organizational Culture Assessment Instrument | Công cụ đánh giá văn hóa doanh nghiệp |
| OCI | Organizational Culture Inventory | Bản kiểm kê văn hóa doanh nghiệp |
| OCP | Organizational Culture Profile | Hồ sơ văn hóa doanh nghiệp |
| One-way ANOVA | One-way Analysis of Variance | Phân tích phương sai một chiều |
| RMSEA | Root Mean Square Error Approximation | Căn trung bình số bình phương gần đúng |
| SEM | Structural Equation Modeling | Mô hình cấu trúc tuyến tính |
| SPSS | Statistical Package for the Social Sciences | Phần mềm phân tích thống kê dùng trong khoa học xã hội |
| TLI | Turker & Lewis Index | Chỉ số Tucker & Lewis |
| UNWTO | World Tourism Organization | Tổ chức Du lịch Thế giới |
| USD | United States dollar | Đô la Mỹ |
| UWES | Utrecht Work Engagement Scale | Thang đo sự gắn bó công việc Utrecht |
| VISTA | Vietnam Society of Travel Agents | Hiệp hội Lữ hành Việt Nam |

DANH MỤC BẢNG

| | |
|---|-----|
| Bảng 2.1: Mô tả các biến nghiên cứu..... | 64 |
| Bảng 3.1: So sánh khung phân tích với các nghiên cứu trước..... | 85 |
| Bảng 3.2: Bộ thang đo đề xuất..... | 88 |
| Bảng 3.3: Các nhóm chủ đề dự kiến tìm hiểu tại công ty điển hình..... | 94 |
| Bảng 4.1: Kết quả phân tích nhân tố khám phá đối với các biến độc lập lần 2..... | 100 |
| Bảng 4.2: Kết quả phân tích nhân tố khám phá..... | 101 |
| Bảng 4.3: Kết quả phân tích mức độ phù hợp mô hình..... | 101 |
| Bảng 4.4: Kết quả phân tích tương quan và giá trị phân biệt..... | 102 |
| Bảng 4.5: Phân tích thống kê mô tả các thang đo..... | 104 |
| Bảng 4.6: Phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA theo giới tính, độ tuổi và công việc..... | 107 |
| Bảng 4.7: Phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA theo trình độ và thâm niên..... | 108 |
| Bảng 4.8: Kết quả phân tích tương quan..... | 110 |
| Bảng 4.9: Kết quả kiểm định các giả thuyết..... | 114 |
| Bảng 4.10: Thông tin của đối tượng tham gia phỏng vấn sâu..... | 115 |
| Bảng 4.11: Mức độ quan trọng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó của người lao động..... | 124 |

DANH MỤC HÌNH VẼ

| | |
|---|-----|
| Hình 1.1: Tóm tắt một số khoảng trống nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp | 16 |
| Hình 1.2: Tóm tắt điểm nổi bật trong nghiên cứu về sự gắn bó của người lao động | 18 |
| Hình 2.1: Khung phân tích của May và cộng sự (2004) | 44 |
| Hình 2.2: Khung phân tích của Schaufeli và Bakker (2004) | 45 |
| Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của Barbars (2018) | 54 |
| Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Parent và Lovelace (2018) | 55 |
| Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của Guchait và cộng sự (2018) | 56 |
| Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu của Lange (2019) | 57 |
| Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Nam Hải (2019) | 57 |
| Hình 2.8: Khung nghiên cứu lý thuyết đề xuất | 62 |
| Hình 3.1: Số lượt khách do doanh nghiệp lữ hành phục vụ trong giai đoạn 2015-2020 | 67 |
| Hình 3.2: Doanh thu của dịch vụ lữ hành giai đoạn 2015-2020 | 67 |
| Hình 3.3: Số lượng doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam giai đoạn 2015-2022 | 68 |
| Hình 3.4: Các doanh nghiệp lữ hành chia theo hình thức sở hữu (tính tới tháng 4/2022) | 69 |
| Hình 3.5: Tỷ lệ đóng góp trực tiếp của ngành du lịch trong GDP của Việt Nam | 69 |
| Hình 3.6: Số lượng các doanh nghiệp lữ hành phân theo địa phương | 71 |
| Hình 3.7: Doanh thu của dịch vụ lữ hành tại Hà Nội trong giai đoạn 2015-2020 | 71 |
| Hình 3.8: Quy trình nghiên cứu | 75 |
| Hình 3.9: Khung phân tích đề xuất | 77 |
| Hình 4.1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu | 97 |
| Hình 4.2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA | 103 |
| Hình 4.3: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính và mức độ phù hợp mô hình | 111 |
| Hình 4.4: Minh họa kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính | 113 |
| Hình 5.1: Tổng mức chi tiêu cho du lịch tại Việt Nam | 140 |
| Hình 5.2: Phân nhóm các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp | 145 |

PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết của nghiên cứu

Trong nhiều thập kỉ qua, tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp ngày càng được nhìn nhận rõ nét. Khoảng 70% các nhà quản trị cho rằng văn hóa doanh nghiệp là yếu tố quan trọng dẫn đến thành công trong đổi mới sáng tạo và đem lại lợi thế cạnh tranh, đặc biệt là trong bối cảnh đại dịch Covid-19 (PwC, 2021). Văn hóa doanh nghiệp thúc đẩy động lực làm việc của người lao động, tăng cường sự cam kết của họ với tổ chức trong dài hạn (Schneider và cộng sự, 2017). Văn hóa doanh nghiệp còn được biết đến với vai trò thúc đẩy hoạt động đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp và gia tăng sự hài lòng của khách hàng (MacQueen, 2020). Tuy nhiên tại Việt Nam, văn hóa doanh nghiệp mới chỉ được chú trọng rõ rệt tại một số doanh nghiệp lớn, có lịch sử hình thành lâu đời. Quyết định số 248/QĐ-TTg gắn với việc triển khai cuộc vận động “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp Việt Nam” cho thấy vai trò của văn hóa đã được thừa nhận rộng rãi và việc phát triển văn hóa doanh nghiệp không còn phụ thuộc vào ý muốn chủ quan của lãnh đạo, mà là trách nhiệm của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0, các doanh nghiệp dần nhận thấy rằng, những vấn đề kỹ thuật có thể dễ dàng giải quyết nhờ vào công nghệ tân tiến trong ngắn hạn, nhưng các vấn đề liên quan đến con người đòi hỏi những thay đổi mang tính dài hạn hơn. Doanh nghiệp muốn thành công thì phải luôn sáng tạo ra những giá trị mới cho xã hội, luôn đổi mới, sáng tạo để bắt nhịp với xu hướng phát triển nhanh chóng của thế giới, mà điều này lại cần tới sự tham gia và cống hiến nhiệt tình của mỗi người lao động trong doanh nghiệp. Nói cách khác, trước bối cảnh kinh doanh mới, các nhà quản trị cần có những giải pháp mạnh mẽ và cụ thể để xây dựng và duy trì sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Sự gắn bó có vai trò quan trọng trong việc duy trì sự ổn định nhân sự, cũng như nâng cao hiệu quả làm việc của người lao động, từ đó, góp phần quan trọng vào thành công chung của doanh nghiệp.

Trong thực tiễn, du lịch được coi là lĩnh vực tạo đà mạnh mẽ cho phát triển kinh tế và đóng góp quan trọng trong tăng trưởng GDP của nhiều quốc gia đang phát triển như Việt Nam. Trong đó, 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. Sau khi đại dịch Covid-19 dần được kiểm soát, sự phục hồi của lĩnh vực lữ hành có độ trễ hơn so với các lĩnh vực khác như nông nghiệp, thương mại, chế biến chế tạo để đáp ứng các

nhu cầu được ưu tiên của xã hội. Những tác động từ đại dịch dẫn đến những thay đổi quan trọng trong cấu trúc doanh nghiệp lữ hành, nhiều doanh nghiệp phải đóng cửa, chuyển dịch hoạt động kinh doanh, hoặc sáp nhập, tái cấu trúc để tồn tại. Điều này tạo ra những biến động trong văn hóa doanh nghiệp, từ đó khiến cho sợi dây liên kết giữa doanh nghiệp và người lao động trở nên rời rạc, đòi hỏi nhà quản trị nhìn nhận lại về sự gắn bó của người lao động trong doanh nghiệp lữ hành (Spicer, 2020). Hơn thế nữa, đây là lĩnh vực kinh doanh mà sự tham gia của nhân lực là yếu tố bắt buộc, và kết quả của người lao động quyết định tới chất lượng dịch vụ và sự thành công của doanh nghiệp. Do đó, văn hóa doanh nghiệp càng trở thành mối quan tâm tất yếu của các nhà quản trị doanh nghiệp lữ hành bởi các giá trị văn hóa không chỉ tạo ra sự khác biệt trong dịch vụ mà còn ảnh hưởng đến hiệu quả làm việc và sự gắn bó của người lao động (Kwon và Kim, 2019). Việc thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp để tạo ra môi trường làm việc thuận lợi, định hướng hành vi và thái độ phù hợp của người lao động là một thách thức lớn đối với các nhà quản trị, đặc biệt là sau đại dịch Covid-19. Chính vì vậy, yêu cầu về việc nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động đặt trong bối cảnh các doanh nghiệp lữ hành càng trở nên cấp thiết hơn.

Về mặt lý luận, nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp vẫn luôn là chủ đề thu hút được sự chú ý của các học giả trên thế giới, cho phép khám phá sâu sắc hơn cách thức doanh nghiệp vận hành để tiến hành những thay đổi từ các giá trị văn hóa gốc rễ của tổ chức. Ngày nay, hướng tiếp cận quản trị doanh nghiệp dưới góc độ văn hóa giúp doanh nghiệp phát huy tốt hơn nguồn lực con người trong tổ chức. Tại Việt Nam, từ những năm 2000 đến nay, nhiều nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp đã được công bố trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu nền tảng trên thế giới và phát triển các hướng nghiên cứu mới phù hợp với bối cảnh kinh doanh trong nước (Nguyễn Nam Hải, 2019; Trương Đình Thái, 2020). Mặc dù tiếp cận văn hóa theo nhiều cách khác nhau, các nghiên cứu trong và ngoài nước đều chỉ ra rằng, văn hóa doanh nghiệp nếu phù hợp với môi trường và bối cảnh kinh doanh sẽ đem lại lợi ích đáng kể cho doanh nghiệp. Một mặt, văn hóa doanh nghiệp tạo ra bản sắc riêng cho doanh nghiệp, tạo ra sợi dây gắn kết trong cam kết của lãnh đạo và của mọi thành viên, hướng đến mục tiêu chung của doanh nghiệp. Mặt khác, văn hóa doanh nghiệp tác động đến nhận thức của các thành viên trong tổ chức, từ đó thay đổi hành động và cách thức họ làm việc cũng như hiệu quả công việc của mỗi cá nhân trong tổ chức. Một trong những kết quả quan trọng của văn hóa doanh nghiệp chính là tác động đến người lao động ở

góc độ tâm lý, khiến họ sẵn sàng gắn bó lâu dài với tổ chức. Văn hóa doanh nghiệp được chứng minh là 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 (Lange, 2019; Guchait và cộng sự, 2018). Những thay đổi trong văn hóa doanh nghiệp cũng tạo ra tác động đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Tuy nhiên, 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, thiếu hụt các nghiên cứu trong bối cảnh lưỡng hành (Hà Nam Khánh Giao và Hồ Thị Thu Trang, 2016; Nguyễn Nam Hải, 2019).

Từ vai trò quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đối với việc thúc đẩy sự gắn bó của người lao động trong bối cảnh hội nhập và sự bùng nổ của cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và sự thiếu hụt các nghiên cứu về chủ đề này đặt trong lĩnh vực lưỡng hành, có thể thấy, ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lưỡng hành là một chủ đề cần được nghiên cứu sâu sắc hơn cả về mặt lý thuyết và thực tiễn. Do đó, mục tiêu chính của luận án này chính là khám phá ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động trong các doanh nghiệp lưỡng hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

2. Mục tiêu và nhiệm vụ nghiên cứu

Mục tiêu mà luận án hướng tới là phân tích ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lưỡng hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội, từ đó đưa ra các hàm ý và giải pháp cho các nhà quản trị trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng tới thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Nhiệm vụ nghiên cứu bao gồm:

- Tổng quan các công trình nghiên cứu và tài liệu về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lưỡng hành.
- Đề xuất khung phân tích và thang đo văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lưỡng hành dựa trên việc hệ thống hóa cơ sở lý luận về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức.
- Phân tích thực trạng ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lưỡng hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội;

- Đề xuất giải pháp nhằm phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng tới thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

3. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

- ***Đối tượng nghiên cứu***

Đối tượng nghiên cứu của luận án là ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

- ***Phạm vi nghiên cứu***

- Phạm vi về nội dung: Văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức đều là các khái niệm đa chiều và được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau. Luận án tập trung vào phân tích ảnh hưởng của 10 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp (*Khuyến khích đổi mới sáng tạo, Chú trọng tới kết quả, Trách nhiệm xã hội, Đãi ngộ công bằng, Trao quyền cho nhân viên, Phát triển nhân viên, Đề cao khách hàng, Khuyến khích làm việc nhóm, Chú trọng quy cách, Đề cao sự chính trực*) đến 02 khía cạnh sự gắn bó của người lao động (*Sự gắn bó với công việc, Sự gắn bó với tổ chức*) tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội.

- Phạm vi về không gian: Nghiên cứu khảo sát 385 người lao động của các doanh nghiệp lữ hành tại địa bàn Thành phố Hà Nội.

- Phạm vi về thời gian: Dữ liệu sơ cấp được thu thập từ khảo sát và các phỏng vấn sâu trong giai đoạn từ tháng 08/2021 đến tháng 03/2022. Dữ liệu thứ cấp được thu thập có liên quan chủ yếu đến giai đoạn từ năm 2019 đến 2022.

4. Phương pháp nghiên cứu

Để được các mục tiêu nghiên cứu, luận án sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu khác nhau, bao gồm:

- ***Phương pháp nghiên cứu tại bàn***

Để xác lập các căn cứ cho khung nghiên cứu lý thuyết, hơn 100 công trình trong nước và quốc tế đề cập tới văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động, đặc biệt là các tài liệu liên quan tới lĩnh vực du lịch, lữ hành, được thu thập, phân loại, sắp xếp và phân tích. Việc thu thập tài liệu chú trọng tới các kết quả nghiên cứu, các công trình được công bố sau năm 2016 để đảm bảo tính cập nhật và phản ánh những thay đổi của bối cảnh mới.

- ***Phương pháp nghiên cứu định lượng***

Luận án sử dụng phương pháp khảo sát thông qua bảng hỏi để thu thập các dữ liệu sơ cấp về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành. Bảng câu hỏi bao gồm 63 biến quan sát được xây dựng dựa trên sự kế thừa các thang đo văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động phổ biến trong và ngoài nước, sau đó được điều chỉnh dựa trên kết quả phỏng vấn sâu để phù hợp với bối cảnh các doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam. Các câu hỏi được thiết kế dựa trên thang đo Likert với 5 mức độ (từ 1-Hoàn toàn không đồng ý đến 5-Hoàn toàn đồng ý). Quá trình khảo sát được tiến hành trong thời gian từ tháng 08/2021 đến tháng 03/2022. Phần mềm SPSS và AMOS được sử dụng để kiểm định thang đo và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

- ***Phương pháp nghiên cứu định tính***

Hai phương pháp nghiên cứu định tính được sử dụng trong luận án bao gồm:

- *Phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình*: Phương pháp này được sử dụng để khám phá văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó của người lao động tại một doanh nghiệp lữ hành cụ thể, từ đó mô tả sâu hơn, cung cấp thêm một góc nhìn chi tiết về ảnh hưởng khác nhau của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động. Dữ liệu được thu thập thông qua phỏng vấn sâu với 6 người lao động, quan sát và các tài liệu thứ cấp của doanh nghiệp. Dữ liệu sau đó được tiến hành tổng hợp và phân tích, góp phần làm sáng tỏ hơn các kết quả nghiên cứu định lượng.

- *Phương pháp phỏng vấn sâu*: Phỏng vấn sâu được tiến hành với 5 chuyên gia trong lĩnh vực quản trị kinh doanh, quản trị du lịch và lữ hành và 5 người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành để sàng lọc, điều chỉnh và hoàn thiện khung phân tích, các biến quan sát trong thang đo và bảng câu hỏi khảo sát. Các dữ liệu thu được từ các cuộc phỏng vấn sâu này sẽ làm căn cứ để xác định chính xác và đầy đủ các hiện tượng, quan điểm liên quan đến vấn đề nghiên cứu.

5. Những đóng góp về khoa học và thực tiễn của nghiên cứu

Với những kết quả nghiên cứu đạt được, luận án đem lại ý nghĩa quan trọng cả về lý thuyết và thực tiễn.

- ***Đóng góp về mặt lý thuyết***

Thứ nhất, xuất phát từ tổng quan các tài liệu nghiên cứu trong và ngoài nước, luận án khái quát được những bước tiến quan trọng trong dòng chảy nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động, từ đó nắm bắt sự khác biệt trong xu hướng nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó

của người lao động với tổ chức của các học giả trong và ngoài nước. Tiếp đó, việc hệ thống hóa cơ sở lý luận về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động cung cấp căn cứ vững chắc để khám phá chi tiết hơn cách thức văn hóa doanh nghiệp gây ảnh hưởng tới nhận thức, thái độ, hành vi và cụ thể hơn là sự gắn bó của người lao động.

Thứ hai, dựa trên sự kế thừa có chọn lọc và điều chỉnh các kết quả nghiên cứu của các học giả trong nước và quốc tế, luận án đề xuất khung nghiên cứu lý thuyết và bộ thang đo phù hợp để đánh giá ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội. Bộ thang đo phản ánh được: (1) các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp phù hợp với đặc thù kinh doanh của lĩnh vực lữ hành: *Khuyến khích đổi mới sáng tạo, Chú trọng tới kết quả, Trách nhiệm xã hội, Đãi ngộ công bằng, Phát triển nhân viên, Đề cao khách hàng, Khuyến khích làm việc nhóm, Chú trọng quy cách, Đề cao sự chính trực*; (2) hai khía cạnh sự gắn bó của người lao động có mối liên hệ tích cực với nhau: *Sự gắn bó với công việc* và *Sự gắn bó với tổ chức*. Việc tách biệt và nghiên cứu đồng thời hai khía cạnh này cho phép so sánh sự khác nhau trong ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới từng khía cạnh gắn bó của người lao động. Độ tin cậy của bộ thang đo được kiểm chứng thông qua kết quả nghiên cứu định tính và định lượng, cho phép vận dụng thang đo này trong các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội và mở rộng cho các tỉnh thành khác trong nước hoặc tại các khu vực có những đặc điểm tương đồng.

Thứ ba, kết quả nghiên cứu làm rõ ảnh hưởng khác nhau của từng khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đến hai khía cạnh sự gắn bó của người lao động, từ đó, cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành. Ngoài ra, luận án còn đưa ra gợi ý về cách tiếp cận nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ với các yếu tố kết quả của tổ chức, theo đó, văn hóa doanh nghiệp cần được nhìn nhận ở góc độ toàn diện, đa chiều, như tiền đề quan trọng đối với sự gắn bó của người lao động nói riêng và các kết quả của tổ chức nói chung thay vì chỉ coi văn hóa doanh nghiệp là một trong các yếu tố góp phần thay đổi kết quả đó.

- ***Đóng góp về mặt thực tiễn***

Thứ nhất, luận án giúp các nhà quản trị doanh nghiệp lữ hành nhận thức một cách đầy đủ về văn hóa doanh nghiệp, không chỉ là một nguồn lực tạo ra lợi thế cạnh tranh, mà hơn thế nữa là một công cụ quản trị, một phương thức tác động trực tiếp và

hiệu quả tới thái độ và hành vi của người lao động, khiến họ gấn bó chặt chẽ và lâu dài với tổ chức. Đặc biệt trong bối cảnh lĩnh vực lữ hành đang phải đẩy nhanh tốc độ phục hồi sau đại dịch, văn hóa doanh nghiệp sẽ khiến người lao động trở nên gấn bó hơn, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và góp phần duy trì nguồn nhân lực bền vững.

Thứ hai, luận án phân tích được những nét đặc trưng trong văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội. Những khía cạnh văn hóa như *Khuyến khích đổi mới sáng tạo*, *Phát triển nhân viên*, *Chú trọng quy cách*, *Trách nhiệm xã hội* đều vô cùng cần thiết đối với các doanh nghiệp lữ hành, ngay cả trong bối cảnh hậu đại dịch. Kết quả khảo sát diện rộng cũng cung cấp một góc nhìn khách quan về sự gấn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội, từ đó các doanh nghiệp có thể nắm bắt được trạng thái tâm lý của người lao động để đưa ra những phản ứng kịp thời nhằm giữ chân nguồn nhân lực trong dài hạn.

Thứ ba, việc so sánh vai trò ảnh hưởng của từng khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đến sự gấn bó của người lao động là cơ sở để đề xuất bộ khung các nhóm giải pháp dựa theo mức độ quan trọng cho các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội trong việc thúc đẩy các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp hướng đến cải thiện sự gấn bó của người lao động với tổ chức. Thêm vào đó, việc nêu ra sự khác biệt trong đánh giá về văn hóa doanh nghiệp và sự gấn bó giữa các nhóm người lao động cho phép các doanh nghiệp có thể đưa ra các phương thức truyền thông, lan tỏa các giá trị văn hóa doanh nghiệp và củng cố sự gấn bó phù hợp với từng nhóm đối tượng khác nhau.

6. Kết cấu của luận án

Ngoài phần mở đầu, kết luận, tài liệu tham khảo và phụ lục, nội dung chính của luận án được kết cấu thành 5 chương như sau:

- Chương 1: Tổng quan tình hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gấn bó của người lao động với tổ chức
- Chương 2: Cơ sở lý luận và mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gấn bó của người lao động với tổ chức
- Chương 3: Phương pháp nghiên cứu
- Chương 4: Kết quả nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gấn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội
- Chương 5: Thảo luận kết quả nghiên cứu và đề xuất giải pháp với các doanh nghiệp lữ hành

CHƯƠNG 1: TỔNG QUAN TÌNH HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC

1.1. Các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp trong nghiên cứu này được hiểu là văn hóa tổ chức tại các doanh nghiệp. Do đó, việc tổng quan các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp sẽ bám sát sự phát triển của khái niệm văn hóa tổ chức, từ đó ứng dụng vào môi trường kinh doanh của doanh nghiệp. Văn hóa tổ chức là khái niệm lý thuyết rộng xuất phát từ các nghiên cứu trong nhiều ngành khác nhau như nhân chủng học, lịch sử, xã hội học, tâm lý học, ... và được vận dụng và điều chỉnh cho phù hợp để mở rộng sang các nghiên cứu về quản trị (Baumgartner, 2009). Khởi nguồn từ khái niệm văn hóa trong nhân chủng học với trọng tâm là quan sát các cấu trúc hữu hình, nghi lễ, ngôn ngữ, các giá trị xã hội, văn hóa doanh nghiệp theo cách tiếp cận quản trị đem lại một góc nhìn khác về văn hóa, cho thấy những đặc trưng riêng có khi đặt văn hóa trong bối cảnh của một doanh nghiệp tiến hành các hoạt động cung ứng sản phẩm, dịch vụ trong một môi trường kinh doanh luôn biến động.

Trước năm 1970, có rất ít nghiên cứu đề cập trực tiếp đến văn hóa doanh nghiệp trong các tài liệu khoa học về tổ chức. Mặc dù nghiên cứu của Hawthorne (1930) đã đưa ra gợi ý về vai trò của hệ thống xã hội của tổ chức, các nhà nghiên cứu tâm lý học mới chỉ đề cập đến một số yếu tố, mà sau này được xem xét như một phần của văn hóa, như nghi lễ, chuẩn mực nhóm, bầu không khí, ... (Schneider và cộng sự, 2017). Katz và Kahn (1966) cũng từng nhắc tới khái niệm văn hóa tổ chức nhưng không đưa ra định nghĩa rõ ràng. Những nghiên cứu này dù chiếm số lượng nhỏ nhưng cũng tạo tiền đề cho các nghiên cứu mở rộng về văn hóa trong giai đoạn sau.

Từ những năm 1970, các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp bắt đầu nở rộ, đặc biệt là tại Mỹ. Khởi nguồn của các nghiên cứu này đến từ mục đích khám phá bí mật đằng sau sự thành công của các doanh nghiệp Nhật Bản, nhóm doanh nghiệp tạo ra thách thức cạnh tranh lớn cho các doanh nghiệp Mỹ vào thời điểm đó. Các học giả cố gắng tìm ra sự khác biệt giữa các doanh nghiệp Nhật Bản và Mỹ và nhận thấy rằng, văn hóa quốc gia không thực sự tạo ra khác biệt trong kết quả hoạt động mà chính văn hóa doanh nghiệp là chìa khóa tạo ra năng suất cao hơn, chi phí thấp hơn, tăng trưởng mạnh mẽ hơn và mức độ cam kết của nhân viên cao hơn đáng kể (Alvesson, 1990; Ouchi và Wilkins, 1985; Hofstede, 1986). Chính sự chú trọng tới

vai trò của văn hóa trong quản trị tổ chức đã tạo ra hệ quả vượt trội, tạo đà mạnh mẽ cho rất nhiều nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp sau này.

Nội dung chính trong các nghiên cứu ở giai đoạn này là khám phá và làm rõ khái niệm văn hóa doanh nghiệp từ các cách tiếp cận khác nhau. Văn hóa doanh nghiệp lúc này không chỉ được xem xét từ góc độ nhân chủng học mà còn nhận được sự quan tâm lớn từ các nhà tâm lý học công nghiệp và tổ chức. Pettigrew (1979) đã sử dụng cách tiếp cận nhân chủng học để lý giải khái niệm văn hóa trong các tổ chức lao động, từ đó gây ảnh hưởng không nhỏ tới các học giả và khởi đầu cho một loạt các nghiên cứu tiếp theo hướng đến việc kết nối văn hóa với các hoạt động quản trị doanh nghiệp. Bước tiến quan trọng trong giai đoạn này chính là cuốn sách của Schein (1985) – một trong những người đầu tiên phát triển một khung nghiên cứu toàn diện văn hóa tổ chức – trở thành cơ sở vững chắc trong rất nhiều nghiên cứu cho tới ngày nay. Dưới góc nhìn liên ngành, tác giả chỉ ra rằng văn hóa có chức năng giải quyết các vấn đề cơ bản của tổ chức và bao gồm 3 cấp bậc chính: cấu trúc hữu hình, các giá trị được tuyên bố, và các giá trị định cơ bản.

Cùng thời điểm đó, khung nghiên cứu của Schein (1985) tương đồng với đề xuất của nhiều nhà nhân chủng học khác như Deal và Kennedy (1982), Ouchi (1981), Peters và Waterman (1982). Đối lập với xu hướng nghiên cứu văn hóa ở giai đoạn này khi nhiều học giả tìm kiếm những bài học từ sự phát triển nhanh chóng của các doanh nghiệp Nhật Bản, Peters và Waterman (1982) lại tập trung vào chìa khóa thành công của các công ty Mỹ, từ đó mô tả rõ nét về cách thức các doanh nghiệp thành công dựa trên văn hóa với các giá trị cụ thể. Quinn và Rohrbaugh (1983) không hề nhắc cụ thể đến văn hóa doanh nghiệp nhưng vẫn được đánh giá là một trong các nghiên cứu nền tảng trong giai đoạn này bởi các tác giả đã cung cấp một khuôn khổ các giá trị - yếu tố cơ bản của văn hóa doanh nghiệp – để phân tích tổ chức, thường được biết đến với tên gọi Khung giá trị cạnh tranh, là nền tảng để phát triển nhiều công cụ đo lường văn hóa ở các giai đoạn tiếp theo.

Bên cạnh việc đề xuất ra các khung nghiên cứu khác nhau để làm rõ nội hàm của văn hóa, một nhánh nghiên cứu khác tập trung vào sức mạnh của văn hóa doanh nghiệp cũng nhận được sự quan tâm đáng kể từ sau năm 1980. Đặt trong sự so sánh, một nền văn hóa “mạnh” sẽ có tác động nhiều hơn đến các hoạt động của tổ chức so với văn hóa “yếu” (Scheinder và cộng sự, 2017). Cụ thể, Schein (1984) cho rằng sức mạnh của văn hóa có liên quan đến sự đồng nhất, ổn định của các thành viên và sự tồn tại lâu dài của những kinh nghiệm được chia sẻ trong tổ chức. Nói cách khác, các

giá trị cốt yếu được chấp nhận càng rộng rãi, được nắm giữ càng mạnh mẽ và sâu sắc, càng thống trị trong một thời gian dài thì văn hóa của tổ chức đó càng vững mạnh (Gordon và DiTomaso, 1992). Trong nền văn hóa mạnh, các giá trị, niềm tin và biểu tượng của tổ chức cũng được nhất quán và phổ biến rộng rãi, được các thành viên hiểu rõ và chia sẻ với nhau (Denison, 1984).

Dựa trên hướng tiếp cận, các nghiên cứu ở giai đoạn này có thể phân thành hai nhóm như sau: (1) Theo hướng thuần túy: Một số ít các học giả đi theo hướng này và cho rằng văn hóa là một quá trình được bắt nguồn từ một tập hợp các giá trị lâu đời và niềm tin sâu sắc, do đó là thâm căn cố đế, không thể bị quản trị hay kiểm soát (Martin, 1983; Smircich, 1983; Krefting và Frost, 1985). Hướng nghiên cứu này đòi hỏi các nhà nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận nghiên cứu diễn giải với các phương pháp định tính để khám phá và mô tả văn hóa; (2) Theo hướng thực dụng: Phần lớn các nghiên cứu ở giai đoạn này nghiêng về hướng này. Theo đó, văn hóa hoàn toàn có thể được quản trị, thay đổi để góp phần hiện thực hóa mục tiêu và chiến lược doanh nghiệp đang theo đuổi. Văn hóa doanh nghiệp lúc này được xem như một công cụ quản trị để cải thiện mức độ cam kết của nhân viên hay cải thiện mục tiêu về tài chính (Deal và Kennedy, 1982; Peters và Waterman, 1982; Ouchi, 1981).

Nhìn chung ở giai đoạn này, công trình của Schein (1985) và nhiều học giả khác gợi mở về việc vận dụng văn hóa doanh nghiệp trong hoạt động quản trị tổ chức đã khiến khái niệm văn hóa tổ chức nhanh chóng trở nên phổ biến trong cả học thuật và thực tiễn kinh doanh, tạo ra một làn sóng nghiên cứu rộng rãi về văn hóa doanh nghiệp ở giai đoạn tiếp theo.

Từ năm 1986 đến năm 1999, các học giả vẫn tiếp tục làm rõ nội hàm và phạm vi của khái niệm, đồng phát triển đa dạng các công cụ đo lường văn hóa. Về phương pháp nghiên cứu, trong nửa đầu giai đoạn này, phần lớn học giả sử dụng các phương pháp định tính, kế thừa hướng nghiên cứu của các nhà nhân chủng học với đặc trưng là nghiên cứu trường hợp điển hình. Tuy nhiên thời gian sau, các nghiên cứu không còn đi theo lối mòn mà bắt đầu sử dụng các phương pháp định lượng nhiều hơn, như khảo sát bằng bảng hỏi, để đo lường văn hóa và khai thác mối quan hệ giữa văn hóa và kết quả của tổ chức. Sự chuyển đổi sang phương pháp định lượng được giải thích một phần do việc sử dụng phương pháp khảo sát cho phép dễ dàng và nhanh chóng so sánh được các kiểu văn hóa bên trong một doanh nghiệp và so sánh văn hóa giữa các doanh nghiệp khác nhau (Schneider và cộng sự, 2017).

Đo lường văn hóa doanh nghiệp trở thành chủ đề thảo luận quan trọng. Trước hết, văn hóa là một khái niệm phức tạp, đa chiều, do đó, các nhà nghiên cứu quan tâm đến việc đo lường văn hóa thực chất là đo lường yếu tố nào. Trong các yếu tố cấu thành văn hóa tổ chức thì các giá trị là yếu tố khó có thể lượng hóa, do đó, nhiều học giả cố gắng xác định văn hóa của một tổ chức hay doanh nghiệp thông qua đo lường các giá trị, chuẩn mực hành vi hay cảm nhận về các thực hành, niềm tin hay định hướng, trong đó các giá trị và chuẩn mực được nhắc đến trong phần lớn các nghiên cứu định lượng (Ashkanasy, 2011). Việc lựa chọn yếu tố văn hóa cụ thể để đo lường có liên quan mật thiết tới việc lựa chọn phương pháp nghiên cứu. Để phân tích văn hóa doanh nghiệp, một loạt các thang đo đã được ra đời ở giai đoạn này và rất nhiều trong số đó vẫn còn phổ biến cho tới hiện nay. Song song với các thang đo được phát triển dựa trên lý thuyết, nhiều bộ thang đo được đề xuất bởi các công ty tư vấn và được sử dụng rộng rãi trong doanh nghiệp để đánh giá và tìm cách thay đổi văn hóa hướng tới các mục tiêu kinh doanh cụ thể (Jung và cộng sự, 2009). Tuy nhiên, việc sử dụng một phương pháp nghiên cứu độc lập, định tính hay định lượng, khó có thể cho phép xem xét đồng thời nhiều cấp độ của văn hóa. Đây cũng chính là một hạn chế của nhiều nghiên cứu và đặt ra thách thức mới cho các nghiên cứu sau năm 2000.

Các tài liệu khám phá mối liên hệ giữa văn hóa và kết quả của doanh nghiệp cũng tạo thành một bộ phận các nghiên cứu quan trọng trong giai đoạn này. Văn hóa doanh nghiệp được xem xét như tác nhân quan trọng giúp cải thiện các kết quả tài chính như doanh thu, lợi nhuận, mức độ tăng trưởng; giúp giữ chân nhân viên trong dài hạn; hay thúc đẩy mức độ áp dụng công nghệ của doanh nghiệp, đặt trong nhiều lĩnh vực kinh doanh khác nhau từ sản xuất tới dịch vụ (Chatman và Jehn, 1994; Gordon và DiTomaso, 1992; Sheridan, 1992; Van der Post và cộng sự, 1997). Các nghiên cứu này đã đóng góp thêm bằng chứng thực nghiệm về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến các kết quả của doanh nghiệp, từ kết quả tài chính, kết quả hoạt động tới các chỉ số gắn với nhân viên. Tuy nhiên, các nghiên cứu này lại bị phê phán về cả căn cứ lý thuyết và phương pháp nghiên cứu, như việc lựa chọn thang đo văn hóa doanh nghiệp, lựa chọn phương pháp tiếp cận hay chọn mẫu nghiên cứu thiếu căn cứ rõ ràng và chưa chứng minh được tính phù hợp (Wilderom và cộng sự, 2000).

Có thể thấy rằng, trước năm 2000, các học giả đưa ra hàng loạt các công cụ đo lường văn hóa khác nhau, tuy nhiên chưa có bộ công cụ nào thực sự tỏ ra vượt trội. Trong khi đó các nghiên cứu về hệ quả của văn hóa doanh nghiệp vẫn chưa thực sự tạo ra điểm nhấn quan trọng. Tuy vậy, chính các kết quả nghiên cứu này đã tạo ra nền

tăng vững chắc cho sự nở rộ về số lượng cũng như chất lượng của các nghiên cứu ở giai đoạn sau năm 2000.

Sau năm 2000, các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp có sự mở rộng đáng kể về quy mô nghiên cứu, nội dung nghiên cứu và sử dụng nhiều phương pháp nghiên cứu đa dạng.

Ở góc độ quy mô nghiên cứu, thế kỷ 21 với xu thế toàn cầu hóa và sự phát triển mạnh mẽ của Internet đã gợi mở và tạo điều kiện cho nhiều chương trình, dự án nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp với quy mô đa quốc gia, đa lĩnh vực, thậm chí mở rộng ra phạm vi toàn cầu. Trong số đó phải kể đến chương trình nghiên cứu GLOBE với đóng góp quan trọng vào hiểu biết về mối liên hệ giữa văn hóa và lãnh đạo với hiệu quả ở cả cấp độ tổ chức và cấp độ xã hội với dữ liệu từ 62 quốc gia trên toàn thế giới (House và cộng sự, 2004). Điểm mạnh của GLOBE là việc không đưa ra giả định về cách thức tốt nhất để đo lường văn hóa mà sử dụng đồng thời 4 bộ thang đo khác nhau để đưa ra kết luận cuối cùng. Bên cạnh đó, GLOBE là một trong số ít các nghiên cứu đa cấp bậc về văn hóa, cho phép xem xét văn hóa ở cả cấp độ tổ chức và cấp độ quốc gia. Hofstede (2001) tìm hiểu văn hóa tổ chức với phạm vi quốc tế nhưng có cách tiếp cận tương đối khác các học giả khác khi xuất phát từ văn hóa của các quốc gia. Nghiên cứu này có ý nghĩa quan trọng khi khai thác vấn đề mới nổi ở giai đoạn này – khác biệt văn hóa trong tổ chức. Tuy nhiên, hạn chế của cách tiếp cận này chính là việc gắn liền văn hóa doanh nghiệp với văn hóa quốc gia sẽ gây khó khăn khi nghiên cứu các tổ chức có sự đan xen văn hóa của nhiều quốc gia. Denison và cộng sự (2006) cũng nghiên cứu ở phạm vi quốc tế nhằm xác thực thang đo DOCS và tìm kiếm thêm bằng chứng về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và hiệu suất.

Bên cạnh nội dung về văn hóa và các kết quả của doanh nghiệp, bối cảnh toàn cầu hóa và sự biến động khó lường của môi trường kinh doanh đã thúc đẩy một hướng nghiên cứu quan trọng về vai trò của văn hóa đối với thành công của sự thay đổi trong tổ chức. Mặc dù ở giai đoạn trước, một số tác giả như Deal và Kennedy (1982), Denison (1984), Schein (1985) đã đưa ra gợi ý về việc cần phải quản trị và thay đổi văn hóa để đạt được những thay đổi quan trọng trong tổ chức, nhưng chỉ đến sau năm 2000, những thách thức của bối cảnh thời đại mới khiến chủ đề thay đổi văn hóa nhận được nhiều sự quan tâm với nhiều công trình đồ sộ. Trong số đó, phải nhắc đến cuốn sách của Cameron và Quinn (2006) khi đưa ra một chiến lược hệ thống để thay đổi văn hóa nhằm đạt được những thay đổi trong tổ chức mà nhà quản trị mong muốn, từ đó không chỉ đóng góp quan trọng cho nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp mà còn

cho chủ đề quản trị sự thay đổi trong kỷ nguyên mới. Lee (2020) cũng đưa ra một công cụ quản trị văn hóa tích hợp kỹ thuật số để đẩy nhanh tốc độ chuyển đổi số và thu hẹp khoảng cách giữa văn hóa hiện tại và văn hóa mà tổ chức muốn hướng tới.

Xét tới nội dung nghiên cứu, các tài liệu ở giai đoạn này có sự kế thừa, khắc phục được nhiều hạn chế của các công trình trước đó và mở rộng ra nhiều khía cạnh xung quanh đối tượng nghiên cứu chính là văn hóa doanh nghiệp. Hai nhóm nội dung được đề cập phổ biến bao gồm: các yếu tố ảnh hưởng tới văn hóa doanh nghiệp và các kết quả của văn hóa doanh nghiệp.

Một mặt, văn hóa doanh nghiệp chịu ảnh hưởng bởi rất nhiều yếu tố khác nhau, bao gồm cả yếu tố bên trong và bên ngoài tổ chức. Môi trường kinh doanh bao gồm cả môi trường chung với các yếu tố văn hóa, xã hội, chính trị,... và môi trường ngành góp phần không nhỏ vào việc định hình văn hóa của doanh nghiệp, bởi văn hóa chính là kết quả của việc doanh nghiệp thích ứng với các vấn đề từ môi trường (Aktas và cộng sự, 2011; Schein và Schein, 2016). Các yếu tố thuộc về tổ chức như các biến cố lớn, chiến lược, chính sách, cấu trúc, đặc điểm người lao động,... cũng tác động không nhỏ tới văn hóa doanh nghiệp (Allison, 2018; Rovithis và cộng sự, 2017; Sarros và cộng sự, 2005). Đặc biệt, vai trò của người lãnh đạo, người sáng lập luôn được nhấn mạnh trong việc xác định và điều chỉnh văn hóa doanh nghiệp (Schein và Schein, 2016).

Mặt khác, văn hóa doanh nghiệp đem đến nhiều kết quả khác nhau cho tổ chức. Các kết quả này được đề cập đa dạng tùy theo bối cảnh nghiên cứu và được phân thành các kết quả ở cấp độ tổ chức và cấp độ cá nhân.

Ở cấp độ tổ chức, văn hóa doanh nghiệp được chứng minh là có ảnh hưởng tới sự đổi mới, kết quả hoạt động, kết quả tài chính, tốc độ tăng trưởng, sự thích ứng và tồn tại trên thị trường cạnh tranh (Costanza và cộng sự, 2015; Naqshbandi và cộng sự, 2015). Nhánh nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa và kết quả của doanh nghiệp ở giai đoạn trước năm 2000 đã từng gây tranh cãi vì văn hóa doanh nghiệp chỉ được xem là một trong số nhiều yếu tố có ảnh hưởng tới kết quả và mối quan hệ này có thể bị tác động bởi các yếu tố bối cảnh như sự ổn định môi trường kinh tế hay sự bất ổn chính trị (Sorensen, 2002). Mặc dù vậy, hướng nghiên cứu này vẫn tiếp tục được các học giả theo đuổi và mở rộng thông qua việc bổ sung thêm các yếu tố trung gian hoặc điều tiết nhằm khám phá chi tiết hơn mối liên hệ ẩn đằng sau văn hóa và kết quả của doanh nghiệp, hoặc tìm kiếm các yếu tố kết quả chịu tác động gần hơn và

trực tiếp hơn bởi văn hóa. Do đó, rất nhiều nghiên cứu mới trong giai đoạn này hướng sự chú ý vào các kết quả ở cấp độ cá nhân.

Các kết quả ở cấp độ cá nhân của văn hóa doanh nghiệp được nghiên cứu bám sát với đòi hỏi của thực tiễn kinh doanh. Ban đầu, đa phần các nghiên cứu tập trung vào ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự hài lòng và kết quả làm việc của người lao động. Sau năm 2010, các học giả trong lĩnh vực quản trị nhân sự và tâm lý tổ chức bắt đầu chuyển sự chú ý sang ảnh hưởng của văn hóa tới tỷ lệ nghỉ việc, ý định nghỉ việc, sự cam kết đổi mới, lòng trung thành, sự cam kết, sự đam mê, sự gắn bó,... của người lao động (Al-sada và cộng sự, 2017; Diamantidis và Chatzoglou, 2019; Nguyen và cộng sự, 2019; Ortega-Parra và Sastre-Castillo, 2013). Riêng các nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động sẽ được trình bày ở mục 1.3.

Bên cạnh các công trình xem xét văn hóa như một khái niệm đa chiều và phân tích một cách toàn diện về văn hóa doanh nghiệp, các tài liệu phân tích văn hóa một cách chi tiết hơn, tập trung vào một hoặc một vài khía cạnh của văn hóa, đặt trong bối cảnh cụ thể hơn cũng xuất hiện ngày càng nhiều. Các nghiên cứu này đã góp thêm vào bức tranh chung về văn hóa doanh nghiệp thông qua khai thác các khía cạnh hẹp của văn hóa và mối liên hệ với các kết quả khác nhau.

Nhiều học giả cụ thể hóa vấn đề nghiên cứu thông qua việc giới hạn mẫu nghiên cứu trong một lĩnh vực cụ thể. Trong mỗi lĩnh vực, các tác giả thường lựa chọn một loại hoặc một khía cạnh văn hóa đặc trưng để khai thác sâu hơn. Ví dụ văn hóa đổi mới, văn hóa học tập và văn hóa tri thức thường phổ biến trong các tài liệu gắn với lĩnh vực có đòi hỏi cao về mức độ đổi mới sáng tạo và sử dụng hàm lượng tri thức cao như công nghệ thông tin, sáng tạo nội dung số (Egan và cộng sự, 2004). Các nghiên cứu trong lĩnh vực có mức độ rủi ro cao như xây dựng, hàng không hay chăm sóc sức khỏe thường đề cập đến văn hóa an toàn (Fang và Wu, 2013). Một số học giả còn phát triển các thang đo văn hóa gắn với lĩnh vực cụ thể như văn hóa doanh nghiệp gắn với dịch vụ chăm sóc sức khỏe, văn hóa doanh nghiệp trong lĩnh vực tài chính (Van Hoorn, 2017).

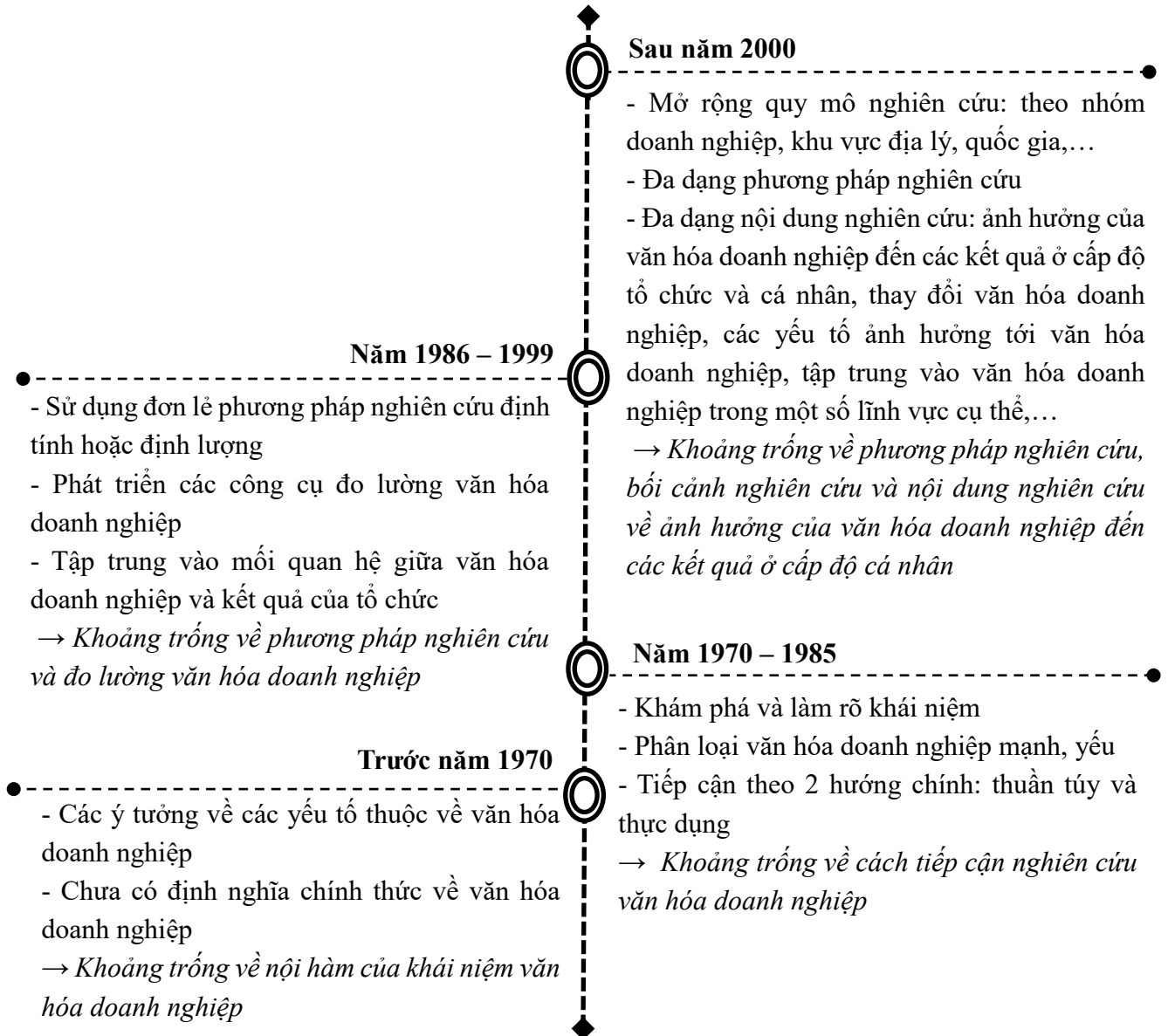
Trong xu hướng mở rộng nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp sang nhiều lĩnh vực khác nhau, không thể không nhắc đến một bộ phận nghiên cứu quan trọng về văn hóa doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch nói chung và trong các doanh nghiệp lữ hành nói riêng. Tuy nhiên, phần lớn các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch thường tập trung vào nhóm các khách sạn, cơ sở lưu trú mà chưa dành nhiều

sự chú ý cho các doanh nghiệp lữ hành (Rahimi và Gunlu, 2016; Choy và Kamoche; 2021; Oriade và cộng sự 2021).

Có thể thấy, sau năm 2000, chủ đề nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp đã trở thành chủ đề toàn cầu, nhận được sự quan tâm của rất nhiều học giả, bao gồm cả các quốc gia châu Á, trong đó có Việt Nam. **Các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam** cũng bắt kịp xu hướng nghiên cứu của thế giới và có sự giao thoa nhất định. Nếu như ở giai đoạn đầu, các nghiên cứu mới tập trung vào việc vận dụng các mô hình nghiên cứu vào bối cảnh trong nước (Nguyễn Hoàng Ánh, 2004; Trịnh Quốc Trị, 2009), dần dần, các học giả đã tự xây dựng các thang đo văn hóa riêng phù hợp với đặc trưng của môi trường kinh doanh tại Việt Nam. Thậm chí, có nhiều nghiên cứu được triển khai ở quy mô trên toàn quốc, góp phần không nhỏ vào việc phổ biến rộng rãi chủ đề này trong giới học thuật và thu hút sự chú ý mạnh mẽ của các doanh nghiệp trên thị trường.

Dương Thị Liễu (2010) đã đưa ra một góc nhìn chi tiết hơn về văn hóa kinh doanh của các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội. Mặc dù phạm vi nghiên cứu bao quát các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau nhưng tác giả chưa khai thác rõ sự khác biệt trong văn hóa doanh nghiệp giữa các lĩnh vực. Nghiên cứu của Nguyễn Mạnh Quân (2012) gắn liền với các chính sách thúc đẩy và khuyến khích xây dựng văn hóa kinh doanh, văn hóa doanh nghiệp lành mạnh của Chính phủ cũng tạo cảm hứng cho rất nhiều nghiên cứu về chủ đề này trong một thời gian dài. Tuy nhiên, nghiên cứu này thiên về việc đưa ra những hướng dẫn và giải pháp thực thi nên chưa thực sự làm rõ các vấn đề lý luận gắn với văn hóa doanh nghiệp cũng như chưa bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm về văn hóa doanh nghiệp tại Việt Nam. Đỗ Hữu Hải (2014) cố gắng phát triển một thang đo mới hoàn toàn để đánh giá văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp tại Việt Nam bao gồm 3 nhóm yếu tố cấu thành: Tổ chức, Quản lý và Lãnh đạo. Trong khi đó, Bùi Thị Minh Thu (2018) xem xét tác động của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động. Phạm vi nghiên cứu hẹp và việc chưa làm nổi bật được đặc trưng quan trọng trong văn hóa doanh nghiệp gắn với lĩnh vực kinh doanh cụ thể đã hạn chế phần nào đóng góp của nghiên cứu này. Nguyễn Ngọc Dung (2018) hướng trọng tâm vào lĩnh vực lưu trú tại Việt Nam để đề xuất giải pháp nhằm xây dựng và quản lý văn hóa doanh nghiệp trong kinh doanh khách sạn. Nguyễn Quang Trung (2019) đã khái quát sự cần thiết xây dựng một mô hình nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp

phù hợp với bối cảnh trong nước. Tuy nhiên, nghiên cứu này mới chỉ đề xuất mô hình nghiên cứu lý thuyết mà chưa đưa ra bằng chứng thực nghiệm cụ thể.



Hình 1.1: Tóm tắt một số khoảng trống nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Tổng kết các nghiên cứu quốc tế và trong nước về văn hóa doanh nghiệp đã đem đến một số kết luận đáng chú ý như sau:

- Mặc dù đã trải qua một giai đoạn dài với một số lượng lớn các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm về văn hóa doanh nghiệp nhưng các học giả vẫn chưa đi đến sự thống nhất về định nghĩa và các cách tiếp cận văn hóa doanh nghiệp. Điều này đến

từ chính bản chất phức tạp của văn hóa nói chung và từ các góc nhìn văn hóa doanh nghiệp khác nhau của các học giả (Hình 1.1).

- Sự đa dạng về mô hình phân tích và thang đo văn hóa tạo điều kiện thuận lợi cho các nghiên cứu về văn hóa nhưng cũng đặt ra thách thức cho các học giả trong việc lựa chọn mô hình và thang đo phù hợp cho các bối cảnh nghiên cứu khác nhau. Đặc biệt, phần lớn các thang đo được vận dụng tại Việt Nam hiện nay là các thang đo mang tính chất tổng quát, cho phép áp dụng với nhiều lĩnh vực khác nhau của tổ chức. Tuy nhiên, điều này cũng hạn chế phần nào tính phù hợp và xác thực của thang đo khi vận dụng vào bối cảnh một lĩnh vực kinh doanh cụ thể có tính chất đặc thù.

- Nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp trong mối quan hệ với các kết quả khác nhau đã được thực hiện từ khá lâu nhưng vẫn có sự đa dạng trong các kết quả nghiên cứu này. Do đó, vẫn cần tiếp tục làm rõ thêm ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến kết quả, đặc biệt là các kết quả ở cấp độ cá nhân người lao động.

- Mặc dù xu hướng nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp gần đây cho thấy sự cụ thể hóa gắn với các doanh nghiệp trong một lĩnh vực kinh doanh nhất định, số lượng các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ du lịch nói chung và gắn với các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành nói riêng còn rất hạn chế cả ở trong nước và quốc tế.

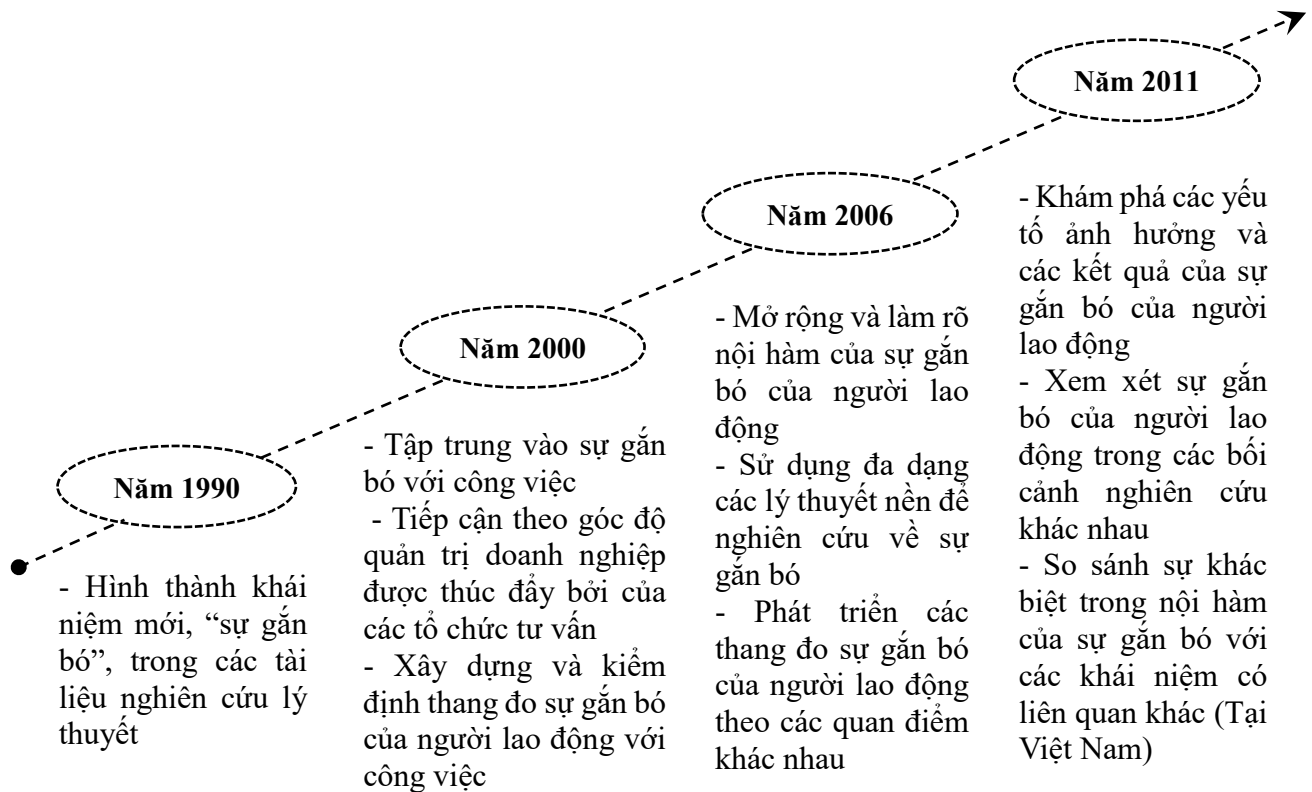
Những kết luận này càng cho thấy mức độ cần thiết của việc tiếp tục nghiên cứu sâu hơn về văn hóa doanh nghiệp nói chung và văn hóa doanh nghiệp trong lĩnh vực lữ hành nói riêng.

1.2. Các nghiên cứu về sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Sự gắn bó là một khái niệm được đề cập rộng rãi trong rất nhiều lĩnh vực như xã hội học, tâm lý học, khoa học chính trị, hành vi tổ chức và quản trị doanh nghiệp. Tuy nhiên trong các nghiên cứu về quản trị doanh nghiệp, sự gắn bó của người lao động chỉ mới được chú trọng trong khoảng hơn hai thập kỷ gần đây. Đây là một điểm nhấn quan trọng trong xu hướng nghiên cứu về người lao động trong tổ chức, với việc các học giả chuyển dần sự quan tâm từ sự hài lòng (phổ biến vào những năm 1970) sang sự cam kết (khoảng sau năm 1980) hay trao quyền (vào cuối thế kỷ 20) sang một khái niệm mới – “sự gắn bó” của người lao động (Hellevig, 2012).

Để làm rõ các kết quả nghiên cứu quan trọng liên quan đến sự gắn bó của người lao động và khám phá hướng nghiên cứu mới, các công trình có liên quan đến chủ đề

này được phân tích và tổng hợp theo bốn giai đoạn nổi bật: giai đoạn 1990-2000, giai đoạn 2000-2006, giai đoạn 2006-2015 và giai đoạn từ năm 2015 tới nay (Hình 1.2).



Hình 1.2: Tóm tắt điểm nổi bật trong nghiên cứu về sự gắn bó của người lao động

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Năm 1990 có thể coi là cột mốc đầu tiên cho các nghiên cứu về sự gắn bó. Mặc dù trước đó một số khía cạnh có liên quan đến sự gắn bó đã được gợi mở (Diamond và Allcorn, 1985; Goffman, 1961), nhưng chỉ đến khi nhà tâm lý học Kahn (1990) đề cập trực tiếp và chi tiết đến khái niệm sự gắn bó với một định nghĩa rõ ràng, dựa trên cách tiếp cận tâm lý học và lý thuyết động cơ, thì các học giả mới bắt đầu chú ý hơn đến chủ đề mới này. Một báo cáo của công ty tư vấn Gallup là một trong số ít ỏi các tài liệu khác có nhắc tới sự gắn bó của người lao động ở giai đoạn này (Buckingham và Coffman, 1999). Ở giai đoạn đầu này, các nghiên cứu mới chỉ dừng lại ở góc độ lý thuyết, khám phá và làm rõ khái niệm mới – sự gắn bó.

Từ sau năm 2000, động lực lớn nhất cho các nghiên cứu về sự gắn bó lại đến từ nhu cầu thực tiễn. Một số lượng lớn các tài liệu về sự gắn bó của người lao động được thực hiện bởi các công ty tư vấn quốc tế có tầm ảnh hưởng lớn trong thế giới kinh doanh, từ đó thúc giục các doanh nghiệp quan tâm hơn tới khái niệm mới mẻ này và

đặt ra đòi hỏi cho các nhà nghiên cứu về việc cung cấp một nền tảng lý luận vững chắc để phân tích sự gắn bó dưới góc độ quản trị doanh nghiệp.

Nhiều bằng chứng về tầm quan trọng của sự gắn bó đối với doanh nghiệp trong thực tế như một động lực dẫn đến thành công của tổ chức, giúp cải thiện mức độ hài lòng của khách hàng, doanh thu, mức độ an toàn, năng suất và lợi nhuận của doanh nghiệp đến từ các báo cáo của các tổ chức như Gallup, Hewitt, International Survey Research và Blessing-White dựa trên các cuộc khảo sát thường niên về mức độ gắn bó của người lao động ở quy mô toàn cầu (Blessing-White, 2005; Gallup, 2004; Harter và cộng sự, 2002; International Survey Research, 2004; Ruck và cộng sự, 2017). Tuy nhiên, việc xem xét và so sánh sự gắn bó của người lao động ở các vị trí khác nhau, các lĩnh vực khác nhau và ở phạm vi toàn cầu cần được tiến hành thận trọng do sự khác biệt về văn hóa và bối cảnh. Việc các công ty tư vấn sử dụng các thang đo thiết kế riêng và các nghiên cứu được thực hiện không hoàn toàn vì mục đích phi thương mại có thể dẫn đến những kết quả thiếu khách quan, thiếu nền tảng lý thuyết hay có sự sai khác đáng kể trong kết quả nghiên cứu thực hiện bởi các công ty tư vấn khác nhau. Dù vậy, không thể phủ nhận rằng những báo cáo này đã gợi mở một số hướng nghiên cứu học thuật mới cũng như đem đến góc nhìn thực tiễn về sự gắn bó của người lao động trong bối cảnh toàn cầu.

Từ khía cạnh học thuật, các nghiên cứu về sự gắn bó ở giai đoạn này vẫn chủ yếu dựa trên cách tiếp cận tâm lý học nhưng đã vận dụng nhiều hơn vào bối cảnh quản trị doanh nghiệp. Đặc biệt, các nghiên cứu thực nghiệm sử dụng phương pháp khảo sát để phân tích sự gắn bó trong mối quan hệ với các yếu tố khác chiếm số lượng đáng kể so với các nghiên cứu lý thuyết. Giữ vai trò đáng kể ở giai đoạn này nói riêng và với sự phát triển mạnh mẽ của các nghiên cứu về sự gắn bó nói chung là nghiên cứu của Schaufeli và cộng sự (2002). Tác giả đã góp phần thay đổi quan điểm tiếp cận về sự gắn bó, tâm lý hóa các mối quan hệ làm việc trong doanh nghiệp khi nhận định sự gắn bó không phải là một trạng thái nhất thời mà là một trạng thái nhận thức và cảm xúc kéo dài và lan tỏa. Chính việc xem xét sự gắn bó là một khung thái độ có tính bền vững và ổn định, tác giả đã nhấn mạnh rõ ràng về việc hoàn toàn có thể đánh giá sự gắn bó thông qua các phương pháp định lượng và đề xuất một bộ Thang đo sự gắn bó với công việc (UWES). Ngay sau đó, Schaufeli và cộng sự (2004) đề xuất Khung lý thuyết về Yêu cầu – Nguồn lực công việc (Job Demands–Resources) làm nền tảng giải thích sự gắn bó của người lao động với công việc. Bên cạnh đóng góp này, không thể không xét tới một số hạn chế khi phân tích sự gắn bó như một khái niệm song

song với sự kiệt sức ảnh hưởng phần nào giá trị về nội dung của thang đo. Mặt khác, khung lý thuyết được đưa ra mới chỉ giải thích được sự gắn bó của người lao động ở phạm vi hẹp, liên quan trực tiếp tới công việc mà họ đang thực hiện. Những hạn chế này mở ra hướng nghiên cứu mới cho giai đoạn tiếp theo như bổ sung thêm các nghiên cứu thực nghiệm kiểm định thang đo, xem xét mối quan hệ giữa sự gắn bó với các biến số khác liên quan đến công việc và làm rõ khung lý thuyết giải thích cho khái niệm sự gắn bó. Một nghiên cứu đáng chú ý khác là của May và cộng sự (2004) – nghiên cứu đầu tiên trong hơn một thập kỷ kiểm chứng thực nghiệm khung lý thuyết của Kahn (1990) và đưa ra gợi ý về nhiều yếu tố có liên quan trực tiếp và gián tiếp tới sự gắn bó.

Từ năm 2006 đến 2010, sự quan tâm dành cho chủ đề sự gắn bó ngày càng lớn khi các tranh luận không chỉ xoay quanh cách định nghĩa mà còn về các lý thuyết và các công cụ đo lường khái niệm mới này.

Mở đầu cho những trao đổi về nội hàm của sự gắn bó của người lao động là nghiên cứu của Saks (2006) với việc mở rộng khái niệm bao gồm hai khía cạnh: sự gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức. Tác giả đề xuất một bộ thang đo mới và sử dụng lý thuyết Trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), tạo cơ sở vững chắc hơn so với các tác giả trước đó như Kahn (1990) hay Maslach và cộng sự (2001), để giải thích bản chất của sự gắn bó. Nghiên cứu này là không chỉ được đánh giá cao ở việc đưa ra một góc nhìn rộng hơn về sự gắn bó mà còn là một trong những nghiên cứu thực nghiệm đầu tiên xem xét đồng thời các yếu tố ảnh hưởng và hệ quả của sự gắn bó của người lao động.

Tiếp nối các nghiên cứu của mình ở giai đoạn trước, Schaufeli và cộng sự (2006) đã tiến hành cải tiến thang đo UWES bằng cách giảm bớt số lượng biến quan sát từ 17 xuống 9 giúp đơn giản hóa việc áp dụng và cải thiện độ chính xác của người trả lời khi họ tập trung hơn vào nội dung chính. Dù tác giả vẫn giới hạn phạm vi của sự gắn bó chỉ gắn liền với công việc, nhưng không thể phủ nhận đóng góp của tác giả gắn với sự phổ biến của thang đo UWES-9 trong các nghiên cứu về tâm lý tổ chức cũng như quản trị doanh nghiệp ở giai đoạn tiếp theo. Bên cạnh đó, thang đo sự gắn bó với công việc đề xuất bởi JRA (2007), Rich và cộng sự (2010) cũng cung cấp thêm lựa chọn để đo lường khái niệm này.

Một chủ đề thảo luận nổi bật khác của giai đoạn này chính là việc lựa chọn lý thuyết nền để làm rõ cơ chế dẫn đến sự gắn bó của người lao động. Bên cạnh lý thuyết về Yêu cầu – nguồn lực công việc hay lý thuyết Trao đổi xã hội, một số tài liệu khác

lại xuất phát từ lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (Conservation of resources), lý thuyết Mở rộng và xây dựng (Broaden-and-build), lý thuyết động cơ để mô tả bản chất và những khía cạnh ẩn giấu bên trong sự gắn bó (Albrecht, 2010; Bailey và cộng sự, 2017; Bakker và Leiter, 2010).

Có thể thấy ở giai đoạn này, số lượng các nghiên cứu học thuật về sự gắn bó đã gia tăng đáng kể, với nội dung tập trung chủ yếu vào xây dựng khung phân tích tổng hợp về sự gắn bó, tìm cách lý giải khái niệm này thông qua các lý thuyết khác nhau hoặc sử dụng dữ liệu khảo sát ở quy mô nhỏ để kiểm định thang đo. Điều này vừa tạo thuận lợi vừa đặt ra thách thức cho các nghiên cứu chuyên sâu ở giai đoạn sau.

Từ năm 2011, kế thừa các kết quả của giai đoạn trước, các học giả tiến hành một loạt các nghiên cứu thực nghiệm để tìm hiểu các yếu tố ảnh hưởng và kết quả của sự gắn bó của người lao động. Một số nghiên cứu bổ sung thêm cách tiếp cận mới, nhìn nhận sự gắn bó như một thực hành quản trị. Liên quan tới thang đo, các học giả hứng thú hơn với việc phát triển các thang đo riêng cho những bối cảnh nghiên cứu cụ thể.

Căn cứ vào thang đo sự gắn bó được sử dụng, các nghiên cứu thực nghiệm xem xét mối quan hệ giữa sự gắn bó của người lao động các yếu tố tổ chức và cá nhân khác được phân thành ba nhóm chính như sau:

Nhóm thứ nhất bao gồm các nghiên cứu đi theo cách diễn giải của Schaufeli (2002, 2006) và sử dụng thang đo UWES-17 phiên bản đầy đủ (Petchsawang và McLean, 2017; Orth và Volmer, 2017) hoặc thang đo rút gọn UWES-9 (Brunetto và cộng sự, 2012; Rodríguez-Sánchez và cộng sự, 2017). Các nghiên cứu này chủ yếu xem xét ảnh hưởng của các yếu tố thuộc về công việc và đặc điểm cá nhân người lao động tới sự gắn bó của họ với công việc.

Nhóm thứ hai là các nghiên cứu lựa chọn cách định nghĩa rộng của Saks (2006) đi kèm thang đo với 2 thành phần: sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức (Juhdi và cộng sự, 2013; Kim và Koo, 2017; Mahon và cộng sự, 2014; Suhartanto và Brien, 2018). Bên cạnh các yếu tố ở cấp độ cá nhân, sự chú ý dành nhiều hơn tới các yếu tố thuộc về tổ chức như văn hóa doanh nghiệp, môi trường làm việc, lãnh đạo, quản trị tài năng,... có ảnh hưởng tới sự gắn bó (Hawkes và cộng sự, 2017; Pandita và Ray, 2018).

Nhóm thứ ba bao gồm các nghiên cứu sử dụng các thang đo khác hoặc xây dựng thang đo riêng về sự gắn bó của người lao động để phù hợp với phạm vi nghiên cứu nhất định (Ababneh và cộng sự, 2019; Swanberg và cộng sự, 2011).

Các công trình ở giai đoạn này rất đa chiều, đến từ sự đa dạng trong thang đo, cách tiếp cận vấn đề và các bối cảnh nghiên cứu đặc thù. Nội dung nghiên cứu không chỉ tập trung vào khai thác sự gắn bó của người lao động ở góc độ tâm lý và dồn sự chú ý vào các yếu tố liên quan đến cá nhân người lao động, mà còn xem xét một cách toàn diện hơn các yếu tố khác nhau là tiền đề dẫn đến sự gắn bó.

Xét theo bối cảnh nghiên cứu, các học giả chuyển dần sự chú ý sang các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực dịch vụ nói chung và lĩnh vực du lịch nói riêng một phần bởi trong các lĩnh vực này, người lao động là yếu tố tiên quyết với chất lượng dịch vụ và có vai trò lớn hơn trong sự thành công của doanh nghiệp so với trong lĩnh vực sản xuất. Ampofo (2020), Dai và cộng sự (2019), Soliman và Wahba (2019) đề cập tới các yếu tố ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động và vai trò của sự gắn bó đối với kết quả chung của doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch và lữ hành. Những nghiên cứu này làm nổi bật sự cần thiết phân tích sự gắn bó của người lao động trong một bối cảnh nghiên cứu cụ thể, đặc biệt là trong lĩnh vực du lịch và lữ hành, để khám phá ra những kết quả gắn với đặc thù ngành. Ngoài ra, Peterson và DiPietro (2021) nhấn mạnh tới bối cảnh trong và sau đại dịch Covid-19, sự phục hồi của lĩnh vực du lịch và lữ hành phụ thuộc chủ yếu vào những giá trị tạo ra bởi người lao động gắn bó.

Kết nối với các nghiên cứu tại Việt Nam, các nghiên cứu trong nước về sự gắn bó chiếm số lượng tương đối nhỏ so với các tài liệu liên quan tới các thái độ và hành vi của người lao động như sự hài lòng, sự cam kết, sự trung thành,... và mới chỉ dừng lại ở việc vận dụng các mô hình trên thế giới vào bối cảnh Việt Nam. Ngoài ra, các học giả vẫn chưa có sự thống nhất trong cách diễn giải sự gắn bó của người lao động.

Trong một số trường hợp, các từ có ngữ nghĩa gần nhau như “sự gắn kết”, “sự cam kết”, “sự gắn bó” được các tác giả sử dụng để chỉ cùng một khái niệm về sự gắn bó của người lao động. Trong một số trường hợp khác, cùng sử dụng từ “sự gắn bó” nhưng các tác giả lại đề cập đến sự cam kết (commitment) nhân viên thay vì diễn giải theo cách hiểu về sự gắn bó (engagement) của người lao động. Ví dụ, Trần Kim Dung và Trần Thị Thanh Tâm (2012) nghiên cứu ảnh hưởng của sự căng thẳng tới sự gắn bó (từ dùng trong bài viết là “sự gắn kết”). Nguyễn Thế Khải và Đỗ Thị Thanh Trúc (2015) xem xét các yếu tố của tổ chức có ảnh hưởng đến cảm nhận giá trị và sự gắn bó (sự gắn kết) của người lao động tại các công ty kiểm toán trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh. Trong nghiên cứu của Ngô Văn Quang và cộng sự (2021) về sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa ở Hà Nội, mặc dù phần lý luận tác giả sử dụng khái niệm sự gắn bó nhưng khi xây dựng bảng câu hỏi khảo sát, tác

giả lại sử dụng thang đo liên quan đến việc giữ chân người lao động để đo lường khái niệm sự gắn bó. Điều này phần nào phản ánh chưa đầy đủ nội hàm của khái niệm này. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Kim Ánh và cộng sự (2018) và Nguyễn Thị Kim Ánh (2020) về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống, hạn chế gặp phải là việc định nghĩa khái niệm “sự gắn kết” tương tự như cách hiểu về sự gắn bó của người lao động, nhưng trong quá trình xây dựng thang đo sự gắn kết, tác giả lại không lý giải được rõ ràng việc lồng ghép thang đo của 2 khái niệm hoàn toàn khác nhau là sự gắn bó và sự cam kết của người lao động. Điều này đặt ra câu hỏi về giá trị nội dung của thang đo và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.

Một số nghiên cứu khác gần đây như Luận án của Nguyễn Hữu Ngọc (2020) về ảnh hưởng của tổ chức và phong cách lãnh đạo của nhà quản lý cấp trung đến sự gắn bó (tác giả sử dụng cụm từ “sự gắn kết công việc”) của người lao động trong các doanh nghiệp kinh tế quốc phòng. Bên cạnh đóng góp về mặt lý thuyết khi nghiên cứu sự gắn bó của người lao động trong một lĩnh vực đặc thù, hạn chế liên quan đến việc chỉ khai thác khía cạnh sự gắn bó của người lao động với công việc mà chưa đề cập đến sự gắn bó với tổ chức. Trần Thị Ninh (2021) khai thác sự gắn bó của người lao động trong lĩnh vực ngân hàng chịu tác động bởi trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, với vai trò trung gian của niềm tin tổ chức và sự hài lòng công việc.

Dựa trên việc khái quát các thành quả nghiên cứu của thế giới và Việt Nam về sự gắn bó của người lao động, một số kết luận được rút ra như sau:

- Giữa các học giả trong và ngoài nước cũng như giữa các nghiên cứu học thuật và các nghiên cứu thực tiễn hiện nay vẫn chưa có sự thống nhất trong định nghĩa và cách tiếp cận khái niệm sự gắn bó của người lao động.
- Các thang đo sự gắn bó của người lao động cũng có sự đa dạng, đòi hỏi các nhà nghiên cứu cần cân nhắc kỹ lưỡng trong việc lựa chọn một bộ thang đo sẵn có hay xây dựng bộ thang đo riêng trong các bối cảnh nghiên cứu khác nhau.
- Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm đưa ra các mô hình phân tích các yếu tố có ảnh hưởng quan trọng tới sự gắn bó của người lao động nhưng các nghiên cứu vẫn tương đối rời rạc, tập trung chủ yếu vào các yếu tố thuộc về cá nhân hoặc gắn với công việc mà chưa chú trọng tới các yếu tố tổ chức, trong đó có văn hóa doanh nghiệp.

Các kết luận này cho thấy yêu cầu đối với các nghiên cứu trong tương lai về sự gắn bó của người lao động cần lựa chọn cách tiếp cận và thang đo phù hợp để xem xét một cách toàn diện ảnh hưởng của các yếu tố tổ chức, như văn hóa doanh nghiệp, tới sự gắn bó của người lao động.

1.3. Các nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Với lịch sử nghiên cứu tương đối dài và phong phú, văn hóa doanh nghiệp được chứng minh là một khái niệm đa chiều và có tầm quan trọng không thể phủ nhận trong tổ chức. Ngày nay, mức độ phức tạp của chủ đề này ngày càng tăng lên khi được đặt trong mối quan hệ với rất nhiều yếu tố khác nhau, đặc biệt là với một yếu tố vẫn được coi là mới nổi và gắn với nhu cầu cấp thiết trong thực tiễn kinh doanh – sự gắn bó của người lao động. Các học giả không chỉ quan tâm đến ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp khác nhau tới sự gắn bó của người lao động, mà còn đề cập tới việc tích hợp sự gắn bó trong các giá trị văn hóa của tổ chức, hay hướng tới việc phát triển một quy trình thay đổi văn hóa thúc đẩy sự gắn bó. Chính những bước tiến trong nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp, về sự gắn bó của người lao động và về mối quan hệ giữa hai khái niệm này đã tạo ra những thay đổi đáng kể không chỉ về học thuật mà còn trong thực tiễn quản trị và xây dựng văn hóa doanh nghiệp.

Mặc dù tác động tích cực của văn hóa đến kết quả doanh nghiệp hay kết quả làm việc của người lao động đã được khai thác trong nhiều tài liệu, nhưng nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa tới sự gắn bó của người lao động vẫn còn khá khiêm tốn. Bên cạnh đó, các nghiên cứu thực nghiệm đề cập trực tiếp và đồng thời cả văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động chỉ mới được thực hiện khoảng sau năm 2000, khi khái niệm về sự gắn bó trở nên rõ ràng hơn cũng như một số thang đo được xây dựng phù hợp để kiểm chứng mối quan hệ giữa hai khái niệm phức tạp này.

Các nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động được trình bày theo ba nhóm chính bao gồm: các nghiên cứu đề cập đến mối quan hệ trực tiếp, gián tiếp và hai chiều.

Thứ nhất, các nghiên cứu về mối quan hệ trực tiếp giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động được thực hiện với các doanh nghiệp thuộc nhiều lĩnh vực khác nhau, từ sản xuất cho tới dịch vụ.

Xuất phát từ mục đích khám phá cách thức các doanh nghiệp khiến người lao động muốn gắn bó với tổ chức, Chalofsky (2008) đã nhận thấy bên cạnh các chính sách trách nhiệm xã hội và các chương trình cân bằng công việc và cuộc sống, văn

hóa doanh nghiệp cũng giữ vai trò quan trọng. Trong các nghiên cứu thực nghiệm khác, văn hóa doanh nghiệp thường được đề cập đồng thời với các thực hành quản trị nhân lực, sự lãnh đạo của nhà quản trị, sự hỗ trợ của doanh nghiệp và sự đối thoại giữa lãnh đạo và các thành viên trong tổ chức để làm rõ tác động của các yếu tố này tới sự gắn bó của người lao động trong các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ chăm sóc khách hàng, năng lượng, dịch vụ quản lý tài sản hay các trường đại học (Jenkins và Delbridge, 2013; Brunetto và cộng sự, 2014; Najeemdeen và cộng sự, 2018).

Bên cạnh các nghiên cứu nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp là một trong số các yếu tố ảnh hưởng tới sự gắn bó, một số tác giả khác lại lưu ý văn hóa doanh nghiệp cần được coi trọng hơn với vai trò là nền tảng cho sự gắn bó của người lao động.

Halm (2011) đã tìm hiểu sự cần thiết của việc xây dựng văn hóa hướng tới sự gắn bó của người lao động trong các doanh nghiệp thuộc lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, một lĩnh vực độc đáo mà sự thành công của tổ chức phụ thuộc trực tiếp vào năng lực và kỹ năng của đội ngũ lao động. Nghiên cứu đã làm nổi bật yêu cầu về việc xây dựng một nền văn hóa gắn liền với sự gắn bó của người lao động, tuy nhiên tác giả mới đưa ra các phân tích lý thuyết và giải pháp thực tiễn mà vẫn chưa đưa ra được những căn cứ thực nghiệm rõ ràng. Nghiên cứu của Azoury và cộng sự (2013) đặt vấn đề văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động trong bối cảnh của các doanh nghiệp gia đình. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra một số yếu tố văn hóa có ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động. Trong đó, sự vị tha là một giá trị độc đáo có ảnh hưởng tích cực đến các thành viên trong gia đình và khuyến khích mọi người quan tâm đến những người khác, từ đó, thúc đẩy lòng trung thành và sự gắn bó của mỗi thành viên. Nghiên cứu của Song và cộng sự (2014) tập trung vào mối quan hệ giữa văn hóa học tập và sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lớn của Hàn Quốc. Kết quả chỉ ra rằng các khía cạnh của văn hóa học tập, bao gồm: định hướng con người, trao quyền, sự tìm tòi, kết nối hệ thống và lãnh đạo, có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến sự gắn bó của người lao động. Nghiên cứu của Meng và Berger (2019) khẳng định tác động mạnh mẽ của văn hóa doanh nghiệp và kết quả của lãnh đạo tới sự gắn bó của người lao động, từ đó khiến họ cảm thấy hài lòng hơn với công việc. Nghiên cứu của Spicer (2020) đề cập đến sự cần thiết phải xem xét lại mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự người lao động đặt trong bối cảnh trong và sau đại dịch Covid-19. Cụ thể, văn hóa của nhiều doanh nghiệp có sự xáo trộn trước cú sốc mà đại dịch gây ra, một số giá trị văn hóa bị thay thế, một số được giữ lại, ví dụ như chuyển dần từ đề cao sự sáng tạo, bùng nổ sang chú trọng tới an toàn và phục

hội. Điều này tác động không nhỏ tới cảm xúc, trạng thái tinh thần và sự gắn bó của người lao động và nhóm làm việc.

Trong khi phần lớn các nghiên cứu ủng hộ vai trò tích cực của văn hóa doanh nghiệp đối với tăng cường sự gắn bó của người lao động, một số các nghiên cứu khác lại chưa đưa ra bằng chứng rõ ràng ủng hộ mối quan hệ giữa hai yếu tố này (Bhardwaj và Kalia, 2021).

Thứ hai, các nghiên cứu về mối quan hệ gián tiếp giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động thường bổ sung các yếu tố trung gian như ý nghĩa công việc, bầu không khí tổ chức, sự tin tưởng của người lao động với tổ chức. Holbeche và Springett (2003) gợi mở về sự hòa hợp giữa các giá trị chung trong văn hóa doanh nghiệp với các giá trị của cá nhân có thể dẫn đến sự gắn bó cao hơn. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động là gián tiếp, thông qua việc nâng cao ý nghĩa đối với nơi làm việc. Albrecht và cộng sự (2018) chỉ ra ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp, thông qua bầu không khí gắn bó và các nguồn lực công việc, của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động thuộc các doanh nghiệp ở các lĩnh vực ngành nghề khác nhau tại Úc. Văn hóa cũng ảnh hưởng gián tiếp tới sự gắn bó của người lao động thông qua ba khía cạnh của sự tin tưởng là sự tin tưởng vào đồng nghiệp, vào cấp trên và vào tổ chức (Mohanty và P, 2020).

Thứ ba, mối quan hệ hai chiều giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động được nhắc đến trong một số ít tài liệu sử dụng phương pháp phân tích dữ liệu theo thời gian. Các nghiên cứu này đã gợi ý về chiều ngược lại trong mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động trong một số lĩnh vực có tính đặc thù cao như chăm sóc sức khỏe, an ninh (Thorp và cộng sự, 2012; Cattermole và cộng sự, 2013; Biggs và cộng sự, 2014). Văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động và ở chiều ngược lại, mức độ gắn bó cao ở người lao động cũng góp phần củng cố văn hóa của doanh nghiệp. Điều này có thể được giải thích trên lý thuyết rằng văn hóa doanh nghiệp là khái niệm có liên quan chặt chẽ đến khía cạnh con người trong tổ chức. Do đó, bất kỳ sự thay đổi nào liên quan đến sự gắn bó của người lao động đều có thể ảnh hưởng đến nền văn hóa doanh nghiệp hiện có, có thể là thay đổi, củng cố hoặc làm suy yếu văn hóa hiện tại (Ashkanasy và cộng sự, 2011).

Xem xét các nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động **trong lĩnh vực du lịch**, phạm vi nghiên cứu chủ yếu liên quan đến các doanh nghiệp cung cấp dịch vụ lưu trú, trong khi đó, nghiên cứu về chủ đề

này trong lĩnh vực dịch vụ lữ hành còn rất hạn chế. Ngoài ra, đa phần các nghiên cứu không đặt trọng tâm vào mối quan hệ này mà xem xét văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động chỉ là một phần trong mô hình nghiên cứu tổng quát. Do đó, tác giả chưa thể đi sâu lý giải cơ chế tác động cũng như đưa ra hàm ý chi tiết về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động.

Sarwar và cộng sự (2020) đề cập tới ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đạo đức tới sự gắn bó của người lao động với công việc trong mối quan hệ chung giữa các yếu tố đạo đức của doanh nghiệp và các kết quả của cá nhân và doanh nghiệp. Tuy nhiên, do nghiên cứu đặt trọng tâm vào yếu tố lãnh đạo đạo đức hướng đến cải thiện kết quả của tổ chức nên các phân tích về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động còn chưa thực sự cụ thể. Sigala (2020) so sánh những yếu tố tác động đến sự gắn bó của người lao động trước và trong đại dịch Covid-19, trong đó nhấn mạnh tới việc các giá trị cá nhân của người lao động có sự thay đổi, dẫn đến những yếu tố trước đây tổ chức sử dụng để thúc đẩy người lao động có thể không còn có tác dụng nữa. Điều này đòi hỏi tổ chức cần có sự nhìn nhận và điều chỉnh lại các giá trị văn hóa của mình để tác động tới sự gắn bó của người lao động. Ahmed và cộng sự (2020) tập trung vào ảnh hưởng của văn hóa chia sẻ tri thức trong doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động trong bối cảnh Covid-19. Tác giả lý giải rằng văn hóa chia sẻ tri thức giúp người lao động xích lại gần nhau nhờ việc giao tiếp, tương tác và giúp đỡ nhau cùng đạt mục tiêu chung, từ đó khiến họ gắn bó hơn với tổ chức và giúp doanh nghiệp vượt qua khó khăn của đại dịch. Nghiên cứu của Kaushal và Srivastava (2021) lại đem đến góc nhìn về người lao động trong lĩnh vực du lịch tại Ấn Độ trong đại dịch Covid-19. So sánh với những đại dịch khác đã diễn ra, tác giả rút ra một số hàm ý quản trị liên quan đến việc củng cố sự gắn bó của người lao động trong lĩnh vực du lịch thông qua việc thay đổi những chuẩn mực văn hóa doanh nghiệp, chú trọng phát triển người lao động giúp họ trở nên linh hoạt và có khả năng thực hiện nhiều nhiệm vụ đa dạng, từ đó thích ứng nhanh hơn trước biến động của đại dịch.

Các nghiên cứu trong nước về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động tuy có sự bắt nhịp nhanh chóng với xu hướng chung của thế giới nhưng số lượng vẫn còn hạn chế và thiếu hụt các nghiên cứu ở phạm vi rộng, phân tích toàn diện các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động.

Một số nghiên cứu ở giai đoạn đầu vẫn chưa thống nhất về các dùng khái niệm sự gắn bó, dẫn đến việc cùng sử dụng từ “gắn bó” hoặc “gắn kết” nhưng lại đề cập

đến sự cam kết với tổ chức của người lao động (Trần Hữu Ái và Nguyễn Minh Đức, 2015; Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương, 2016).

Nguyễn Nam Hải (2019) khai thác mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp, 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. Sử dụng cách tiếp cận sự gắn bó theo nghĩa hẹp, nghiên cứu đã định nghĩa “sự gắn kết với công việc” là sự gắn bó của người lao động với các công việc đang thực hiện. Nghiên cứu này tuy được thực hiện trong một lĩnh vực ngành nghề có tính đặc thù nhưng lại chưa lý giải rõ ràng căn cứ lựa chọn thang đo văn hóa doanh nghiệp phù hợp mà chỉ áp dụng một thang đo tổng quát các loại văn hóa khác nhau. Cán Hữu Dạn (2020) nghiên cứu tác động của văn hóa đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp với quy mô và ngành nghề khác nhau ở Việt Nam. Nghiên cứu có phạm vi rộng và vận dụng thang đo nhiều khía cạnh khác nhau của văn hoá doanh nghiệp cho phép khám phá sâu hơn ảnh hưởng của từng khía cạnh tới sự gắn kết của nhân viên. Tác giả sử dụng từ “sự gắn kết” với hàm ý chỉ sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp nhưng trong quá trình xây dựng thang đo lại chưa có sự lý giải rõ ràng khi kết hợp cả thang đo sự gắn bó của người lao động của Schaufeli và cộng sự (2002) và thang đo sự cam kết của Mowday và cộng sự (2013). Trương Hoàng Lâm (2021) nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên đặt trong lĩnh vực công nghệ thông tin. Mô hình nghiên cứu văn hóa được tác giả xây dựng dựa trên các yếu tố cấu thành văn hóa của Denison (1990), Hofstede (1990), thang đo sự cam kết gắn bó với tổ chức lại sử dụng thang đo sự cam kết của Macey (2009).

Việc tổng kết các nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động đã chỉ ra một số lưu ý quan trọng:

- Các kết quả liên quan đến mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động còn tương đối đa dạng và chưa có sự thống nhất hoàn toàn. Điều này đến từ sự đa dạng trong cách tiếp cận và lựa chọn thang đo gắn với cả hai vấn đề được nghiên cứu.

- Vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với việc hình thành và cải thiện sự gắn bó của người lao động vẫn chưa được chú trọng đúng mức. Mặc dù các nghiên cứu đã chỉ ra ảnh hưởng của văn hóa tới sự gắn bó nhưng các tài liệu này ít đề cập chi tiết đến mức độ quan trọng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó của người lao động. Thậm chí, một số tác giả mới chỉ xem xét văn hóa doanh nghiệp

như một trong số các yếu tố tác động tới sự gắn bó mà chưa phân tích văn hóa dưới góc độ toàn diện và đa chiều.

- Đa phần các nghiên cứu đều sử dụng phương pháp định lượng để nghiên cứu mối quan hệ giữa hai yếu tố. Tuy nhiên, việc chỉ sử dụng phương pháp định lượng trong để nghiên cứu các vấn đề mang bản chất tâm lý, xã hội như văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động chưa thể cho phép khám phá bản chất và cơ chế của mối quan hệ này.

- Đặc biệt, nghiên cứu về mối quan hệ này đặt trong bối cảnh lĩnh vực du lịch và cụ thể là lĩnh vực lễ hành còn rất hạn chế.

- Phần lớn các nghiên cứu về sự gắn bó và ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó khởi nguồn và nở rộ ở các quốc gia phương Tây, các nghiên cứu về chủ đề này tại các quốc gia đang phát triển tại châu Á còn chiếm số lượng hạn chế. Một số nghiên cứu đa quốc gia đã gợi mở về sự khác biệt trong sự gắn bó và ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới thái độ và hành vi của người lao động ở các quốc gia khác nhau, từ đó cần bổ sung thêm góc nhìn so sánh về chủ đề này tại các quốc gia đang phát triển ở Đông Nam Á như Việt Nam.

Do đó, cần thiết phải tiến hành thêm các nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động có xem xét đến bối cảnh của các lĩnh vực kinh doanh đặc thù tại Việt Nam.

1.4. Khoảng trống nghiên cứu

Văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động là hai chủ đề nghiên cứu thu hút được sự quan tâm của rất nhiều học giả trong nước và quốc tế cũng như các nhà quản trị trong thực tiễn. Nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động cũng là xu hướng nghiên cứu mới nổi trên thế giới và là nội dung mới được quan tâm trong một số các nghiên cứu của Việt Nam trong vòng một thập kỷ gần đây. Việc tổng quan các nghiên cứu quốc tế và trong nước về văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó của người lao động và mối quan hệ của hai yếu tố này nói chung và đặt trong bối cảnh của lĩnh vực dịch vụ lưu trú nói riêng đã cho thấy một số điểm đáng chú ý như sau:

Thứ nhất, về căn cứ lý thuyết, mặc dù đã có hệ thống các nghiên cứu đồ sộ liên quan đến từng chủ đề riêng biệt nhưng vẫn chưa có nhiều nghiên cứu hệ thống hóa một cách đầy đủ cơ sở lý luận khoa học về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động. Đây đều là hai khái niệm phức tạp, đa chiều và tồn tại

hiều cách tiếp cận khác nhau. Trong đó, khái niệm sự gán bó mới xuất hiện nhiều trong các tài liệu học thuật tại Việt Nam trong vòng hơn một thập kỉ gần đây, do đó còn tồn tại sự khác biệt giữa các tác giả trong cách dịch thuật cũng như diễn giải nội hàm của khái niệm.

Thứ hai, về phương pháp nghiên cứu, các nghiên cứu cả trên thế giới và trong nước hiện nay thường chỉ sử dụng một phương pháp nghiên cứu đơn nhất, phần lớn trong số đó lựa chọn phương pháp định lượng. Điều này làm hạn chế phần nào việc khám phá bản chất và cơ chế tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự gán bó của người lao động. Cả hai khái niệm này đều gắn với các yếu tố vô hình như tâm lý người lao động và các giá trị, các giá định văn hóa. Do đó, cần thiết phải bổ sung thêm phương pháp nghiên cứu định tính để làm rõ nội hàm của mỗi yếu tố, từ đó lý giải tác động của văn hóa doanh nghiệp tới kết quả là sự gán bó ở cấp độ cá nhân của người lao động.

Thứ ba, về mô hình phân tích ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gán bó của người lao động, các nghiên cứu trong và ngoài nước hiện nay chủ yếu đề xuất các mô hình khám phá ảnh hưởng của một vài khía cạnh hẹp của văn hóa doanh nghiệp hoặc một loại văn hóa doanh nghiệp nhất định đối với sự gán bó của người lao động. Trong khi đó, văn hóa doanh nghiệp là một tập hợp nhiều khía cạnh khác nhau và cần được xem xét một cách tổng thể bởi giữa các khía cạnh khác nhau của văn hóa có sự liên hệ và đồng thời tạo nên ảnh hưởng có tính chất tổng hợp đến kết quả. Do đó, cần tiến hành thêm các nghiên cứu xem xét một cách toàn diện và tích hợp các khía cạnh khác nhau của văn hóa doanh nghiệp để nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa đến sự gán bó của người lao động.

Thứ tư, về phạm vi nghiên cứu, chủ đề này thường được khai thác tại các quốc gia phát triển tại châu Âu, châu Á và Bắc Mỹ, vẫn còn thiếu hụt các nghiên cứu đặt trong bối cảnh các quốc gia đang phát triển tại Đông Nam Á như Việt Nam. Một số nghiên cứu trong nước về văn hóa doanh nghiệp và sự gán bó của người lao động được tiến hành ở phạm vi cả nước, mở rộng ra các doanh nghiệp ở nhiều lĩnh vực ngành nghề khác nhau nhưng chưa khai thác được sự khác biệt giữa các lĩnh vực này. Trong khi đó, đặc trưng của lĩnh vực kinh doanh đã được nhấn mạnh trong nhiều nghiên cứu là có vai trò quan trọng trong việc định hình văn hóa doanh nghiệp và tác động tới sự gán bó của người lao động. Do đó, cần thiết phải xem xét ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gán bó của người lao động trong một lĩnh vực ngành nghề có tính chất đặc thù để khám phá những khác biệt trong mối quan hệ này so với

các kết quả nghiên cứu trước đây. Đặc biệt, dịch vụ lữ hành là lĩnh vực phụ thuộc rất lớn vào trình độ, thái độ và kết quả của người lao động. Chính vì vậy, việc xem xét đồng thời văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động trong lĩnh vực này là hết sức cần thiết và có thể đem lại lợi ích quan trọng cho các nhà quản trị cũng như đóng góp thêm vào các tài liệu lý thuyết về chủ đề này.

Như vậy, việc khám phá sâu hơn về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lữ hành là cần thiết, bắt nhịp với dòng chảy nghiên cứu trên thế giới và đem lại những đóng góp quan trọng cả về lý thuyết và thực tiễn.

Tiểu kết chương 1

Chương 1 tập trung làm sáng tỏ các hướng nghiên cứu nổi bật xoay quanh ba nội dung: văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó của người lao động và ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức thông qua việc tổng hợp, so sánh và rút ra kết luận từ các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm trong và ngoài nước. Từ đó, tác giả xác định được các khoảng trống nghiên cứu liên quan tới nền tảng lý thuyết, mô hình, phương pháp và phạm vi nghiên cứu. Đây là cơ sở quan trọng định hướng cho các nội dung tiếp theo của luận án để bù đắp khoảng trống cả về lý thuyết và thực tiễn.

CHƯƠNG 2: CƠ SỞ LÝ LUẬN VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP LỬ HÀNH

2.1. Văn hóa doanh nghiệp

2.1.1. Khái niệm văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa là một khái niệm bắt nguồn từ lĩnh vực nhân chủng học, và nhanh chóng được mở rộng áp dụng trong cả khoa học quản trị với kỳ vọng văn hóa có thể đem lại những hệ quả tích cực cho tổ chức (Ashkanasy và cộng sự, 2011). Mặc dù thu hút sự chú ý của các học giả và nhà quản trị trong một thời gian dài nhưng đến nay, văn hóa doanh nghiệp vẫn chưa được định nghĩa một cách thống nhất.

Một trong những định nghĩa ban đầu được đưa ra bởi Pettigrew, cho rằng văn hóa doanh nghiệp là một “hệ thống các ý nghĩa được chấp nhận chung và công khai cho một nhóm nhất định tại một thời điểm nhất định” (Pettigrew, 1979; tr.574). Một số định nghĩa khác ra đời ở thời kì đầu này thường mô tả văn hóa doanh nghiệp thông qua một loạt các yếu tố liên quan đến văn hóa (như các giá trị, biểu tượng, những người hùng, nghi thức, nghi lễ, huyền thoại, sự giao tiếp, chuẩn mực, bầu không khí,...) trong bối cảnh tổ chức (Ouchi, 1981; Deal và Kennedy, 1982; Trice và Beyer, 1993). Xu hướng sử dụng cách định nghĩa này đến từ việc các học giả chịu ảnh hưởng của lĩnh vực nhân chủng học – chủ yếu dựa trên việc quan sát một nhóm và ghi chép lại những gì nhìn thấy được – để nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp (MacQueen, 2020). Xuất phát từ việc so sánh với văn hóa dân tộc, Hofstede (1980) coi văn hóa doanh nghiệp là sự lập trình chung của tâm trí, bao gồm các niềm tin, giá trị và thực hành hay các phương pháp thực hiện công việc hiệu quả, để phân biệt tổ chức này với tổ chức khác. Văn hóa doanh nghiệp chính là chất keo xã hội giúp kết nối các cá nhân với nhau, đem đến sức mạnh và tạo ra bản sắc cho doanh nghiệp (Schein và Schein, 2016; Van den Berg và Wilderom, 2004).

Cũng bắt nguồn từ gốc rễ nhân chủng học, một trong số những định nghĩa phổ biến nhất và vẫn được sử dụng cho tới hiện tại là định nghĩa của Schein (1985) - văn hóa doanh nghiệp được hiểu là “một khuôn mẫu các giả định cơ bản, được phát minh, khám phá hoặc phát triển trong quá trình doanh nghiệp học cách đối diện với các vấn đề thích ứng với môi trường bên ngoài và tích hợp các yếu tố bên trong”. Định nghĩa hàm ý rằng nguồn gốc hình thành của văn hóa doanh nghiệp là một quá trình lâu dài gắn liền với lịch sử hình thành và phát triển của tổ chức. Bên cạnh đó, các giả định

cơ bản thiết lập một khuôn khổ và định hướng cho các cá nhân cách thức phù hợp để nhận thức, suy nghĩ và cảm nhận về các vấn đề của doanh nghiệp.

Cùng trong giai đoạn này, Quinn và McGrath (1985) đưa ra góc nhìn khác khi cho rằng văn hóa doanh nghiệp là một hệ thống các niềm tin tập thể về sự sắp xếp xã hội, hay chính là các giá trị gắn kết sâu sắc của tổ chức. Cách định nghĩa này đã bắt đầu cho thấy sự phức tạp khi nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp bởi không chỉ phản ánh khía cạnh nhân chủng học (hệ thống các niềm tin) mà còn đề cập đến khía cạnh tâm lý và xã hội học (sự sắp xếp xã hội và các giá trị gắn kết sâu sắc – gợi ý về các mối quan hệ trong nhóm trong thời gian dài) của văn hóa doanh nghiệp.

Trong khi đó, nhiều định nghĩa ra đời ở giai đoạn sau có sự khác biệt đáng kể khi xuất phát từ góc nhìn quản trị và hướng tới mục tiêu cải thiện kết quả của tổ chức để khám phá văn hóa. Văn hóa doanh nghiệp không chỉ là “các giá trị, niềm tin và nguyên tắc cơ bản làm nền tảng cho hệ thống quản trị” mà còn là “tập hợp các thực hành và hành vi quản trị vừa làm ví dụ minh họa vừa củng cố các nguyên tắc cơ bản đó” (Denison, 1990, tr.2). Khi nghiên cứu sự phù hợp giữa văn hóa và cá nhân trong tổ chức, O'Reilly và Chatman (1996, tr.160) lại định nghĩa văn hóa là “một hệ thống các giá trị được chia sẻ, sẽ định nghĩa điều gì là quan trọng, và các chuẩn mực, sẽ xác định các thái độ và hành vi thích hợp cho các thành viên của tổ chức”, từ đó nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp như một hệ thống kiểm soát xã hội, dựa trên giá trị và chuẩn mực để tác động tới sự chú ý, hành vi và cam kết của mỗi cá nhân.

Gần đây hơn, Martin (2015) định nghĩa văn hóa doanh nghiệp là các khuôn mẫu ý nghĩa liên kết các biểu hiện phong phú của văn hóa lại với nhau, một cách hòa hợp hoặc đôi khi có sự xung đột giữa các nhóm trong doanh nghiệp, đôi khi lại trong mạng lưới mơ hồ, nghịch lý và mâu thuẫn. Đứng từ góc độ tâm lý học tổ chức và đặt trong sự so sánh với khái niệm bầu không khí tổ chức, Schneider (2017) diễn giải văn hóa doanh nghiệp là các giá trị được chia sẻ và các giả định cơ bản giải thích tại sao doanh nghiệp thực hiện những điều họ đã thực hiện và tập trung vào những gì họ đã tập trung.

Nhằm tìm hiểu và tạo nền tảng cho nghiên cứu tại Việt Nam, Nguyễn Mạnh Quân (2012) mô tả văn hóa là sản phẩm sáng tạo của doanh nghiệp bao gồm các phương thức hoạt động và biểu hiện tại tổ chức. Đỗ Minh Cường (2016) nhấn mạnh văn hóa doanh nghiệp là một tài sản quý giá, bao gồm cả cấu trúc vô hình và hữu hình và cần được doanh nghiệp quản trị một cách hệ thống. Tác giả cũng đồng tình với việc cần nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp như một phương pháp, công cụ quản trị tổ

chức. Dương Thị Liễu (2021) diễn giải rõ hơn văn hóa doanh nghiệp thông qua “các giá trị và chuẩn mực”, “quan niệm và hành vi” của tổ chức. Nguyễn Thị Bích Loan (2020) mô tả tác động của văn hóa doanh nghiệp đến suy nghĩ, tình cảm và hành vi của người lao động không diễn ra tức thì, mà đòi hỏi một thời gian dài và có thể tạo ra những thay đổi sâu sắc, mạnh mẽ trong cảm nhận và hành động của mỗi cá nhân.

Có thể thấy, các định nghĩa xuất phát từ các góc độ khác nhau nhưng vẫn có sự giao thoa nhất định, thể hiện sự kế thừa và phát triển trong nghiên cứu. Với mỗi mục tiêu và bối cảnh cụ thể, văn hóa doanh nghiệp cần được diễn giải ở góc độ phù hợp.

Chính vì vậy, trong luận án này, *văn hóa doanh nghiệp được hiểu là hệ thống các giá trị và chuẩn mực được chia sẻ; là kết quả của việc tích lũy kinh nghiệm ứng phó với các thay đổi của môi trường kinh doanh của doanh nghiệp; được duy trì và phát triển dựa trên sự tương tác giữa các thành viên; tác động đến nhận thức, thái độ và hành vi của mỗi thành viên của tổ chức*. Cách diễn giải này cho phép đảm bảo sự nhất quán và kế thừa thành quả nghiên cứu của Schein và Schein (2016) và O'Reilly và Chatman (1996).

Định nghĩa đề cập đến các đặc trưng của văn hóa bao gồm: được xác định về mặt lịch sử thông qua quá trình tích lũy kinh nghiệm của tập thể trong một thời gian nhất định; có thể thay đổi; chịu tác động từ những thay đổi của môi trường kinh doanh; và là một biến số thuộc về tổ chức. Trong đó cần nhấn mạnh tới việc văn hóa doanh nghiệp là sản phẩm của sự thích ứng với các vấn đề từ môi trường kinh doanh, do đó, có thể thay đổi và điều chỉnh bởi mọi cá nhân thuộc tổ chức, bao gồm cả người sáng lập, nhà quản trị và các nhân viên. Với việc xác định cụ thể và đề cập trực tiếp tới hai khía cạnh quan trọng của văn hóa doanh nghiệp là các chuẩn mực và giá trị, định nghĩa này sẽ là căn cứ quan trọng để lựa chọn các cách tiếp cận nghiên cứu và đo lường văn hóa doanh nghiệp phù hợp cho nghiên cứu này.

Cách hiểu này cũng hàm ý về những yếu tố có vai trò quan trọng trong việc hình thành, thúc đẩy và thay đổi văn hóa. Xét đến các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, môi trường kinh doanh chung, bao gồm các yếu tố văn hóa (quốc gia, khu vực và của thế giới), xã hội, chính trị, luật pháp, kinh tế, công nghệ, tự nhiên,... có những ảnh hưởng rõ nét tới văn hóa doanh nghiệp. Sự khác biệt trong quan điểm xã hội và văn hóa giữa các khu vực địa lý cũng tạo ra sự khác biệt trong quan điểm và thái độ của mỗi cá nhân đối với công việc, tổ chức (Wilson, 2001). Điều này tác động đến các giá trị và chuẩn mực mà doanh nghiệp hướng tới, được thể hiện trong thái độ và cách ứng xử của người lao động đối với khách hàng, với người quản lý, với chính tổ chức, thậm

chí các vấn đề xã hội có thể khiến hệ thống giá trị của doanh nghiệp bị phân mảnh thay vì trở thành một hệ thống nhất (Ellinas và cộng sự, 2017). Ngoài ra hệ thống chính trị, những chính sách, quy định pháp luật của mỗi quốc gia cũng tạo ra hành lang ràng buộc đối với mọi doanh nghiệp tiến hành hoạt động tại quốc gia đó, đòi hỏi doanh nghiệp có những thay đổi trong văn hóa để phù hợp và thích ứng với bối cảnh này. Những điểm nhấn trong phát triển kinh tế, bước nhảy vọt của khoa học công nghệ hay những biến động bất thường của yếu tố tự nhiên cũng tạo ra những xáo trộn không nhỏ trong văn hóa doanh nghiệp (Ashkanasy và cộng sự, 2011). Mặt khác, môi trường ngành cũng góp phần xác định văn hóa của doanh nghiệp. Ví dụ ngành chế biến chế tạo thường gắn liền với văn hóa chất lượng, trong khi văn hóa an toàn lại thường được đề cập trong dịch vụ vận tải hàng không, chăm sóc sức khỏe (Wolniak và Olkiewicz, 2019; Tan và cộng sự, 2019). Những đặc trưng của mỗi ngành như tốc độ thay đổi, mức độ cạnh tranh, sự ưu tiên giành cho nhân lực hay kỹ thuật, nhu cầu của khách hàng,... bao trùm lên mọi hoạt động của doanh nghiệp, từ đó ảnh hưởng đến các giá trị, chuẩn mực trong văn hóa doanh nghiệp (Bavik, 2016; Wilson, 2001). Môi trường ngành có sự biến động sẽ tạo ra một nền văn hóa hỗn loạn, và ngược lại, các doanh nghiệp thuộc các ngành kinh doanh có môi trường ngành ổn định sẽ có nền văn hóa ổn định hơn (Aktas và cộng sự, 2011). Các doanh nghiệp kinh doanh trong môi trường có nhiều thay đổi cần có văn hóa hướng đến sự đổi mới và nhân mạnh khả năng thích ứng (Costanza và cộng sự, 2015; Daher, 2016). Việc xây dựng văn hóa xung đột hoặc thiếu sự hài hòa với những yêu cầu cơ bản của thị trường doanh nghiệp đang hoạt động có thể cản trở sự tồn tại và thành công của doanh nghiệp (Tepeci, 2005).

Bên cạnh tác động từ môi trường bên ngoài, các yếu tố bên trong doanh nghiệp cũng quyết định tới việc định hình văn hóa doanh nghiệp. Trong đó, lãnh đạo thường được nhắc tới với vai trò hướng dẫn và thúc đẩy các sứ mệnh, tầm nhìn, giá trị văn hóa trong doanh nghiệp, đặc biệt là ở những tổ chức mới thành lập (Schein và Schein, 2016). Quá trình tương tác, sự hỗ trợ của người lãnh đạo đối với cấp dưới góp phần giảm bớt những lo lắng của nhân viên mới, khiến họ nhanh chóng tiếp thu và chấp nhận những giá trị và chuẩn mực về hành vi của tổ chức. Trong quá trình doanh nghiệp hoạt động, văn hóa phản ánh không chỉ các giả định của người sáng lập, giá trị của những người lãnh đạo mà còn cả những điều chỉnh phức tạp do sự tham gia của mỗi người lao động trong tổ chức. Do đó, vai trò các thực hành quản trị trong tổ chức cũng cần được nhìn nhận trong việc củng cố và thúc đẩy văn hóa. Cụ thể, các

thực hành quản trị ngay từ tuyển dụng, đào tạo, luân chuyển nhân viên,... góp phần vào quá trình xã hội hóa tổ chức và có tác động đến việc truyền tải và lan tỏa văn hóa doanh nghiệp đến từng cá nhân trong tổ chức (Bauer và Erdogan, 2010; Wilson, 2001). Việc thiết lập các chính sách, thể chế của tổ chức có thể tác động đến cách thức các thành viên tương tác xã hội với nhau ở góc độ cá nhân, từ đó làm cho việc thay đổi văn hóa trở nên khó khăn hơn (Allison, 2018). Ngoài ra, một số yếu tố khác cũng được góp phần thay đổi văn hóa doanh nghiệp như những thành công và thất bại của tổ chức, mối quan hệ giữa các cá nhân, đặc điểm của người lao động,... (Denison và cộng sự, 2014; Rovithis và cộng sự, 2017; Sarros và cộng sự, 2005).

Việc nắm bắt các yếu tố ảnh hưởng tới văn hóa giúp tìm ra cách thức hiệu quả để xây dựng, phát triển và điều chỉnh văn hóa doanh nghiệp phù hợp với bối cảnh nghiên cứu trong luận án này.

2.1.2. Các cách tiếp cận văn hóa doanh nghiệp

Tính phức tạp trong các thảo luận về văn hóa doanh nghiệp một phần đến từ sự đa dạng trong cách tiếp cận với ba cách tiếp cận phổ biến bao gồm: cách tiếp cận tích hợp, khác biệt và phân mảnh. Để lựa chọn cách tiếp cận phù hợp, cần xem xét tiền đề của mỗi cách tiếp cận, những ưu điểm, hạn chế và cách khắc phục.

- *Cách tiếp cận tích hợp*: Cách tiếp cận tích hợp nhấn mạnh đặc trưng của văn hóa doanh nghiệp là tính nhất quán, sự rõ ràng và sự đồng thuận trong toàn bộ tổ chức. Cụ thể, tính nhất quán được thể hiện khi những nhà quản trị cấp cao của doanh nghiệp khởi xướng một tập hợp các giá trị văn hóa dưới dạng một tuyên bố về sứ mệnh hoặc các giá trị cốt lõi. Những giá trị này sẽ được tán thành rộng rãi bởi các thành viên trong doanh nghiệp và được củng cố bởi các biểu hiện văn hóa khác nhau tạo ra sự đồng thuận về giá trị trong tổ chức. Sự rõ ràng gắn liền với các giá trị của tổ chức, tới giới hạn về hành vi nào được ưu tiên và ý nghĩa của các nghi thức nhất định. Mỗi thành viên biết rõ họ phải làm gì và tại sao phải hành động như vậy trong tổ chức. Theo các đặc điểm này, nền văn hóa mạnh, đề cao sự đồng thuận, thường được thúc đẩy bởi nhà lãnh đạo cấp cao, ngược lại, sự mơ hồ thường thấy trong những nền văn hóa yếu kém (Schein và Schein, 2016). Các giá trị văn hóa của doanh nghiệp được củng cố thông qua tuyển dụng có chọn lọc các ứng viên theo đuổi các giá trị tương tự, phù hợp với các giá trị trong văn hóa doanh nghiệp và thay đổi thái độ và hành vi của họ thông qua quá trình xã hội hóa (Schultz và Hatch, 1996). Sự thay đổi văn hóa được hiểu là việc thay thế sự thống nhất cũ bằng một sự thống nhất mới,

trong khi đó, xung đột và sự mơ hồ liên quan đến suy thoái văn hóa và đòi hỏi thiết lập một sự thống nhất mới.

Cách tiếp cận tích hợp rất phổ biến ở thời kì đầu của nghiên cứu về văn hóa, và tiếp tục được sử dụng đến ngày nay do phù hợp với góc nhìn của các nhà quản trị và giúp các học giả dễ dàng hơn trong việc khám phá, đo lường văn hóa doanh nghiệp. Các nhà quản trị cho rằng việc tạo ra sự đồng thuận và một môi trường hài hòa là tất yếu, và họ mong muốn sử dụng văn hóa doanh nghiệp để tạo ra, duy trì sự đồng thuận đó. Mặc dù vậy, không thể không nhắc tới một số hạn chế của cách tiếp cận này như việc nghiên cứu một vài biểu hiện của văn hóa có thể tạo ra hiệu ứng hào quang liên quan đến sự mong muốn xã hội về sự đáp ứng của người lao động (Martin, 2002). Mặt khác, các nhà nghiên cứu thường tập trung khảo sát đối tượng người lao động giữ chức vụ quản lý, điều này có thể chưa phản ánh đầy đủ quan điểm của đa số, được chia sẻ bởi tất cả nhân viên do có sự đa dạng trong quan điểm cá nhân. Việc khái quát hóa từ một tập con văn hóa và một mẫu nghiên cứu hạn chế có thể không đại diện cho toàn bộ nền văn hóa và nhận thức của tất cả người lao động trong doanh nghiệp. Do đó, các nghiên cứu sử dụng cách tiếp cận này cần khắc phục thông qua việc mở rộng mẫu nghiên cứu và xem xét toàn diện hơn các khía cạnh, biểu hiện của văn hóa.

- *Cách tiếp cận khác biệt:* Những phê phán cách tiếp cận tích hợp là sự đơn giản được lý tưởng hóa đã thúc đẩy các học giả sử dụng cách tiếp cận khác biệt, chú trọng đến sự đa dạng và phức tạp của văn hóa. Theo đó, mỗi doanh nghiệp bao gồm các tiểu văn hóa chòng chéo, lồng ghép vào nhau, cùng tồn tại trong các mối quan hệ hòa hợp, xung đột hoặc trung lập giữa các nhóm. Sự đồng thuận tồn tại trong phạm vi của các tiểu văn hóa. Ví dụ như nhóm các nhà quản trị cấp cao chú trọng tới đổi mới sáng tạo, nhóm các nhân viên kinh doanh thể hiện tiểu văn hóa hợp tác, các nhân viên nghiên cứu thị trường cho thấy sự năng động và độc lập. Thông thường, các tiểu văn hóa gắn với sự đa dạng về chức năng, công việc hay thứ bậc trong tổ chức, cũng như phản ánh khác biệt về nhân khẩu học của người lao động (Aaltio và Mills, 2002). Trong tổ chức, các giá trị được tán thành, các hành vi được yêu cầu bởi các chính sách chính thức và cả các chuẩn mực không chính thức không có sự nhất quán. Cách tiếp cận này coi văn hóa doanh nghiệp là sản phẩm của những nỗ lực áp đặt và giành quyền kiểm soát của nhà lãnh đạo và sự phản kháng của những nhân viên (Alvesson, 2002). Sự rõ ràng chỉ xuất hiện bên trong mỗi tiểu văn hóa và sự mơ hồ được thể hiện tại các điểm giao nhau, khi một tiểu văn hóa tiếp xúc với một tiểu văn hóa khác. Do đó, doanh nghiệp nên được xem như một tập hợp của các tiểu văn hóa.

• *Cách tiếp cận phân mảnh*: Với cách tiếp cận này, các học giả coi sự mơ hồ là đặc điểm quan trọng nhất của văn hóa doanh nghiệp. Sự mơ hồ được hiểu là sự đa nghĩa khi diễn giải một vấn đề trong tổ chức, những nghịch lý và những mâu thuẫn không thể tránh khỏi. Các ý nghĩa mà các thành viên diễn giải biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp không nhất quán và cũng không mâu thuẫn một cách rõ ràng. Cùng một sự kiện xảy ra, có nhiều cách giải thích hợp lý được đưa ra bởi các thành viên, do đó, rất khó để tạo ra một nền văn hóa duy nhất được chia sẻ một cách rõ ràng. Nếu như cách tiếp cận tích hợp nhìn nhận văn hóa doanh nghiệp như một khối đá nguyên vẹn, cách tiếp cận phân mảnh xem xét doanh nghiệp như một tập hợp các hòn đá nhỏ, thì cách tiếp cận khác biệt coi doanh nghiệp như một hộp chứa đầy cát, liên tục kết nối thành các khối và liên tục bị phá hủy (Martin, 2015). Sự thay đổi là bất biến chứ không phải là một sự gián đoạn nhất thời. Cách tiếp cận phân mảnh thường được vận dụng trong các bối cảnh phức tạp hay nghiên cứu các lĩnh vực mơ hồ. Điều này đòi hỏi sử dụng phương pháp nghiên cứu tương đối phức tạp, xác định trước văn hóa doanh nghiệp và đi tìm kiếm những khía cạnh văn hóa đó trong doanh nghiệp cụ thể.

Nhìn chung, mỗi cách tiếp cận đều có ưu và khuyết điểm. Phần lớn các nghiên cứu vẫn ưu tiên cách tiếp cận tích hợp bởi sự dễ dàng trong thu thập và phân tích các biểu hiện văn hóa, cũng như sự thuận lợi khi triển khai trong thực tiễn. Do đó, luận án lựa chọn cách tiếp cận tích hợp làm căn cứ để khám phá văn hóa doanh nghiệp.

2.1.3. Các công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp

Một trong những thách thức khi nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp bắt nguồn từ sự đa dạng trong phương pháp nghiên cứu nói chung và công cụ đo lường văn hóa nói riêng. Tính đến 2009, đã có hơn 70 công cụ được phát triển và sử dụng để nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp (Jung và cộng sự, 2009). Các công cụ này thường đi theo hai hướng tiếp cận cơ bản sau:

- *Cách tiếp cận theo loại văn hóa*: dựa trên việc phân chia các tổ chức thành các loại văn hóa được xác định trước theo các đặc điểm khác nhau. Mỗi tổ chức thường có một loại văn hóa có sức ảnh hưởng mạnh mẽ hơn đáng kể so với các loại văn hóa khác trong tổ chức đó. Ưu điểm lớn nhất của cách tiếp cận này là cho phép đơn giản hóa quá trình thay đổi văn hóa dựa trên việc lựa chọn một loại văn hóa phù hợp nhất để thúc đẩy thông qua việc điều chỉnh các hành vi cần có của mọi thành viên. Tuy nhiên, cách tiếp cận này thường bị phê phán là coi nhẹ nét đặc trưng văn hóa của mỗi doanh nghiệp khi xếp các doanh nghiệp vào một số loại giới hạn. Ngoài ra, các học

giả sử dụng cách tiếp cận này thường chỉ tập trung vào miêu tả, phân loại và đưa ra đánh giá dựa trên các loại văn hóa có sẵn, do đó dễ dẫn đến sự rập khuôn và gây ra hạn chế khi ứng dụng để phân tích trong nhiều ngành kinh doanh đặc thù (Bavik, 2016). Việc phân loại văn hóa cũng có thể khiến các nhà nghiên cứu bỏ qua một vài khía cạnh quan trọng của văn hóa hoặc đưa ra đánh giá về văn hóa của một tổ chức trong ngắn hạn, trong khi văn hóa là sự phát triển cần được xem xét một cách dài hạn và tính đến sự thay đổi của bối cảnh (Jung và cộng sự, 2009).

- *Cách tiếp cận theo chiều văn hóa*: đặt trọng tâm vào việc thiết lập một hồ sơ văn hóa doanh nghiệp bao gồm các chiều (khía cạnh) văn hóa khác nhau, nhấn mạnh đến việc mô tả văn hóa của tổ chức trong một bối cảnh cụ thể dựa trên sự hiện diện và mức độ nhấn mạnh tương đối của các khía cạnh văn hóa (Ashkanasy và cộng sự, 2000). Phần lớn các nghiên cứu theo cách tiếp cận này kế thừa một danh mục các khía cạnh văn hóa đa dạng và sẵn có từ các tài liệu văn hóa doanh nghiệp. Các khía cạnh thường gắn với các niềm tin chung, cảm xúc, môi trường bên trong và bên ngoài, các mục tiêu, bản sắc, chuẩn mực, thực hành, cấu trúc, giá trị và tầm nhìn của doanh nghiệp (Jung và cộng sự, 2009). Khác biệt lớn so với cách tiếp cận theo loại chính là việc vẫn phân nhóm các tổ chức theo nhiều khía cạnh chuẩn mực và giá trị, niềm tin nhưng không nhất thiết loại trừ lẫn nhau. Điều này cho phép khám phá sự đa dạng và nét văn hóa riêng của mỗi doanh nghiệp. Ưu điểm lớn nhất của cách tiếp cận này là cho phép tập trung vào một số khía cạnh văn hóa có liên hệ với mỗi quan tâm của tổ chức, như sự đổi mới, sự hài lòng hay sự gắn bó của người lao động. Tuy nhiên, số lượng khía cạnh văn hóa được đề xuất bởi các nghiên cứu khác nhau thường có sự chênh lệch đáng kể. Một tập hợp các khía cạnh văn hóa có thể bao gồm từ 1 tới thậm chí hơn 10 khía cạnh khác nhau tùy theo mục tiêu nghiên cứu. Sự thiếu nhất quán trong việc xác định các khía cạnh văn hóa ảnh hưởng tới tính tổng quát của thang đo, đồng thời hạn chế khả năng kế thừa và tích hợp các kết quả nghiên cứu theo thời gian.

Trong nghiên cứu này, việc phân tích sâu hơn bốn công cụ đo lường hóa doanh nghiệp phổ biến: Hồ sơ văn hóa tổ chức - OCP (Chatman và O'Reilly, 2016; O'Reilly và cộng sự, 1991), Bộ công cụ OCAI – Đánh giá văn hóa doanh nghiệp (Cameron và Quinn, 2006), Công cụ DOCS (Denison và cộng sự, 2006), và Công cụ OCI (Cooke và Szumal, 2013), tạo tiền đề để xác định khung nghiên cứu phù hợp với mục đích của luận án (Phụ lục 5). Nhìn chung, sự đa dạng trong công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp vừa đem lại nền tảng căn bản cho các nghiên cứu tiếp theo, vừa đặt ra thách thức trong việc lựa chọn công cụ phù hợp cho mỗi mục tiêu nghiên

cứ cụ thể. Các phân tích và so sánh về căn cứ lý thuyết, ưu điểm và nhược điểm của từng công cụ đo lường này là căn cứ quan trọng để lựa chọn và phát triển khung nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của luận án.

2.2. Sự gắn bó của người lao động

2.2.1. Khái niệm sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Sự gắn bó của người lao động được đánh giá là mới nổi trong hơn một thập kỷ gần đây bởi trong mắt các nhà quản trị, thúc đẩy sự gắn bó đang là một hướng đi triển vọng để cải thiện kết quả chung và tăng cơ hội cạnh tranh trên thị trường. Từ góc độ nghiên cứu tâm lý và hành vi tổ chức, người lao động gắn bó với doanh nghiệp sẽ có mức độ hài lòng cao hơn và sẵn sàng làm việc nhiều giờ hơn, với năng suất tốt hơn và chú trọng hơn tới các ưu tiên của tổ chức so với những người lao động ít gắn bó (MacCormick và cộng sự, 2012). Mặc dù, sự gắn bó của người lao động dần phổ biến hơn trong các tài liệu lý thuyết và thực hành, các học giả vẫn chưa có sự thống nhất trong cách diễn giải khái niệm này.

Thuật ngữ “sự gắn bó của người lao động” bắt nguồn từ các tài liệu nghiên cứu trong lĩnh vực tâm lý học. Kahn (1990) là người đầu tiên đề xuất khái niệm về sự gắn bó và cho rằng mỗi người sẽ sử dụng các khía cạnh của bản thân, bao gồm nhận thức, cảm xúc và thể chất, ở mức độ khác nhau trong các vai trò mà họ thực hiện tại nơi làm việc. Dựa trên nền tảng này, Saks (2006) đã vận dụng trong bối cảnh quản trị tổ chức và nhận định sự gắn bó của người lao động là mức độ mà một người lao động hiện diện về mặt tâm lý trong vai trò tổ chức, bao gồm vai trò với công việc tại tổ chức và vai trò thành viên của tổ chức. Theo đó sự gắn bó của người lao động bao gồm hai khía cạnh gắn bó: sự gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức, khác với nhiều tài liệu trước đó thường đồng nhất sự gắn bó của người lao động là sự gắn bó với công việc (Guest, 2014).

Tập trung vào sự khác biệt trong các đặc điểm của người lao động, Macey và Schneider (2008) lại mô tả sự gắn bó của người lao động bao gồm sự gắn bó dựa trên đặc trưng của cá nhân, sự gắn bó về trạng thái tâm lý và sự gắn bó về hành vi. Mặc dù cách định nghĩa này chưa thực sự đưa ra sự lý giải rõ ràng giữa các thành phần của sự gắn bó, nhưng đã trở thành căn cứ ban đầu để phân biệt giữa sự gắn bó về mặt trạng thái tâm lý và hành vi của người lao động (Farndale và cộng sự, 2011).

Một định nghĩa phổ biến khác được đề xuất bởi Schaufeli và cộng sự (2002), theo đó, sự gắn bó được hiểu là trạng thái tâm trí tích cực, mãn nguyện, có liên quan đến công việc, được đặc trưng bởi sự sẵn sàng, cống hiến và đam mê. Bên cạnh đó,

một số nghiên cứu lại xem xét sự gắn bó của người lao động lại liên quan đến thái độ tích cực của họ đối với tổ chức và các giá trị của tổ chức, và nhấn mạnh sự gắn bó là kết quả của mối quan hệ hai chiều giữa người lao động và doanh nghiệp (Robinson và cộng sự, 2004). Sự gắn bó được biểu hiện thông qua sự chú ý của người lao động đối với việc thực hiện các nhiệm vụ công việc, sẵn sàng nỗ lực và dành nhiều năng lượng hơn để đạt được thành công trong công việc và mục tiêu của tổ chức (Albrecht, 2010; Saks, 2006). Người lao động gắn bó với tổ chức có tinh thần lạc quan, tập trung cao độ vào công việc, nhiệt tình và sẵn sàng cố gắng nhiều hơn để đóng góp vào thành công bền vững của tổ chức trong tương lai (Jose và Mampilly, 2012).

Để hiểu rõ hơn và làm nổi bật sự độc đáo trong cấu trúc của khái niệm sự gắn bó, cần xem xét và đối chiếu các khái niệm gần, có liên quan khác. Trong khi khía cạnh sự gắn bó của người lao động với công việc thường được cho là có liên hệ gần hơn tới những khái niệm gắn với công việc như sự kiệt sức, kết quả công việc, thì khía cạnh gắn bó với tổ chức lại thường được so sánh với sự cam kết với tổ chức, sự hài lòng của người lao động, hành vi công dân của tổ chức.

Sự gắn bó với công việc từng được lý giải như một trạng thái tích cực, đối nghịch với tình trạng kiệt sức của người lao động (Demerouti và cộng sự, 2010). Tuy nhiên, cần lưu ý rằng sự kiệt sức và sự gắn bó của người lao động là những cấu trúc độc lập nhưng có liên quan (Schaufeli và cộng sự, 2002). Nói cách khác, một người lao động có thể vừa có mức độ gắn bó cao với công việc và vừa cảm thấy kiệt sức cùng một lúc. Một số nghiên cứu quản trị nhân lực cho rằng kiệt sức có thể là “mặt tối” của sự gắn bó dựa trên những quan sát về việc thực hiện các phương pháp quản trị nhân lực hiệu suất cao có thể vắt kiệt sức lực của nhân viên và khiến họ cảm thấy không hạnh phúc trong công việc hoặc gây nguy hại tới sức khỏe của nhân viên (Van de Voorde và cộng sự, 2012).

Một khái niệm khác thường được thảo luận cùng với sự gắn bó với tổ chức là sự cam kết với tổ chức (commitment). Trước hết, nguồn gốc lý giải hai khái niệm này có sự khác biệt đáng kể. Sự gắn bó phản ánh mức độ hiện diện về mặt tâm lý của người lao động trong vai trò công việc và vai trò thành viên của tổ chức, được thể hiện qua thái độ và hành vi của người lao động (Saks, 2019). Tiền đề hình thành nên sự gắn bó với tổ chức đến từ việc người lao động cảm nhận được những giá trị mà tư cách thành viên của tổ chức đem đến cho họ. Trong khi đó, sự cam kết của người lao động được hiểu là mối liên hệ về mặt tâm lý giữa người lao động và tổ chức, được hình thành dựa trên tình cảm, sự cân nhắc về chi phí nếu rời bỏ tổ chức và nghĩa vụ

đối với tổ chức (Welch, 2011). So sánh cụ thể hơn giữa 2 khía cạnh của 2 khái niệm này, sự gắn bó với tổ chức và sự cam kết về tình cảm cho thấy sự cam kết về tình cảm được nhìn nhận như một phần của sự gắn bó với tổ chức. Cam kết về tình cảm thể hiện mức độ mà nhân viên gắn chặt mình với tổ chức, cảm thấy thân thuộc và gắn kết về mặt tình cảm với tổ chức (Allen và Meyer, 1990). Điều này thể hiện một trạng thái cảm xúc có liên quan đến sự gắn bó. Cụ thể, sự gắn bó với tổ chức thể hiện mối tương quan thuận với sự cam kết về tình cảm, từ đó cho thấy những nhân viên tràn đầy năng lượng, say mê và tận tâm hơn sẽ có mức độ trung thành cao hơn và gắn bó lâu dài hơn với công việc (Meyer và cộng sự, 2012). Tuy nhiên, sự cam kết về tình cảm chỉ đại diện cho một phần nhỏ trong toàn bộ cấu trúc của sự gắn bó và đã được chứng minh thực nghiệm là có sự khác biệt về mặt cấu trúc (Farndale và cộng sự, 2014).

Một trạng thái cảm xúc khác cũng thường được so sánh với sự gắn bó là sự hài lòng của người lao động. Về lý thuyết, sự gắn bó của người lao động được coi là một sự kết nối về mặt cảm xúc với tổ chức, và khác với sự hài lòng - một sự kết nối dựa trên lý trí nhiều hơn. Bên cạnh đó, do sự gắn bó của người lao động còn bao gồm cả khía cạnh hành vi của cá nhân nên khái niệm này cũng thường được thảo luận cùng với khái niệm hành vi công dân trong tổ chức. Hành vi công dân trong tổ chức mô tả hành vi vượt qua vai trò công việc của người lao động khi họ chủ động đưa ra các đề xuất và tích cực trong việc cải thiện hiệu quả chung của tổ chức (Tsui và cộng sự, 1997). Một số tác giả coi hành vi công dân trong tổ chức là tiền đề của sự gắn bó của người lao động bởi khái niệm này tập trung vào sự tham gia của người lao động và đảm bảo sự gắn bó của họ với tổ chức (Soieb và cộng sự, 2013). Trong khi đó, Rurkkhum (2010) lại cho rằng hành vi công dân trong tổ chức là một kết quả của sự gắn bó trong công việc bởi những nhân viên gắn bó hơn có nhiều khả năng tiến xa hơn và đóng góp nhiều hơn cho tổ chức.

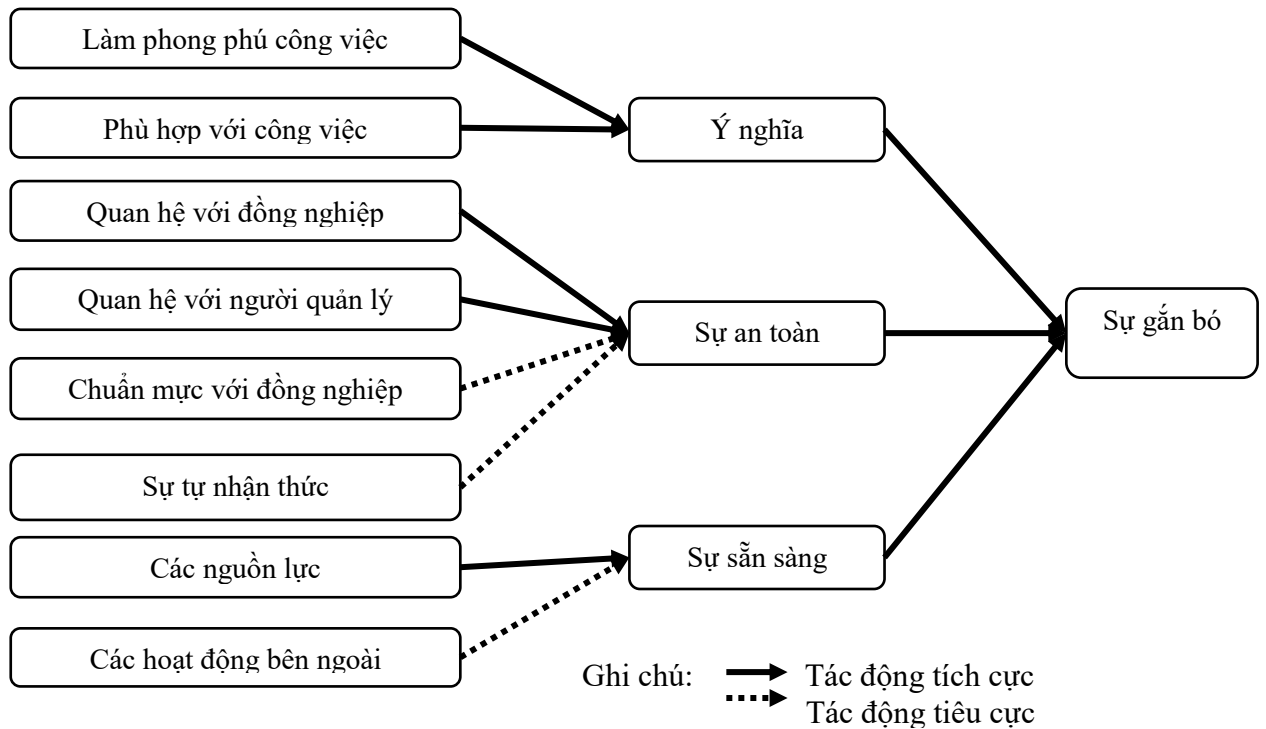
Những tranh luận đa chiều đã cho thấy cần nhìn nhận đầy đủ và toàn diện cấu trúc sự gắn bó của người lao động, liên quan đến cả nhận thức, thái độ và hành vi của cá nhân. Do vậy trong luận án này, *sự gắn bó của người lao động được hiểu là một trạng thái tâm lý và thái độ tích cực của người lao động đối với tổ chức và các giá trị của tổ chức, thể hiện thông qua sự chú ý đối với việc thực hiện vai trò công việc và vai trò thành viên của tổ chức, sự đam mê trong công việc và cảm giác tràn đầy năng lượng khi tới tổ chức.* Cách định nghĩa này tương đồng với quan điểm của Saks (2006) khi nhấn mạnh đồng thời hai khía cạnh tách biệt nhưng có liên quan chặt chẽ

với nhau là sự gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức. Nói cách khác, sự gắn bó không chỉ thể hiện cảm nhận của người lao động về công việc của họ hoặc về tổ chức, mà còn thể hiện những gì họ thực sự thực hiện hàng ngày tại tổ chức. Ngoài ra, cách lý giải này cũng làm nổi bật hơn ý nghĩa của sự gắn bó của người lao động với doanh nghiệp khi đối sánh với các khái niệm truyền thống như sự cam kết, kết quả công việc hay sự hài lòng công việc. Một mặt, sự hài lòng hay kết quả công việc khó có thể đem đến lợi ích bền vững cho doanh nghiệp nếu người lao động đó ít gắn bó với tổ chức và dễ dàng rời bỏ tổ chức ở bất cứ thời điểm nào. Mặt khác, sự cam kết với tổ chức thường được lý giải bằng cảm giác có nghĩa vụ với tổ chức mà không xuất phát từ sự tự nguyện gắn bó, điều này sẽ không thực sự tạo ra giá trị cho tổ chức.

2.2.2. Các cách tiếp cận sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Tương tự như sự đa dạng trong cách định nghĩa, các cách tiếp cận sự gắn bó của người lao động cũng được phát triển theo nhiều hướng khác nhau nhằm làm rõ bản chất của khái niệm này. Các hướng tiếp cận chính bao gồm: (1) khám phá các điều kiện tâm lý hình thành nên sự gắn bó, từ đó phân biệt giữa sự gắn bó và sự tách biệt (không gắn bó) của người lao động; và (2) phân tích sự gắn bó dựa trên khái niệm đối lập – sự kiệt sức của người lao động trong công việc.

Cách tiếp cận đầu tiên xuất phát từ những phát hiện của Kahn (1990) về 3 điều kiện tâm lý hình thành nên sự gắn bó bao gồm: ý nghĩa về mặt tâm lý, an toàn về mặt tâm lý và sẵn sàng về mặt tâm lý. Mỗi cá nhân thường tự trả lời câu hỏi về ba điều kiện này để đánh giá về sự gắn bó của bản thân với một vai trò nhất định. Những người lao động trải nghiệm nhiều ý nghĩa, sự an toàn và sự sẵn sàng sẽ gắn bó hơn với vai trò của họ tại tổ chức. Cụ thể, những nơi làm việc khuyến khích mỗi cá nhân phát huy bản thân mình nhiều hơn để tạo ra giá trị trong công việc có thể tạo ra ý nghĩa tâm lý cho người lao động (Bailey và cộng sự, 2016). Các doanh nghiệp xây dựng được một hệ thống xã hội có thể dự đoán được, nhất quán và không tiềm ẩn các mối đe dọa sẽ mang lại cảm giác an toàn hơn về tâm lý cho mỗi cá nhân; và người lao động sẽ gắn bó nhiều hơn với những nơi làm việc cung cấp cho họ các nguồn lực thể chất, tình cảm và tâm lý cần thiết cho việc thực hiện vai trò công việc của mình. Cách tiếp cận này được vận dụng trong nghiên cứu thực nghiệm của May và cộng sự (2004) để mở rộng xem xét một số yếu tố tạo nên ba trải nghiệm tâm lý để hình thành sự gắn bó của người lao động (Hình 2.1).



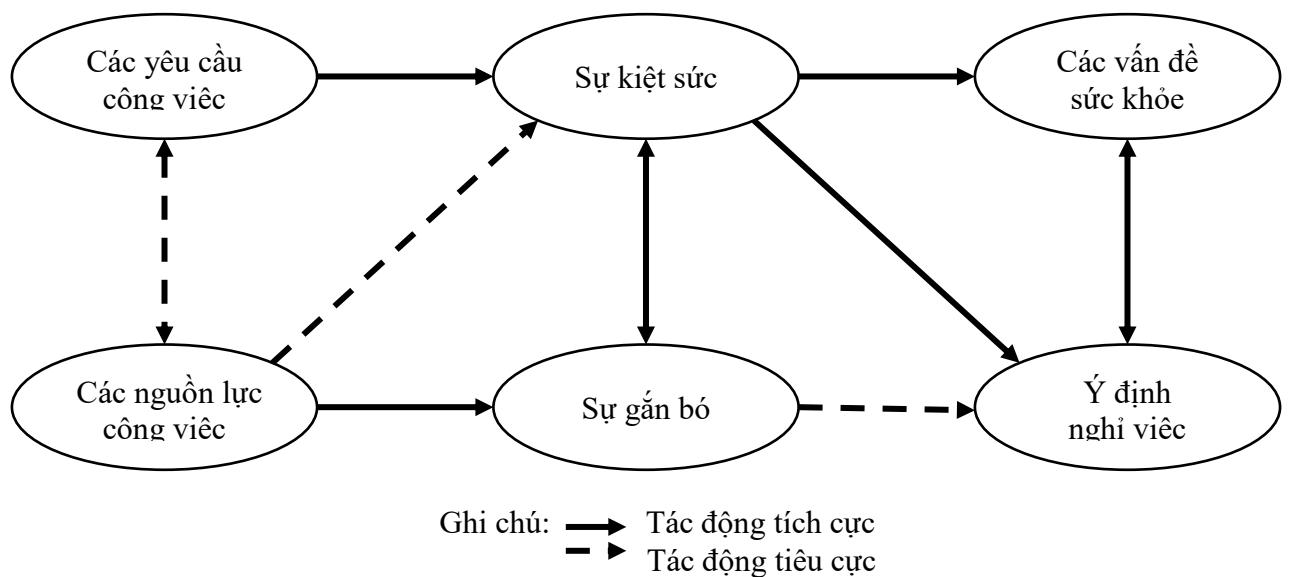
Hình 2.1: Khung phân tích của May và cộng sự (2004)

(Nguồn: May và cộng sự, 2004)

Cách tiếp cận phổ biến khác được khởi xướng bởi Maslach và cộng sự (2001) dựa trên các nghiên cứu về tình trạng kiệt sức trong công việc. Theo đó, sự gắn bó của người lao động được xem xét như một cấu trúc mở rộng của khái niệm sự kiệt sức trong công việc và trái ngược với sự kiệt sức. Tác giả gợi ý về việc sử dụng điểm số đối lập của bộ thang đo sự kiệt sức Maslach-Burnout Inventory để đo lường và đánh giá sự gắn bó của người lao động. Dựa trên lập luận rằng các yếu tố làm giảm sự kiệt sức có thể có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó, các học giả dự đoán người lao động sẽ gắn bó hơn với công việc khi được giao khối lượng công việc phù hợp, mức độ kiểm soát hợp lý, sự công nhận và khen thưởng xứng đáng, nhận được sự hỗ trợ của đồng nghiệp và cấp trên, được đối xử công bằng và nhận được giá trị từ công việc đó (Maslach và cộng sự, 2001; Maslach và Leiter, 2008; Schaufeli và Bakker, 2004).

Sử dụng cách tiếp cận này, các học giả lập luận rằng các yếu tố làm giảm sự kiệt sức có thể có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó, từ đó mở rộng tìm kiếm các yếu tố có tác động đến sự gắn bó của người lao động (Maslach và cộng sự, 2001; Maslach và Leiter, 2008; Schaufeli và Bakker, 2004) (Hình 2.2). Các yếu tố có tác động tiêu cực tới sự gắn bó thường xoay quanh các yêu cầu công việc như khối lượng công việc, sự

thiếu an toàn trong công việc, sự mơ hồ về vai trò của người lao động trong công việc, áp lực thời gian và xung đột trong công việc (Bakker và cộng sự, 2011). Ngược lại, các yếu tố ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó thường được nhắc tới là các nguồn lực công việc. Nguồn lực công việc có thể đến từ tổ chức (ví dụ như văn hóa doanh nghiệp, các mối quan hệ xã hội giữa các cá nhân trong tổ chức,...), từ đặc trưng của công việc (công việc đòi hỏi nhiều kỹ năng, mang lại ý nghĩa nhất định,...), hoặc từ chính người lao động (sự tự tin, sự lạc quan, lòng tự trọng,...) (Bakker và Demerouti, 2007; Kwon và Kim, 2019; Xanthopoulou và cộng sự, 2009).



Hình 2.2: Khung phân tích của Schaufeli và Bakker (2004)

(Nguồn: Schaufeli và Bakker, 2004)

Mặc dù được vận dụng trong nhiều tài liệu, cách tiếp cận suy diễn từ khái niệm sự kiệt sức vẫn có một số hạn chế nhất định khi chỉ tập trung vào khía cạnh sự gắn bó của người lao động với công việc và các yếu tố ảnh hưởng liên quan tới công việc. Vì vậy, các yếu tố khác thuộc về tổ chức có ảnh hưởng đồng thời tới cả hai khía cạnh của sự gắn bó với công việc và với tổ chức thường bị đánh giá thấp (Crawford và cộng sự, 2010; Kwon và Kim, 2019).

Các cách tiếp cận sự gắn bó của người lao động này có những điểm khác biệt quan trọng, nhưng không hoàn toàn đối lập mà bổ sung cho nhau. Do đó, để khám phá sự gắn bó theo nghĩa rộng bao hàm cả khía cạnh gắn bó với công việc và tổ chức, luận án vận dụng kết hợp ưu điểm của cả hai cách tiếp cận này.

2.3. Doanh nghiệp lữ hành

2.3.1. Định nghĩa doanh nghiệp lữ hành

Các doanh nghiệp lữ hành là một bộ phận quan trọng của ngành du lịch, là cầu nối giữa khách hàng và các điểm đến, tạo ra giá trị gia tăng cho nền kinh tế và có tác động lan tỏa, kích thích đối với nhiều lĩnh vực kinh doanh khác. Dịch vụ lữ hành được tiếp cận theo nhiều cách khác nhau. Một số tài liệu của các tổ chức quốc tế thường sử dụng khái niệm lữ hành du lịch (travel) với hàm ý rộng hơn du lịch (tourism) để chỉ tất cả các hoạt động của khách du lịch (UN, 2010). Tại Việt Nam, lữ hành được tiếp cận phổ biến theo nghĩa hẹp hơn so với du lịch. Nói cách khác, dịch vụ du lịch bao gồm nhiều dịch vụ khác nhau như lữ hành, vận tải khách du lịch, lưu trú du lịch, ăn uống, mua sắm, vui chơi, giải trí,... Với sự phát triển nhanh chóng của ngành du lịch, những định nghĩa về doanh nghiệp lữ hành cũng có sự đa dạng và điều chỉnh theo bối cảnh mới.

Trong nhiều tài liệu từ năm 2005 trở về trước, doanh nghiệp lữ hành được xác định bởi các điều kiện về mặt pháp luật với hoạt động chính là “ký kết các hợp đồng du lịch và tổ chức thực hiện các chương trình du lịch” (Tổng cục Du lịch, 1994). Tới năm 2005, với việc lần đầu tiên Quốc hội ban hành Luật Du lịch, vai trò của các doanh nghiệp lữ hành được quan tâm và xác định rõ ràng hơn. Sau đó, nhận thấy những biến đổi nhanh chóng trong sản phẩm du lịch và tính chất đặc thù của doanh nghiệp lữ hành, Quốc hội đã ban hành Luật Du lịch 2017 với việc cụ thể hóa về phạm vi, điều kiện kinh doanh của doanh nghiệp lữ hành cũng như điều kiện nghiệp vụ chuyên môn của người phụ trách kinh doanh. Theo đó, kinh doanh dịch vụ lữ hành là “việc xây dựng, bán và tổ chức thực hiện một phần hoặc toàn bộ chương trình du lịch cho khách du lịch”, góp phần thỏa mãn nhu cầu của khách du lịch như tham quan, nghỉ dưỡng, giải trí,... (Luật Du lịch, 2017).

Kết hợp định nghĩa này với quy định trong Luật Doanh nghiệp 2020, trong phạm vi của nghiên cứu này, doanh nghiệp lữ hành được hiểu là *tổ chức được thành lập và đăng ký theo quy định của pháp luật, thực hiện việc cung cấp một phần hoặc toàn bộ chương trình du lịch cho khách hàng*. Cách hiểu này có sự tương đồng và đơn giản hóa hơn so với định nghĩa trong các giáo trình về quản trị dịch vụ lữ hành (Trần Thị Bích Hằng, 2020; Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2013). Theo đó, doanh nghiệp lữ hành cũng được nhìn nhận như một nhà bán lẻ các dịch vụ cho khách du lịch. Khác với các nhà bán lẻ hàng hóa, doanh nghiệp lữ hành cung cấp dịch vụ chính là các chương trình du lịch. Chương trình du lịch là một dịch vụ với các đặc trưng về

tính vô hình, không lưu trữ được, không tách rời được, do đó chất lượng dịch vụ cuối cùng mà khách du lịch nhận được phụ thuộc vào rất nhiều yếu tố khác nhau, trong đó có sự tương tác giữa những người lao động cung ứng dịch vụ và khách hàng.

2.3.2. Đặc điểm của doanh nghiệp và người lao động tại doanh nghiệp lữ hành

Các doanh nghiệp lữ hành là một mắt xích quan trọng trong chuỗi giá trị du lịch với những đặc điểm riêng biệt so với các lĩnh vực dịch vụ khác. Những đặc điểm này vừa đem lại lợi thế, vừa tạo ra thách thức cho các nhà quản trị trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng tới sự gắn bó của người lao động.

Thứ nhất, văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành có những nét khác biệt nổi bật và việc phát triển văn hóa doanh nghiệp cũng được chú ý nhiều hơn so với nhiều lĩnh vực kinh doanh khác (Dawson và cộng sự, 2011).

Lữ hành là lĩnh vực kinh doanh đặc biệt phức tạp khi các hoạt động kinh doanh diễn ra trong môi trường đa văn hóa (Chen và cộng sự, 2012). Không chỉ khách hàng mà bản thân người lao động của doanh nghiệp cũng có thể đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau. Chính lực lượng lao động đa dạng cả về giá trị, thái độ và hành vi, cùng với sự tương tác thường xuyên với nhiều nhóm khách hàng khác nhau đã góp phần xác định các nét đặc trưng trong văn hóa doanh nghiệp. Ngoài ra, sự thành công của nhiều doanh nghiệp lữ hành đến từ việc chú trọng cung ứng dịch vụ xuất sắc và kiểm soát tốt chi phí, do đó, văn hóa doanh nghiệp cũng được xây dựng để phù hợp với đòi hỏi này (Erhardt và cộng sự, 2016).

Khả năng cạnh tranh của các doanh nghiệp này phụ thuộc chủ yếu vào việc gia tăng sự khác biệt dựa trên các giá trị văn hóa được truyền tải tới khách hàng, bởi dịch vụ lữ hành có tính vô hình và chất lượng dịch vụ thường được đánh giá dựa trên nhận thức chủ quan của khách hàng (Oriade và cộng sự, 2021). Ngoài ra, những đòi hỏi ngày càng khắt khe của thị trường dần thay đổi các khía cạnh văn hóa mà doanh nghiệp hướng tới, tập trung nhiều hơn vào định hướng khách hàng, chú trọng chất lượng dịch vụ nhằm cung cấp trải nghiệm tốt hơn cho khách hàng (Tepeci, 2005). Một số nét văn hóa khác cũng thường được nhận thấy ở các doanh nghiệp du lịch, lữ hành như khuyến khích tinh thần đồng đội, chấp nhận rủi ro để đổi mới sáng tạo, chú ý tới những chi tiết nhỏ trong quy trình cung ứng dịch vụ, trao quyền cho nhân viên để họ tự do hơn khi đáp ứng yêu cầu của khách hàng, coi trọng các cơ hội thăng tiến nội bộ (Chung và Schneider, 2003; Kyriakidou và Gore, 2005). Thực tế, quá trình cung ứng dịch vụ thành công đòi hỏi sự hỗ trợ và hợp tác giữa nhiều người lao động trong tổ chức, điều này đòi hỏi sự thay đổi trong văn hóa doanh nghiệp để thúc đẩy

tinh thần làm việc nhóm, trao quyền để tạo thuận lợi cho việc thực hiện nhiệm vụ của người lao động (Kruja và cộng sự, 2016).

Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp phản ánh quan điểm chủ đạo và xác định ý thức của người lao động về bản sắc của doanh nghiệp. Đặc biệt trong lĩnh vực thâm dụng lao động như lữ hành, văn hóa doanh nghiệp càng có vai trò quan trọng khi góp phần thúc đẩy sự đoàn kết, thống nhất và hạn chế sự bất ổn giữa các cá nhân bên trong tổ chức. Để đáp ứng các yêu cầu đặc thù của ngành, các doanh nghiệp lữ hành cần chú trọng tới các giá trị văn hóa doanh nghiệp như hiếu khách, linh hoạt, đổi mới sáng tạo và khả năng kết hợp truyền thống với hiện đại (Jalanik, 2020).

Thứ hai, người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành có những đặc điểm nhất định, trong đó sự gắn bó của người lao động là một vấn đề được các nhà quản trị đặc biệt lưu tâm.

Nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành có trình độ tương đối cao. Điều này đến từ những quy định trong Luật Du lịch 2017, với yêu cầu về trình độ chuyên môn của người phụ trách kinh doanh. Trình độ chuyên ngành về lữ hành tối thiểu cần đạt của người phụ trách kinh doanh là trung cấp, đối với dịch vụ lữ hành nội địa, và cao đẳng, đối với lữ hành quốc tế. Bên cạnh đó, hướng dẫn viên du lịch, nhóm người lao động chiếm số lượng không nhỏ tại doanh nghiệp lữ hành, cũng phải đảm bảo trình độ từ trung cấp, cao đẳng chuyên ngành hướng dẫn du lịch hoặc có chứng chỉ nghiệp vụ theo quy định. Những yêu cầu khắt khe về trình độ này cho thấy vai trò quan trọng của người lao động trong lĩnh vực lữ hành đã được ghi nhận rõ ràng. Khi quá trình cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp lữ hành có liên quan đến nhiều tổ chức, cá nhân, doanh nghiệp khác nhau trong chuỗi giá trị du lịch và có tầm ảnh hưởng đối với nhiều vấn đề kinh tế, xã hội, môi trường tại các điểm đến, những người lao động tham gia vào quá trình đó phải có kiến thức và hiểu biết nhất định về lĩnh vực kinh doanh cũng như nắm vững cách thức tiến hành các hoạt động tác nghiệp. Nhóm người lao động có trình độ cao này lại có những đòi hỏi tương xứng từ phía doanh nghiệp trước khi cân nhắc việc gắn bó lâu dài với tổ chức (Dai và cộng sự, 2019).

Ngoài ra, kinh doanh dịch vụ lữ hành mang tính thời vụ, do đó lực lượng lao động tại các doanh nghiệp luôn có sự biến động và điều chỉnh theo từng giai đoạn khác nhau (Trần Thị Bích Hằng, 2020). Tính thời vụ xuất phát từ việc các sản phẩm dịch vụ mà doanh nghiệp lữ hành cung cấp gắn liền với những thay đổi trong nhu cầu của khách du lịch ở từng thời điểm khác nhau. Ở những giai đoạn thấp điểm, nhiều

người lao động phải ở trong trạng thái giãn việc, chờ việc để ảnh hưởng tới sự gắn bó của họ với tổ chức.

Bên cạnh đó, sự gắn bó của người lao động trong doanh nghiệp lữ hành cũng gắn liền với sự đa dạng về vị trí công việc của họ trong doanh nghiệp. Dựa trên quy định của Luật Lao Động 2019, người lao động trong doanh nghiệp lữ hành được hiểu là những người làm việc cho doanh nghiệp “theo thỏa thuận, được trả lương và chịu sự quản lý, điều hành, giám sát” của doanh nghiệp. Trong nghiên cứu này, người lao động đề cập tới cả người lao động giữ và không giữ chức vụ quản lý tại doanh nghiệp, tham gia trực tiếp và gián tiếp vào quá trình cung ứng dịch vụ tới khách hàng. Đối với các doanh nghiệp lữ hành, một trong những nhóm người lao động thường xuyên được đề cập trong các tài liệu về quản trị chính là những nhân viên tuyến đầu (frontline employee) - những người trực tiếp tiếp xúc và cung ứng dịch vụ tới khách hàng. Họ chính là cầu nối giữa doanh nghiệp và khách hàng, người đại sứ giúp truyền tải các giá trị của doanh nghiệp tới khách hàng. Hiệu quả của tương tác cá nhân giữa nhân viên và khách hàng trong quá trình cung ứng dịch vụ góp phần quan trọng vào chất lượng dịch vụ, tăng cường mối quan hệ với khách hàng và nâng cao mức độ hài lòng của khách hàng (González-González và cộng sự, 2021). Hơn thế nữa, nhóm người lao động này còn giữ vai trò quan trọng thúc đẩy đổi mới sáng tạo trong doanh nghiệp. Cơ hội tiếp xúc gần với khách hàng cho phép những nhân viên tuyến đầu nhanh chóng nắm bắt được nhu cầu của khách hàng, kết hợp với các nguồn lực và khả năng của tổ chức để đưa ra các ý tưởng về phát triển dịch vụ mới hay cải tiến quá trình cung ứng dịch vụ cho phù hợp với khách hàng (Hallin và Marnburg, 2008). Tuy nhiên, nhân viên tuyến đầu cũng là nhóm người lao động chưa được coi trọng đúng mức khi họ thường nhận được mức lương tương đối thấp so với các vị trí công việc khác, ít được tiếp cận với các cơ hội đào tạo, phát triển nghề nghiệp và ít được đánh giá cao trong tổ chức (Nickson, 2007). Trong khi đó, nhân viên tuyến đầu là nhóm dễ bị tổn thương do thường xuyên phải đối mặt với áp lực, khối lượng công việc lớn và khó tránh khỏi phải làm việc với các khách hàng quá khích (Li và Zhou, 2013; Torres và cộng sự, 2017). Do vậy, những nhân viên tuyến đầu nói riêng và người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành nói chung thường đối mặt với những vấn đề như ít hài lòng với công việc, kiệt sức và suy giảm sự gắn bó với công việc (Tepeci, 2005).

Nhận thức được vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với các doanh nghiệp lữ hành nói chung và trong việc thúc đẩy sự gắn bó của người lao động nói riêng, việc tiến hành tìm hiểu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người

lao động tại nhóm doanh nghiệp này không chỉ góp phần vào thúc đẩy hiệu quả kinh doanh lẫn hành mà còn bắt kịp dòng chảy các nghiên cứu trong lĩnh vực du lịch.

2.4. Các lý thuyết và mô hình về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức

2.4.1. Các lý thuyết về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Để lý giải ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức, một số lý thuyết thường được sử dụng bao gồm: Xã hội hóa tổ chức, Kiểm soát xã hội, Trao đổi xã hội, và Yêu cầu và nguồn lực công việc.

- **Lý thuyết Xã hội hóa tổ chức:** Được vận dụng trong nhiều lĩnh vực nghiên cứu như tâm lý học, hành vi tổ chức và quản trị tổ chức, lý thuyết Xã hội hóa tổ chức đã được các nhà nghiên cứu luận giải theo nhiều cách khác nhau. Thuật ngữ xã hội hóa lần đầu tiên được đề cập trong các tài liệu thuộc lĩnh vực xã hội học và cũng được quan tâm bởi các nhà tâm lý học và nhân chủng học. Xã hội hóa thường được hiểu là một quá trình học tập mà qua đó một cá nhân phát triển như một thực thể xã hội và một thành viên của một xã hội hoặc một nhóm (Brim, 1968).

Xem xét bên trong tổ chức, Schein (1968) đã định nghĩa xã hội hóa tổ chức là quá trình các thành viên mới học hỏi về hệ thống giá trị, các chuẩn mực và các kiểu hành vi cần thiết của xã hội, tổ chức hoặc nhóm mà họ tham gia. Theo đó, quá trình này liên quan đến bất kỳ những thay đổi nào về vai trò của các cá nhân trong tổ chức, bao gồm cả những thay đổi chính thức và phi chính thức. Từ tổ chức trong cụm từ xã hội hóa tổ chức mô tả nơi quá trình xã hội hóa xảy ra, bối cảnh của xã hội hóa, chứ không phải là chủ thể của quá trình xã hội hóa. Quá trình này được xem là vấn đề phổ biến, kéo dài và luôn luôn tồn tại trong tổ chức, gắn với sự thay đổi về vai trò tổ chức của mỗi người lao động từ khi tham gia vào tổ chức cho tới các bước phát triển sự nghiệp khác trong tổ chức đó (Van Maanen và Schein, 1979). Từ định nghĩa ban đầu của Schein, một số tác giả gần đây đã thu hẹp phạm vi của xã hội hóa tổ chức khi cho rằng đây là một quá trình mà một nhân viên mới từ một người bên ngoài tổ chức trở thành một người bên trong tổ chức (Bauer và Erdogan, 2010). Theo đó, quá trình này liên quan đến việc học hỏi và điều chỉnh nhằm cho phép một cá nhân đảm nhận vai trò phù hợp với nhu cầu của tổ chức và cá nhân đó. Trên thực tế, kết quả của tổ chức chịu ảnh hưởng không nhỏ bởi hiệu quả làm việc của những cá nhân mới, do đó, quá trình hội nhập nhân viên mới hay xã hội hóa tổ chức ngày càng được chú trọng.

Vận dụng vào nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp, lý thuyết Xã hội hóa tổ chức cho phép giải thích cách thức mà văn hóa doanh nghiệp tác động tới người lao động, đặc biệt là tới những người lao động mới tham gia vào doanh nghiệp. Văn hóa của mỗi doanh nghiệp đã chứa đựng các giá trị, hệ tư tưởng, các chuẩn mực hành vi cho phép mỗi cá nhân xác định được đâu là hành vi và thái độ được chấp nhận trong tổ chức. Nói cách khác, văn hóa doanh nghiệp đã dần dần thay đổi suy nghĩ, thái độ và hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức thông qua quá trình xã hội hóa tổ chức.

- **Lý thuyết Kiểm soát xã hội:** Lý thuyết Kiểm soát xã hội được biết đến rộng rãi trong lĩnh vực nghiên cứu tội phạm học để giải thích tại sao một cá nhân lại sẵn sàng tuân thủ các quy định luật pháp. Theo đó, bốn mối liên kết xã hội là điều kiện để một cá nhân không vượt ra khỏi các quy định luật pháp bao gồm: Sự kết nối, sự cam kết, sự tham gia và niềm tin (Hirschi, 1969). Lý thuyết này nhấn mạnh tới vai trò của sự tương tác giữa một cá nhân với mọi người và môi trường xung quanh trong việc hình thành và phát triển nhận thức của cá nhân đó, cho phép họ tự kiểm soát bản thân không vượt ra khỏi các quy định của xã hội.

Vận dụng vào trong tổ chức, O'Reilly và Chatman (1996) đã dựa trên lý thuyết này để xem xét ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đối với hành vi của người lao động. Văn hóa doanh nghiệp được nhìn nhận như một hệ thống kiểm soát xã hội đối với các thành viên trong tổ chức dựa trên việc thiết lập các giá trị, chuẩn mực nhằm đảm bảo các cá nhân trong tổ chức đều hành động một cách nhất quán. Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp còn cung cấp căn cứ để các thành viên có cách hiểu đồng nhất về các sự kiện xảy ra trong quá trình hoạt động của doanh nghiệp. Điểm khác biệt của văn hóa doanh nghiệp so với các hệ thống kiểm soát chính thức khác (ví dụ kiểm soát kết quả làm việc) liên quan đến sự mềm dẻo và cho phép điều chỉnh hiệu quả hơn hành vi của mỗi thành viên trong tổ chức. Cá nhân muốn được chấp nhận và trở thành một thành viên phải tuân theo các chuẩn mực và tự giác điều chỉnh hành vi, thái độ của mình cho phù hợp với giá trị và kỳ vọng của tổ chức (Chatman và O'Reilly, 2016). Sự kiểm soát xã hội của văn hóa doanh nghiệp diễn ra chậm nhưng liên tục và có thể tạo ra sự thay đổi đáng kể đối với mỗi cá nhân cũng như toàn bộ tổ chức.

- **Lý thuyết Trao đổi xã hội:** Theo lý thuyết Trao đổi xã hội, một xã hội được xây dựng dựa trên sự tương tác và các mối quan hệ của con người. Khi một cá nhân chia sẻ tài nguyên có giá trị với những người khác, người đó sẽ sẵn sàng cam kết hoàn trả lại những giá trị tương ứng (Cropanzano và Mitchell, 2005). Lý thuyết Trao đổi

xã hội thường xuất hiện trong các tài liệu về mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động, hoặc tổ chức, và giải thích mối quan hệ này dựa trên nguyên tắc có đi có lại giữa hai bên (Liao và cộng sự, 2004; Saks, 2019). Cụ thể, khi người lao động cảm thấy tổ chức đang đối xử tốt và đem lại cho họ giá trị nhất định, họ sẽ đáp lại bằng cách nỗ lực nhiều hơn trong công việc, góp nhiều hơn cho mục đích chung, thậm chí vượt trên những yêu cầu chính thức từ tổ chức (Alfes và cộng sự, 2013). Khác với sự trao đổi kinh tế, sự trao đổi xã hội được diễn ra trong một thời gian dài và liên quan đến những mối quan hệ chặt chẽ giữa các cá nhân. Những người lao động tham gia vào trao đổi xã hội ở mức độ cao sẽ trở nên hào phóng hơn và sẵn sàng chờ đợi lâu hơn để nhận được sự hồi đáp từ tổ chức, từ đó thúc đẩy lòng trung thành, sự tin tưởng và sự gắn bó đối với tổ chức (Mitchel và cộng sự, 2012).

Lý thuyết Trao đổi xã hội cho phép giải thích quá trình hình thành sự gắn bó của người lao động dựa trên văn hóa doanh nghiệp. Mối quan hệ xã hội giữa người lao động và doanh nghiệp được hình thành và phát triển trong thời gian dài từ khi người lao động tham gia vào tổ chức. Khi người lao động nhận được sự hỗ trợ từ phía doanh nghiệp, cảm thấy doanh nghiệp quan tâm đến lợi ích của người lao động và đánh giá cao những đóng góp của họ (những điều được thể hiện rõ ràng trong các giá trị văn hóa của doanh nghiệp), họ sẽ tự nguyện tuân thủ các chuẩn mực hành vi của doanh nghiệp, cố gắng làm việc nhiều hơn và sẵn sàng gắn bó lâu dài với tổ chức.

- **Lý thuyết Yêu cầu và nguồn lực công việc:** Đây lý thuyết thường làm nền tảng cho các nghiên cứu về yếu tố tác động tới sự gắn bó, đề cập đến hai tiền đề chính tạo ra sự gắn bó của người lao động là yêu cầu công việc và nguồn lực công việc. Lý thuyết mô tả hai quá trình tâm lý cơ bản diễn ra đồng thời: quá trình suy giảm sức khỏe xuất phát từ các yêu cầu công việc quá cao, đòi hỏi người lao động nỗ lực nhiều hơn, có thể dẫn đến các kết quả bất lợi về mặt tâm lý của người lao động và tổ chức; và quá trình tạo động lực dựa trên nguồn lực công việc để hình thành động lực và sự gắn bó của người lao động, từ đó đem lại các kết quả tích cực cho tổ chức (Bakker và Demerouti, 2008; Schaufeli, 2014). Do đó, khi người lao động nhận được nhiều nguồn lực khác nhau hỗ trợ cho vai trò công việc tại tổ chức, họ sẽ có nhiều khả năng gắn bó với công việc và tổ chức hơn. Ban đầu, nguồn lực công việc thường giới hạn trong các yếu tố đặc trưng của công việc như quyền tự chủ trong công việc, phản hồi, cơ hội phát triển, phần thưởng và sự công nhận, hỗ trợ giám sát, sự đa dạng công việc và sự phù hợp vai trò công việc (Crawford và cộng sự, 2013), nhưng gần đây đã mở rộng xem xét nhiều khía cạnh nguồn lực khác nhau của tổ chức, có liên quan tới công

việc của người lao động (Kwon và Kim, 2019). Theo cách hiểu rộng hơn, nguồn lực công việc được hiểu là các đặc điểm thể chất, tâm lý, xã hội hoặc tổ chức của một công việc giúp người lao động đạt được mục tiêu công việc, giảm các yêu cầu công việc và kích thích sự trưởng thành, học hỏi và phát triển của cá nhân người lao động.

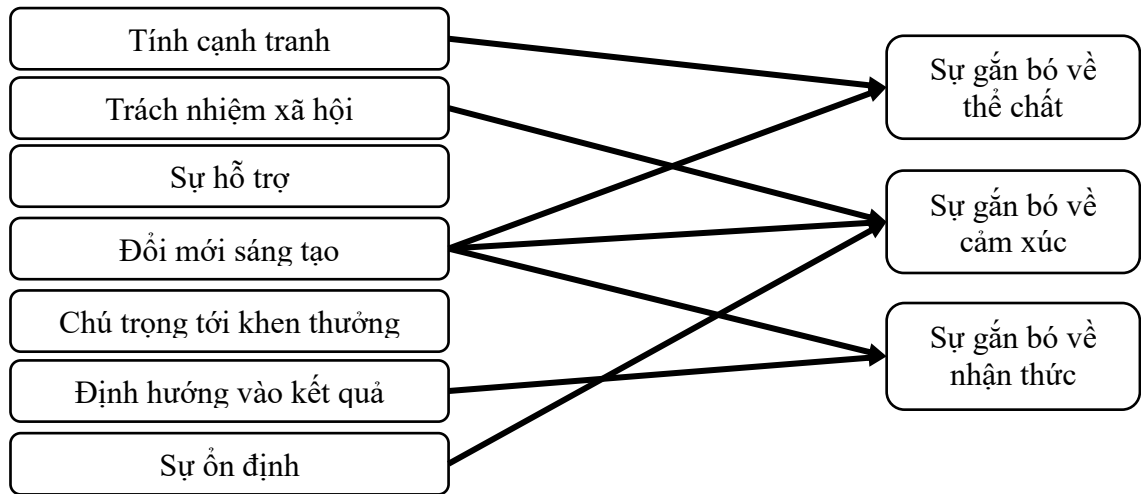
Các nguồn lực này có thể phân chia thành nguồn lực thuộc về tổ chức và nguồn lực của cá nhân người lao động. Trong đó, văn hóa doanh nghiệp được nhìn nhận như một loại nguồn lực tổ chức quan trọng. Văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ cho các cá nhân đạt được các kết quả về tâm lý, thể chất, động lực, hành vi, từ đó hình thành nên sự gắn bó của người lao động với công việc và tổ chức. Nói cách khác, văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng trực tiếp và là điều kiện quan trọng để cải thiện sự gắn bó của người lao động. Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp còn được nhìn nhận ở vai trò cung cấp bối cảnh thích hợp cho phép người lao động trải nghiệm công việc của họ một cách hiệu quả nhất (Albrecht và cộng sự, 2015). Do đó, văn hóa doanh nghiệp không chỉ ảnh hưởng gián tiếp tới sự gắn bó của người lao động thông qua thay đổi nhận thức của họ về các nguồn lực công việc khác, mà quan trọng hơn là tác động trực tiếp tới sự gắn bó của người lao động khi tạo lập một môi trường gắn bó với tổ chức.

2.4.2. Các mô hình nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức

Mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức đã được đề cập trong lý thuyết, nhưng các nghiên cứu thực nghiệm kiểm chứng ảnh hưởng này còn tương đối hạn chế. Một số mô hình nghiên cứu xem xét ảnh hưởng quan trọng và trực tiếp của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động được tổng hợp làm căn cứ để đề xuất khung nghiên cứu của luận án.

- ***Mô hình nghiên cứu của Barbars (2018):*** Barbars (2018) phân tích ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp trong lĩnh vực công nghệ thông tin và truyền thông ở Latvia. Tác giả dựa trên công cụ OCP được điều chỉnh bởi Sarros và cộng sự (2005) để khám phá 7 khía cạnh văn hóa bao gồm: tính cạnh tranh, trách nhiệm xã hội, sự hỗ trợ, đổi mới sáng tạo, coi trọng phần thưởng, chú trọng hiệu suất, và sự ổn định (Hình 2.3). Sự gắn bó người lao động được khai thác ở khía cạnh gắn bó với công việc. Kết hợp hai cách tiếp cận của Schaufeli và cộng sự (2006) và Kahn (1990), tác giả đã khai thác ba thành phần của sự gắn bó với công việc là: sự gắn bó về thể chất (sự sẵn sàng), cảm xúc (sự cống hiến), và nhận thức (sự đam mê). Kết quả cho thấy Đổi mới sáng tạo có tác động đến tất cả các khía cạnh của sự gắn bó của người lao động với công việc. Các khía cạnh

còn lại của văn hóa doanh nghiệp chỉ tác động có ý nghĩa đến một thành phần của sự gắn bó.



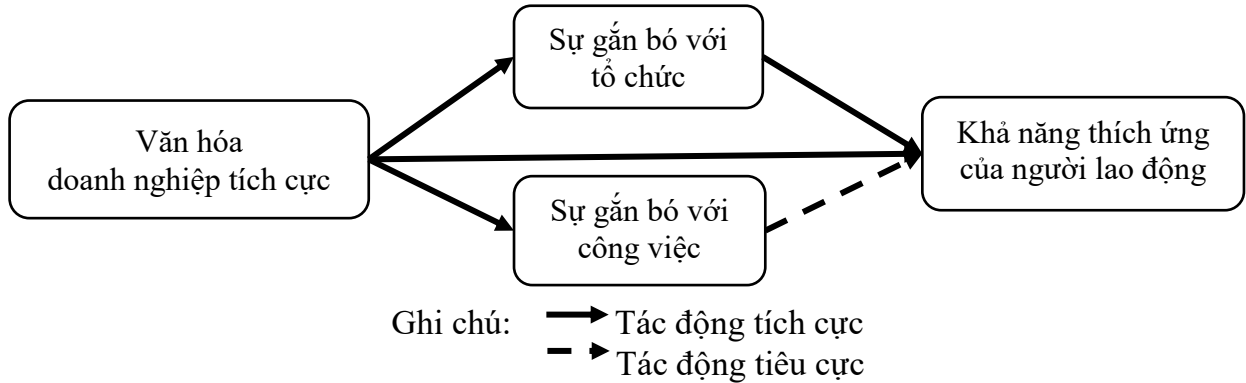
Hình 2.3: Mô hình nghiên cứu của Barbars (2018)

(Nguồn: Barbars, 2018)

Mô hình này tuy đã gợi ý về cách tiếp cận theo chiều văn hóa cho phép khai thác chi tiết mức độ ảnh hưởng của một số khía cạnh văn hóa nhất định tới sự gắn bó của người lao động, nhưng mới chỉ xem xét một phần của khái niệm sự gắn bó của người lao động liên quan tới công việc mà chưa đề cập đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

- **Mô hình nghiên cứu của Parent và Lovelace (2018):** Mô hình đề cập đến mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp tích cực, sự gắn bó của người lao động với tổ chức và với công việc, và khả năng thích ứng của người lao động (Hình 2.4). Dựa trên cách tiếp cận tâm lý học tổ chức và hành vi tổ chức, nghiên cứu mô tả văn hóa doanh nghiệp tích cực tập trung vào việc khai thác và phát triển nguồn nhân lực của tổ chức theo hướng tích cực thông qua việc chú trọng tới khen thưởng, tạo môi trường làm việc khuyến khích phát huy năng lực của cá nhân. Tác giả lập luận rằng văn hóa doanh nghiệp tích cực tạo điều kiện và thúc đẩy sự gắn bó của người lao động. Một mặt, văn hóa doanh nghiệp được nhìn nhận như một nguồn lực công việc quan trọng, góp phần nâng cao sự gắn bó của người lao động với công việc. Mặt khác, văn hóa doanh nghiệp tích cực với đặc trưng là sự hỗ trợ của tổ chức đối với người lao động

sẽ khiến họ cảm nhận được sự quan tâm của tổ chức đối với mình và sẵn sàng cống hiến lâu dài cho doanh nghiệp.



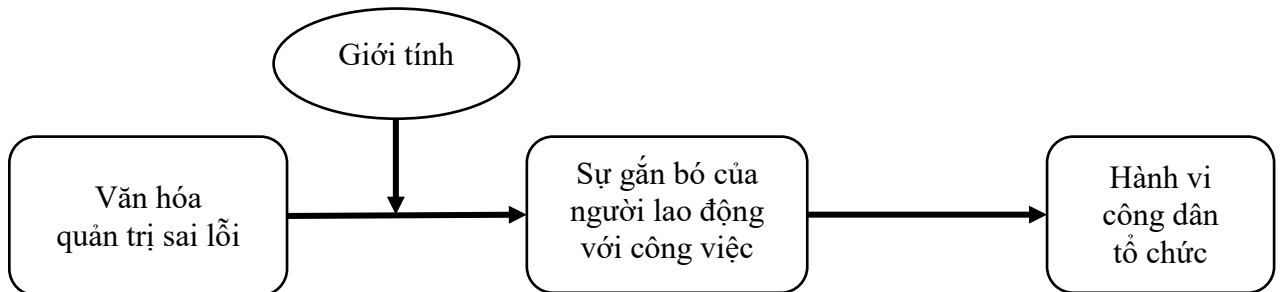
Hình 2.4: Mô hình nghiên cứu của Parent và Lovelace (2018)

(Nguồn: Parent và Lovelace, 2018)

Nghiên cứu đã nhấn mạnh tới vai trò của sự gắn bó của người lao động với tổ chức trong bối cảnh môi trường kinh doanh biến động nhanh chóng. Do đó, các doanh nghiệp cần kịp thời thay đổi văn hóa theo hướng tích cực để cải thiện sự gắn bó của người lao động với tổ chức và xa hơn là tăng cường khả năng thích ứng của người lao động. Mặc dù tác giả đã mở ra hướng nghiên cứu mới về vai trò trung gian của sự gắn bó của người lao động trong mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và khả năng thích ứng của người lao động, mô hình mới chỉ được đề xuất về mặt lý thuyết mà chưa được kiểm chứng về mặt thực nghiệm. Ngoài ra, định nghĩa về văn hóa doanh nghiệp tích cực được đưa ra còn tương đối mơ hồ khi vận dụng khái niệm về tâm lý tích cực vào bối cảnh tổ chức.

- **Mô hình nghiên cứu của Guchait và cộng sự (2018):** Mô hình tập trung vào ảnh hưởng của văn hóa quản trị sai lỗi tới sự gắn bó của người lao động với công việc, từ đó, cải thiện hành vi công dân tổ chức của các nhân viên tuyển đầu tại các khách sạn ở Trung Quốc và các nhà quản trị khách sạn ở Hoa Kỳ (Hình 2.5). Dựa trên lý thuyết Yêu cầu và nguồn lực công việc, tác giả chỉ ra rằng trong nền văn hóa quản trị sai lỗi, người lao động sẽ nhận được nhiều nguồn lực công việc cần thiết hơn, từ đó sẽ gắn bó nhiều hơn với công việc. Các nguồn lực sẵn có trong văn hóa quản trị sai lỗi bao gồm các chương trình đào tạo về quản trị sai lỗi, trao quyền cho người lao động để họ có thể xử lý các sai lỗi một cách hiệu quả hơn. Ngoài ra, văn hóa quản trị sai lỗi cũng nhấn mạnh đến sự học hỏi từ các sai lỗi và đưa ra phản hồi mang tính xây dựng cho người lao động, đi kèm với sự khen thưởng thay vì trừng phạt người lao

động khi họ thừa nhận sai lầm. Điều này không chỉ hỗ trợ cho người lao động trong công việc mà còn cho phép họ có cơ hội hoàn thiện và phát triển bản thân nhiều hơn, từ đó sẵn sàng gắn bó lâu dài với công việc hiện tại.

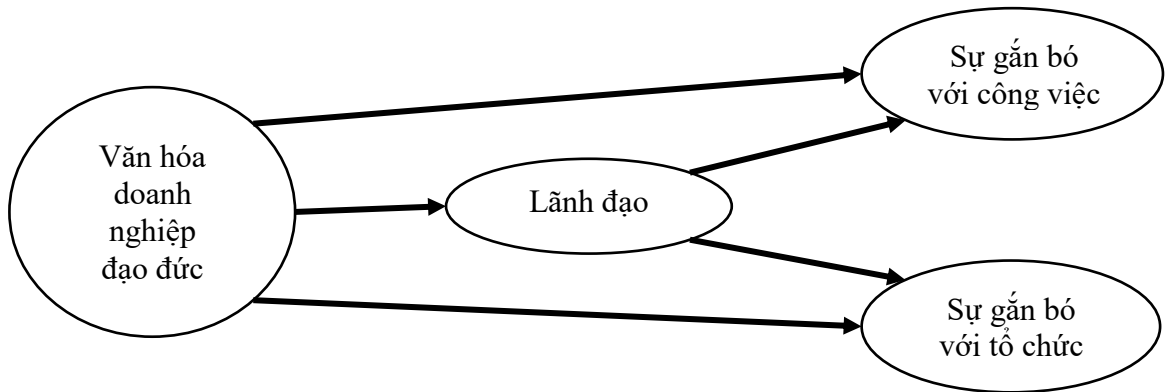


Hình 2.5: Mô hình nghiên cứu của Guchait và cộng sự (2018)

(Nguồn: Guchait và cộng sự, 2018)

Mô hình nghiên cứu này đã khám phá một loại văn hóa doanh nghiệp có ý nghĩa quan trọng đối với các doanh nghiệp du lịch bởi trong lĩnh vực này, những sai lỗi xảy ra thường bị nhìn nhận dưới góc độ tiêu cực và các doanh nghiệp luôn cố gắng né tránh hoặc ngăn chặn các sai lỗi bằng mọi giá. Điều này có thể làm gia tăng mức độ căng thẳng, giảm hiệu quả làm việc của nhân viên. Việc phát triển văn hóa quản trị sai lỗi không những cải thiện được kết quả làm việc của người lao động mà hơn thế nữa, còn nâng cao sự gắn bó của người lao động với công việc thông qua việc sẵn sàng cung cấp các nguồn lực công việc phù hợp. Nghiên cứu cũng gợi ý về mức độ ảnh hưởng khác nhau của văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó của người lao động giữa nhóm người lao động nam và nữ.

- **Mô hình nghiên cứu của Lange (2019):** Mô hình xem xét ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp của văn hóa doanh nghiệp đạo đức tới sự gắn bó của người lao động (Hình 2.6). Tác giả đã phát triển thang đo văn hóa đạo đức dựa trên thang đo của Treviño và cộng sự (1998). Trong khi đó, sự gắn bó của người lao động được đo lường dựa trên thang đo của Rich và cộng sự (2010). Mô hình nghiên cứu được kiểm chứng thông qua phân tích dữ liệu thu thập từ giảng viên toàn thời gian và bán thời gian tại các trường đại học và cao đẳng ở Bắc và Nam Carolina. Đây là nhóm người đại diện cho những người lao động trực tiếp cung ứng dịch vụ trong lĩnh vực giáo dục đại học.



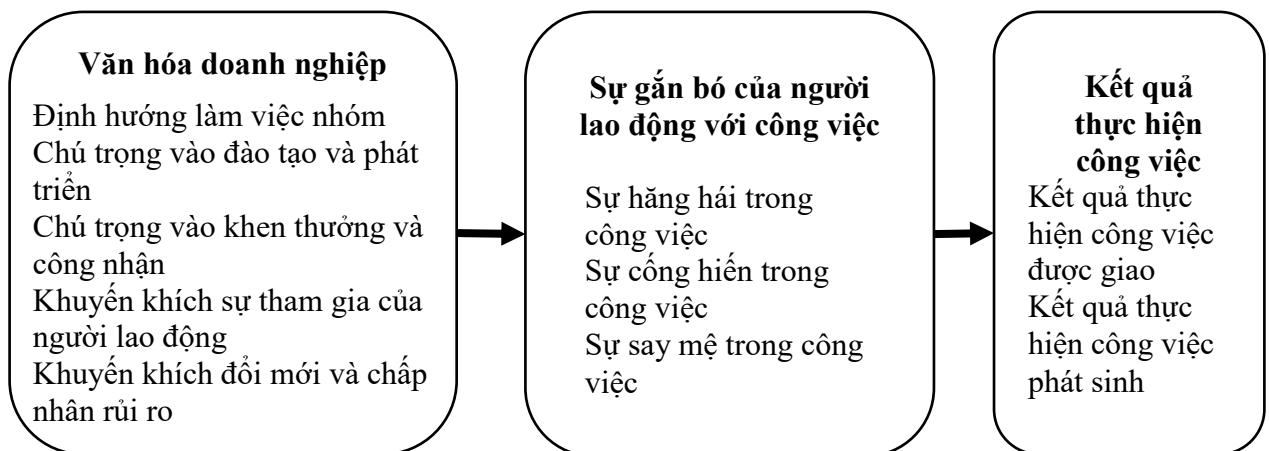
Hình 2.6: Mô hình nghiên cứu của Lange (2019)

(Nguồn: Lange, 2019)

Đóng góp của mô hình nghiên cứu này chính là việc khẳng định vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với việc cải thiện sự gắn bó của người lao động ở cả hai khía cạnh với công việc và với tổ chức. Tuy nhiên, mô hình này lại chỉ tập trung vào một khía cạnh văn hóa doanh nghiệp duy nhất là văn hóa đạo đức. Điều này phần nào hạn chế sự so sánh và đối chiếu với các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp khác.

• **Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Nam Hải (2019)**

Tại Việt Nam, các nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động còn tương đối hạn chế. Trong đó, mô hình của Nguyễn Nam Hải (2019) sử dụng cách tiếp cận theo chiều văn hóa và thang đo của Ooi và Arumugam (2006) để phân tích văn hóa doanh nghiệp. Mô hình xem xét sự gắn bó của người lao động như kết quả của văn hóa doanh nghiệp và là yếu tố trung gian trong mối quan hệ giữa văn hóa và kết quả thực hiện công việc.



Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu của Nguyễn Nam Hải (2019)

(Nguồn: Nguyễn Nam Hải, 2019)

Sử dụng dữ liệu thu thập từ các doanh nghiệp công nghệ thông tin tại Hà Nội và Thành phố Hồ Chí Minh, tác giả chỉ ra rằng cả năm khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp đều có tác động tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc ở cả ba phương diện, sự sẵn sàng, sự cống hiến và sự đam mê (Hình 2.7). Tuy nhiên, tác giả chỉ đề cập tới sự gắn bó của người lao động với công việc mà chưa xem xét khía cạnh gắn bó với tổ chức. Ngoài ra, dù nghiên cứu trong lĩnh vực đặc thù nhưng các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp còn rời rạc và chưa xem xét toàn diện các khía cạnh đặc trưng của tổ chức. Điều này cũng hạn chế phần nào việc phân tích đầy đủ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động.

Nhìn chung, các mô hình nghiên cứu trên thế giới và của Việt Nam hiện nay còn ít đề cập đầy đủ, toàn diện và chú trọng đúng mức tới ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Một số mô hình chỉ tập trung vào một loại văn hóa doanh nghiệp cụ thể hoặc một số ít các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp. Mặt khác, đa phần các nghiên cứu quan tâm tới khía cạnh sự gắn bó với công việc mà chưa chú trọng đúng mức tới vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc cải thiện sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Điều này đòi hỏi việc phát triển khung nghiên cứu xem xét một cách hệ thống ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp khác nhau tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

2.5. Đề xuất khung nghiên cứu lý thuyết

2.5.1. Cơ sở xây dựng khung nghiên cứu lý thuyết

❖ Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp được phân tích dựa trên cách tiếp cận tích hợp, đề cao sự đồng thuận về văn hóa giữa các thành viên trong tổ chức. Cách tiếp cận này tạo thuận lợi cho việc khám phá đồng thời một số lượng lớn các doanh nghiệp và cho phép khái quát hóa kết quả nghiên cứu ra nhiều doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực. Để đo lường văn hóa doanh nghiệp, luận án sử dụng cách tiếp cận theo khía cạnh (chiều) văn hóa. Đây là cách tiếp cận đã và đang được sử dụng phổ biến trong các tài liệu nghiên cứu, cho phép khám phá sự đa dạng và đa chiều trong văn hóa doanh nghiệp. Hơn thế nữa, cách tiếp cận này thường được sử dụng trong các nghiên cứu thực nghiệm về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến các kết quả khác nhau của tổ chức để làm rõ mức độ quan trọng của các khía cạnh văn hóa.

Trong số nhiều mô hình nghiên cứu phổ biến, mô hình OCP phù hợp với mục tiêu nghiên cứu của luận án với những lý do chính như sau. Thứ nhất, mô hình OCP sử dụng cách tiếp cận đo lường theo khía cạnh văn hóa cho phép đánh giá văn hóa

doanh nghiệp một cách đầy đủ và toàn diện và so sánh ảnh hưởng đồng thời của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp khác nhau tới sự gắn bó của người lao động. Trong khi cách tiếp cận theo loại văn hóa bị giới hạn trong một số nhóm văn hóa nhất định, cách tiếp cận theo chiều, với ưu điểm về không giới hạn các khía cạnh văn hóa được xem xét, được đánh giá là phù hợp hơn khi nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp trong một lĩnh vực kinh doanh cụ thể, cho phép phản ánh được các đặc trưng riêng biệt gắn liền với lĩnh vực đó (Chatman và O'Reilly, 2016; Jung và cộng sự, 2009). Thứ hai, mô hình OCP có sự linh hoạt cao khi cho phép tùy chỉnh các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp được xem xét tùy theo từng bối cảnh nghiên cứu. Điều này cho phép tác giả dễ dàng mở rộng khung phân tích để khám phá thêm các khía cạnh văn hóa đặc trưng gắn liền với lĩnh vực lễ hành. Thứ ba, mô hình nghiên cứu OCP được điều chỉnh của Tepeci và Barlett (2002) sử dụng bộ thang đo với các biến quan sát đánh giá theo thang Likert. Điều này giúp người tham gia khảo sát trả lời một cách dễ dàng và thuận tiện hơn so với bộ thang đo sử dụng phương pháp Q-sort gắn với mô hình ban đầu của O'Reilly và cộng sự (1991). Thứ tư, mô hình nghiên cứu này đã được kiểm chứng bởi nhiều nghiên cứu thực nghiệm trong nước và trên thế giới, đảm bảo độ tin cậy và hiệu quả khi sử dụng để nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp trong phạm vi của luận án này.

Tuy nhiên, văn hóa của mỗi doanh nghiệp gắn liền với những đặc thù của lĩnh vực kinh doanh (Dawson và cộng sự, 2011; Oriade và cộng sự, 2021), do vậy, để xây dựng khung nghiên cứu phù hợp với lĩnh vực lễ hành, cần có sự điều chỉnh và xác định các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp phản ánh được nét riêng có của lĩnh vực này. Việc xác định các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đưa vào khung nghiên cứu dựa trên các căn cứ chính bao gồm: (1) xuất phát từ các tài liệu nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp, nghiên cứu này ưu tiên các khía cạnh văn hóa gắn liền với bối cảnh kinh doanh của lĩnh vực lễ hành, đặc biệt là tại Việt Nam; (2) các khía cạnh văn hóa đã được đề cập về mặt lý thuyết hoặc thực nghiệm là có liên hệ với ít nhất một trong hai khía cạnh của sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức; (3) các khía cạnh văn hóa sau khi được đúc rút ra từ các nghiên cứu trước đó còn được xác nhận một lần nữa thông qua phỏng vấn sâu với các chuyên gia về quản trị nhân lực, văn hóa tổ chức và quản trị dịch vụ du lịch và lễ hành.

Cụ thể, từ mô hình OCP phiên bản được điều chỉnh bởi Tepeci và Barlett (2002) kết hợp cùng các tài liệu về văn hóa doanh nghiệp, quan sát sâu hơn được tiến hành với tài liệu về các doanh nghiệp du lịch và lễ hành. Mặc dù có rất nhiều khía cạnh

văn hóa đa dạng đã được trình bày bởi các học giả nhưng vẫn có những sự giao thoa ở 7 khía cạnh. Nổi bật trong đó là khía cạnh *Chú trọng kết quả và Khuyến khích đổi mới sáng tạo* (Oriande và cộng sự, 2021, Tepeci và Barlett, 2002). Thực vậy, một mặt quá trình cung ứng dịch vụ lữ hành với rất nhiều bước mà sự tham gia của cả người lao động và khách hàng, thậm chí trở thành mờ nhạt dần với sự hiện diện trung gian của công nghệ nên khó đo lường kết quả theo từng khâu, việc chú trọng tới kết quả cuối cùng là chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng trở nên khả thi hơn và linh hoạt hơn cho các khâu của quá trình cung ứng. Mặt khác, văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo là đòi hỏi bắt buộc nếu doanh nghiệp du lịch muốn chạm đến những nhu cầu ngày càng khắt khe của khách hàng và có chỗ đứng trên thị trường cạnh tranh khốc liệt (AlShehhi và cộng sự, 2021; Verbeeten và Speklé, 2015). Ngoài ra, *Đề cao khách hàng, Phát triển nhân viên, Trao quyền cho nhân viên và Khuyến khích làm việc nhóm* được nhấn mạnh là những khía cạnh riêng có trong lĩnh vực du lịch, cho phép quá trình cung ứng dịch vụ diễn ra thuận lợi, kiểm soát hiệu quả nguồn lực và đem đến giá trị vượt trội hơn cho khách hàng (Bavik, 2016; Gustafson và cộng sự, 2012; Dawson và cộng sự, 2011). *Đãi ngộ công bằng* được nhìn nhận là khía cạnh văn hóa thiết yếu trong doanh nghiệp và càng được nhắc tới nhiều hơn khi đại dịch Covid đem đến nhiều tác động tiêu cực với người lao động, đòi hỏi doanh nghiệp phải quan tâm đến lợi ích của người lao động (Mgammal và cộng sự, 2022; Oriade và cộng sự, 2021).

Tiếp theo, kết hợp luận điểm trong một số nghiên cứu về lĩnh vực du lịch, lữ hành, và kết quả phỏng vấn sâu với chuyên gia, người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành, tác giả đã bổ sung thêm 3 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp gắn liền với đặc trưng của lĩnh vực lữ hành, đồng thời được dự đoán là có liên hệ với sự gắn bó của người lao động bao gồm: *Trách nhiệm xã hội, Chú trọng quy cách và Đề cao sự chính trực*. Trước hết, khía cạnh *Trách nhiệm xã hội* đã và đang trở thành mối quan tâm hàng đầu của các doanh nghiệp lữ hành, và tiếp tục được dự đoán là xu hướng tất yếu của các doanh nghiệp trong ngành du lịch. Trên thực tế, quá trình cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp lữ hành gắn liền với thiên nhiên, môi trường và cộng đồng. Do đó, để duy trì lợi ích trong dài hạn, doanh nghiệp lữ hành cần được hiểu rõ và đảm bảo trách nhiệm với xã hội và môi trường. Ngoài ra, quy cách thường được đề cập như một khía cạnh tạo ra sự khác biệt giữa các doanh nghiệp ở các lĩnh vực khác nhau. Với lĩnh vực lữ hành, việc thúc đẩy các chuẩn mực, quy tắc, chuẩn hóa quy trình làm việc của người lao động,... không hề đơn giản và rõ ràng như trong lĩnh vực sản xuất,

ché biến chế tạo. Nói cách khác, *Chú trọng quy cách* trong doanh nghiệp lữ hành có những biểu hiện đặc trưng bởi quá trình cung ứng dịch vụ là vô hình, luôn luôn thay đổi phụ thuộc vào sự tham gia của cả người lao động và khách hàng. Bên cạnh đó, *Đề cao sự chính trực* là một khía cạnh được thể hiện nổi bật trong lĩnh vực lữ hành bởi các doanh nghiệp lữ hành như cầu nối giữa khách hàng và các dịch vụ khác như vận tải, lưu trú, ăn uống,... nhằm thỏa mãn tối đa nhu cầu của khách du lịch. Sự chân thành, trung thực được coi là kim chỉ nam giúp quá trình cung ứng dịch vụ chạm được tới cảm xúc của khách hàng, đem đến cho họ những trải nghiệm tốt nhất.

Sau khi xác định được 10 khía cạnh văn hóa, việc điều chỉnh, bổ sung và hoàn thiện thang đo tương ứng cho các khía cạnh này tiếp tục được thực hiện dựa trên các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước, kết quả phỏng vấn sâu và khảo sát sơ bộ tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

❖ *Sự gắn bó của người lao động*

Mỗi người lao động làm việc tổ chức thường thực hiện đồng thời nhiều vai trò khác nhau, trong đó hai vai trò chủ yếu của mọi cá nhân đó là vai trò công việc (thực hiện các nhiệm vụ, hoạt động liên quan tới công việc mà họ phụ trách) và vai trò thành viên của tổ chức (Rothbard, 2001; May và cộng sự, 2004). Do đó, khung nghiên cứu lý thuyết của luận án đề cập đồng thời cả hai khía cạnh của sự gắn bó của người lao động là sự gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức.

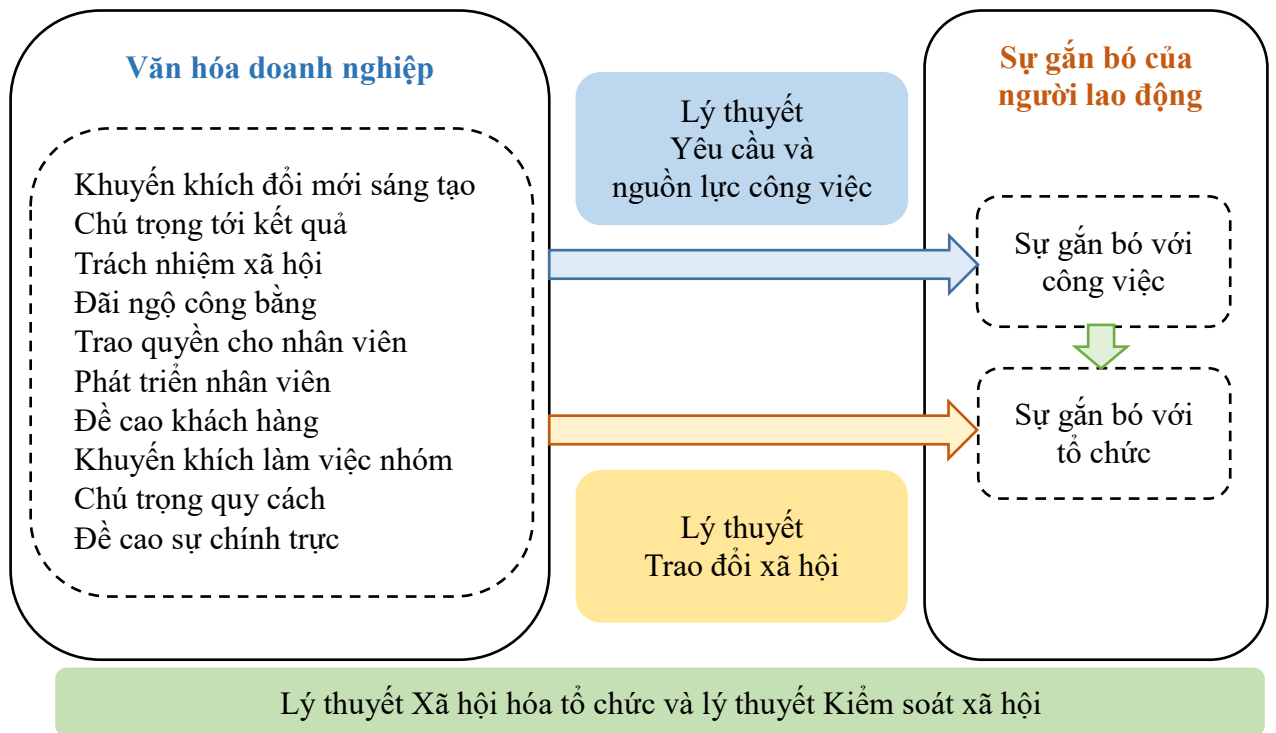
Cụ thể, sự gắn bó của người lao động được xác định dựa trên mô hình nghiên cứu của Saks (2006) bởi hai lý do. Thứ nhất, đây là một trong số những mô hình nghiên cứu được sử dụng phổ biến nhất trong các tài liệu thực nghiệm về sự gắn bó của người lao động trong nước và quốc tế, do đó đã được kiểm định về mức độ tin cậy. Thứ hai, cách tiếp cận sự gắn bó của người lao động này cho phép khám phá một cách đầy đủ hai khía cạnh của sự gắn bó là sự gắn bó của người lao động với tổ chức và sự gắn bó của người lao động với công việc – hai khía cạnh có sự tách biệt rõ ràng nhưng thường được đề cập trong nhiều tài liệu với cùng một tên gọi là “sự gắn bó của người lao động”. Điều này phù hợp với mục tiêu nghiên cứu ban đầu của luận án.

Tuy nhiên trong mô hình của Saks (2006), hai khía cạnh sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức mới chỉ được xem xét một cách rời rạc. Một số rất ít nghiên cứu thực nghiệm có gợi ý về mối liên hệ giữa hai khía cạnh này như công trình của Rai và Maheshwari (2021). Khi xem xét trong doanh nghiệp lữ hành, người lao động có sự chuyên môn hóa cao và sự đam mê nhất định để có thể vượt qua những áp lực và khó khăn gắn với nghề nghiệp mang tính thời vụ và nhiều áp lực. Làm việc

lâu dài trong doanh nghiệp không chỉ phản ánh sự ràng buộc giữa họ với tổ chức mà còn thể hiện sợi dây liên kết giữa họ với công việc. Chính vì vậy, so với đề xuất ban đầu của Saks (2006), luận án kiểm chứng thêm ảnh hưởng của sự gắn bó của người lao động với công việc tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

2.5.2. Khung nghiên cứu lý thuyết

Trên cơ sở tổng hợp các kết quả nghiên cứu nổi bật về văn hóa doanh nghiệp và ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động (Tepeci và Barlett, 2002; Sarros và cộng sự, 2005; Saks, 2006; Saks, 2019; Oriade và cộng sự, 2021), tác giả đề xuất khung nghiên cứu lý thuyết phân tích ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành như mô tả trong Hình 2.8 và Bảng 2.1.



(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Hình 2.8: Khung nghiên cứu lý thuyết đề xuất

Bốn lý thuyết nền tảng chính được sử dụng trong nghiên cứu này là lý thuyết Xã hội hóa tổ chức, Kiểm soát xã hội, Yêu cầu và nguồn lực công việc và Trao đổi xã hội (Schein, 1968; O'Reilly và Chatman, 1996; Bakker và Demerouti, 2008; Cropanzano và Mitchell, 2005).

Xét ở góc nhìn tổng quát, ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động được lý giải dựa trên lý thuyết Xã hội hóa tổ chức và lý thuyết

Kiểm soát xã hội. Theo đó, văn hóa doanh nghiệp định hình thái độ, hành vi của người lao động từ lúc bắt đầu gia nhập đến quá trình làm việc tại tổ chức, từ đó dần hình thành sợi dây liên kết, sự gắn bó của người lao động với tổ chức thông qua quá trình xã hội quá tổ chức - quá trình các thành viên học hỏi về hệ thống giá trị, các chuẩn mực văn hóa và các kiểu hành vi cần thiết của doanh nghiệp (Schein, 1968). Ngoài ra, văn hóa doanh nghiệp được nhìn nhận là một hệ thống kiểm soát xã hội nhằm đảm bảo người lao động hành động phù hợp với các chuẩn mực, giá trị văn hóa đã được thiết lập, từ đó làm khăng khít hơn sự gắn bó của người lao động với tổ chức (O'Reilly và Chatman, 1996).

Cụ thể hơn, ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến khía cạnh sự gắn bó của người lao động với công việc được lý giải dựa trên lý thuyết Yêu cầu và nguồn lực công việc (Bakker và Demerouti, 2008). Theo đó, các nguồn lực công việc dồi dào sẽ hỗ trợ và thúc đẩy sự gắn bó, còn các yêu cầu khắt khe sẽ khiến họ cảm thấy kiệt sức. Văn hóa doanh nghiệp được xem là nguồn lực công việc quan trọng, tạo thuận lợi cho quá trình làm việc của người lao động, giúp họ có những trải nghiệm công việc một cách hiệu quả và gắn bó hơn với công việc của mình.

Lý thuyết Trao đổi xã hội được dùng làm nền tảng để giải thích ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức khi nhìn nhận sự gắn bó của người lao động được hình thành và củng cố dựa trên trao đổi xã hội giữa họ và tổ chức (Cropanzano và Mitchell, 2005). Văn hóa doanh nghiệp thể hiện sự quan tâm của tổ chức và đem lại giá trị cho người lao động, từ đó, người lao động cảm thấy cần phải đền đáp lại tổ chức thông qua nỗ lực nhiều hơn trong công việc và gắn bó hơn với tổ chức.

Bảng 2.1: Mô tả các biến nghiên cứu

| TT | Biến nghiên cứu | Mô tả khái quát | Nguồn |
|----|-------------------------------|---|--|
| 1 | Khuyến khích đổi mới sáng tạo | Đề cập đến việc doanh nghiệp thúc đẩy, tạo thuận lợi cho các ý tưởng, hoạt động đổi mới của người lao động và mức độ cam kết thực hiện các hoạt động đổi mới, sáng tạo của doanh nghiệp | Oriade và cộng sự (2021); Tepeci và Barlett (2002); Trương Đình Thái (2020) |
| 2 | Chú trọng tới kết quả | Đề cập đến việc doanh nghiệp đề cao kết quả làm việc cuối cùng và việc hoàn thành mục tiêu của người lao động và tập thể lao động | Remo (2012); Sarros và cộng sự (2005); Trương Đình Thái (2020) |
| 3 | Trách nhiệm xã hội | Đề cập đến việc doanh nghiệp quan tâm tới lợi ích đối với xã hội và môi trường khi tiến hành các hoạt động kinh doanh | Sarros và cộng sự (2005); Naqshbandi và cộng sự (2015) |
| 4 | Đãi ngộ công bằng | Đề cập đến việc doanh nghiệp đảm bảo sự công bằng trong đãi ngộ tài chính và phi tài chính đối với người lao động | Pandey và Patel (2020); Sarros và cộng sự (2005); Tepeci và Barlett (2002) |
| 5 | Trao quyền cho nhân viên | Đề cập đến việc doanh nghiệp thúc đẩy người lao động tham gia vào quá trình ra quyết định trong tổ chức | Seidu và cộng sự (2022); Shazad (2017); Tepeci và Barlett (2002) |
| 6 | Phát triển nhân viên | Đề cập đến việc doanh nghiệp quan tâm tới phát triển sự nghiệp của người lao động | Diamantidis và Chatzoglou (2019); Oriade và cộng sự (2021); Tepeci và Barlett (2002) |
| 7 | Đề cao khách hàng | Đề cập đến việc doanh nghiệp nhìn nhận khách hàng là trung tâm trong hoạt động kinh doanh | Atadil và Green (2021); Bavik (2016); Oriade và cộng sự (2021) |
| 8 | Khuyến khích làm việc nhóm | Đề cập đến việc doanh nghiệp thúc đẩy các nhóm làm việc và tinh thần đồng đội | Tepeci và Barlett (2002); Solis và Mora-Esquivel (2019); Oriade và cộng sự (2021) |
| 9 | Chú trọng quy cách | Đề cập đến việc doanh nghiệp coi trọng các quy trình, quy định, luật lệ chặt chẽ trong quá trình hoạt động | Bradley và cộng sự (2006) Oriade và cộng sự (2021); Tác giả đề xuất |
| 10 | Đề cao sự chính trực | Đề cập đến việc doanh nghiệp coi trọng sự trung thực và chân thành trong hoạt động kinh doanh | Daum và Maraist (2021); Tepeci và Barlett (2002); Tác giả đề xuất |
| 11 | Sự gắn bó với công việc | Đề cập đến việc người lao động đặt thể chất, nhận thức và cảm xúc vào trong quá trình thực hiện công việc | Albrecht và cộng sự (2018); Saks (2019); Schaufeli và cộng sự (2004) |
| 12 | Sự gắn bó với tổ chức | Đề cập đến việc người lao động đặt thể chất, nhận thức và cảm xúc vào trong quá trình thực hiện các giá trị và mục tiêu của tổ chức | Rai và Maheshwari (2021); Saks (2019); Suhartanto và Brien (2018); Tác giả đề xuất |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và đề xuất)

Tóm lại, khung nghiên cứu lý thuyết được ủng hộ bởi các nghiên cứu lý thuyết, thực nghiệm trước đó và bám sát với thực tiễn kinh doanh lữ hành, do đó phù hợp làm nền tảng cho việc đánh giá ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động trên cả hai phương diện: sự gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Bên cạnh đó, các lý thuyết được đề cập trong mô hình cũng cho phép lý giải cụ thể cách thức ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động, từ đó cho phép đưa ra các hàm ý quản trị quan trọng trong việc phát triển và thay đổi văn hóa doanh nghiệp nhằm cải thiện sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Tiểu kết chương 2

Chương 2 thể hiện kết quả nghiên cứu một cách hệ thống các lý thuyết, tài liệu để hình thành cơ sở lý luận vững chắc về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành. Quan trọng hơn, dựa trên cơ sở kế thừa và điều chỉnh các mô hình nghiên cứu nổi bật trong và ngoài nước, tác giả đã đề xuất khung nghiên cứu lý thuyết cho phép khám phá ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành. Trong đó, mô hình đề cập tới 10 khía cạnh khác nhau của văn hóa doanh nghiệp và 2 khía cạnh của sự gắn bó của người lao động.

CHƯƠNG 3: PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

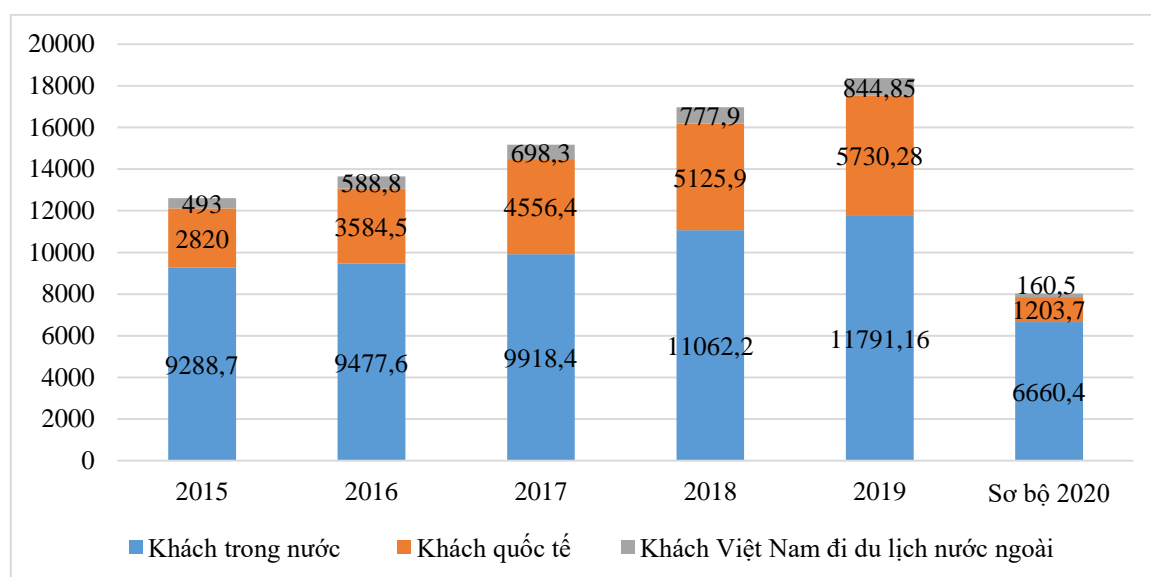
3.1. Bối cảnh nghiên cứu

3.1.1. *Khái quát về các doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam*

Du lịch được đánh giá là ngành kinh tế quan trọng, góp phần vào tăng trưởng kinh tế của nhiều quốc gia trong những thập kỷ gần đây, đặc biệt là gia tăng sức bật cho các quốc gia đang phát triển (Assaf và Josiassen, 2012). Trong gần một thập kỷ từ năm 2011 đến 2019, ngành du lịch luôn giữ tốc độ tăng trưởng nhanh hơn nền kinh tế toàn cầu và được dự đoán tiếp tục tạo ra hơn 100 triệu việc làm mới trong thập kỷ tiếp theo (WTTC, 2021). Vào năm 2019, du lịch cho thấy rõ nét nhất vai trò quan trọng đối với cả các quốc gia đã và đang phát triển khi đóng góp gần 9,2 nghìn tỷ USD, chiếm tới 10,5% GDP của toàn cầu, trở thành ngành kinh tế chính của nhiều quốc gia (WTTC, 2021). Đặc biệt, có tới 10% số công việc trên toàn cầu và hơn 25% số việc làm mới được tạo ra trong lĩnh vực du lịch và lữ hành trong giai đoạn 2015-2019 (WTTC, 2021). Tuy nhiên, mọi kịch bản được các quốc gia, tổ chức đưa ra vào cuối năm 2019 đều chưa thể lường được hết rủi ro bất ngờ của đại dịch.

Khi đại dịch Covid-19 ập tới, phần lớn các lĩnh vực kinh doanh trên toàn cầu đều phải chịu những thiệt hại đáng kể, đặc biệt là lĩnh vực du lịch và lữ hành. Năm đầu tiên khi đại dịch diễn ra, mức đóng góp của ngành du lịch vào nền kinh tế toàn cầu giảm gần 50% so với năm 2019, giảm gần 4,5 nghìn tỷ USD. Kéo theo đó là sự sụt dốc của số lượng việc làm khi có khoảng 62 triệu việc làm trong lĩnh vực lưu trú và lữ hành bị mất đi trong năm 2020, giảm 18,5%, chỉ còn 272 triệu việc làm so với 334 triệu vào năm 2019 (WTTC, 2021).

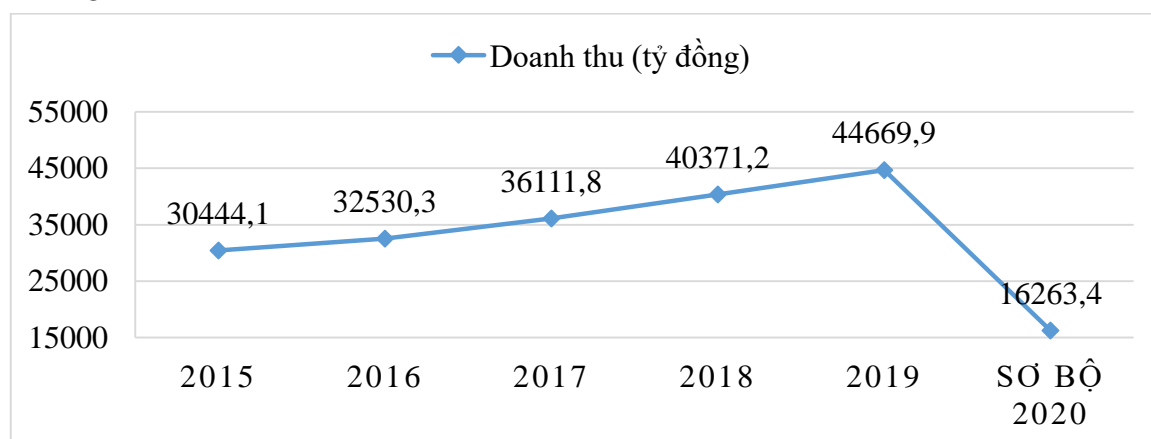
Tại Việt Nam, mặc dù những chỉ số du lịch giai đoạn 2016-2019 cho thấy bước nhảy vọt so với giai đoạn 2011-2015 với mức tăng hơn 55% về lượt khách quốc tế tới Việt Nam, sự sụt giảm lượt khách du lịch vào năm 2020 do ảnh hưởng của dịch bệnh đã kéo theo sự sụt giảm của cả giai đoạn này (Tổng cục Thống kê, 2021). Năm 2020, số lượng khách tính riêng do các doanh nghiệp lữ hành phục vụ đã giảm hơn một nửa so với năm trước đó. Đặc biệt, du khách quốc tế có sự biến động lớn nhất, giảm tới gần 80% so với lượt khách đạt đỉnh của năm 2019 (Hình 3.1).



Hình 3.1: Số lượt khách do doanh nghiệp lữ hành phục vụ trong giai đoạn 2015-2020

(Đơn vị: Nghìn lượt khách);(Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2022)

Những thay đổi trong lượng khách du lịch quốc tế và nội địa tác động trực tiếp tới doanh thu của các doanh nghiệp lữ hành. Doanh thu của các doanh nghiệp lữ hành tăng đều qua các năm từ 2016 tới 2019 với mức tăng trung bình 9,8%/năm (Tổng cục Thống kê, 2021). Riêng năm 2020, doanh thu từ dịch vụ lữ hành của năm 2020 đã giảm tới gần 60% so với năm 2019 (Hình 3.2).

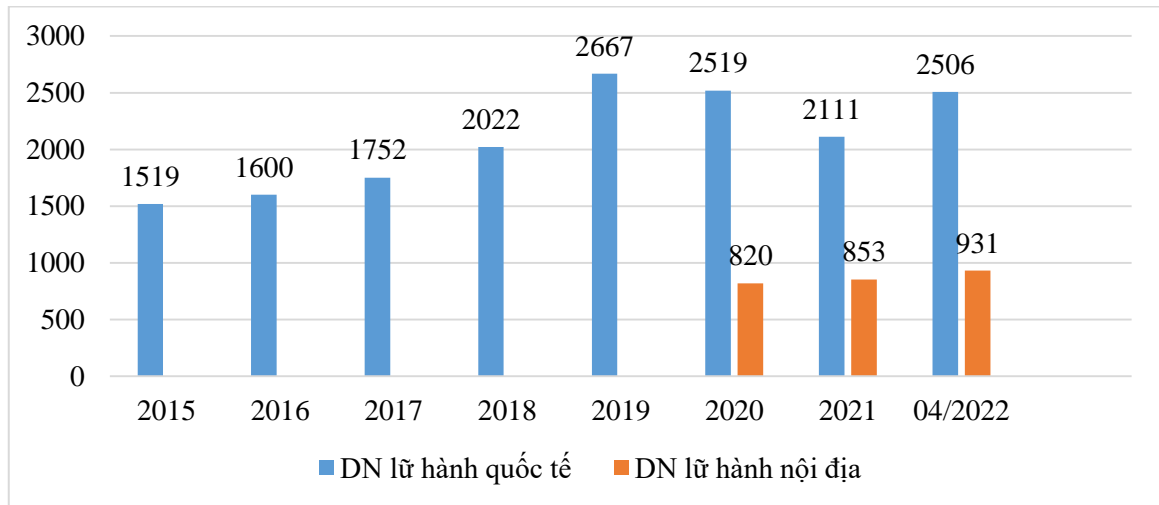


Hình 3.2: Doanh thu của dịch vụ lữ hành giai đoạn 2015-2020

(Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2022)

Số lượng doanh nghiệp lữ hành quốc tế tăng nhanh qua các năm và đạt tới 2667 doanh nghiệp vào năm 2019 cho thấy các doanh nghiệp đã nắm bắt nhanh chóng cơ hội phát triển du lịch mạnh mẽ, đặc biệt là sự mở rộng của du lịch quốc tế (Hình 3.3). Tuy nhiên, ảnh hưởng của dịch bệnh đã khiến nhiều doanh nghiệp không thể vượt qua khó khăn. Trong năm 2021, có tới 95% số doanh nghiệp lữ hành xin ngừng hoạt

động, 35% xin rút giấy phép kinh doanh, điều này đã gây ra xáo trộn lớn trong thị trường lao động du lịch (Tổng cục Du lịch, 2022b).



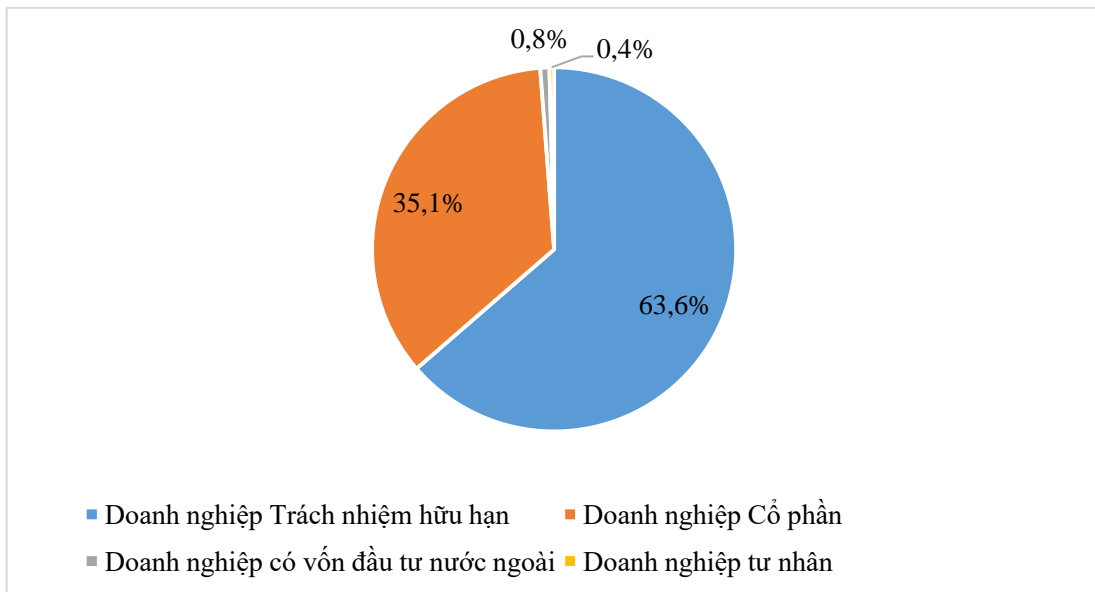
Hình 3.3: Số lượng doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam giai đoạn 2015-2022

(Nguồn: Tổng cục du lịch, 2022a)

* Ghi chú: Theo Luật Du lịch 2017, kể từ năm 2019, các doanh nghiệp kinh doanh lữ hành nội địa bắt buộc phải có giấy phép kinh doanh lữ hành. Do đó, trước năm 2019, chưa có thống kê chính thức về số lượng doanh nghiệp lữ hành nội địa.

Xét theo hình thức sở hữu của doanh nghiệp, tới đầu năm 2018, các doanh nghiệp nhà nước đã hoàn tất quá trình cổ phần hóa, góp phần tạo ra một thị trường cạnh tranh sôi động giữa các doanh nghiệp lữ hành. Theo thống kê gần nhất của Tổng cục Du lịch tính tới tháng 4/2022, doanh nghiệp trách nhiệm hữu hạn và doanh nghiệp cổ phần chiếm số lượng lớn nhất. Các doanh nghiệp có vốn đầu tư nước ngoài chiếm chưa tới 1% tổng số các doanh nghiệp lữ hành (Hình 3.4).

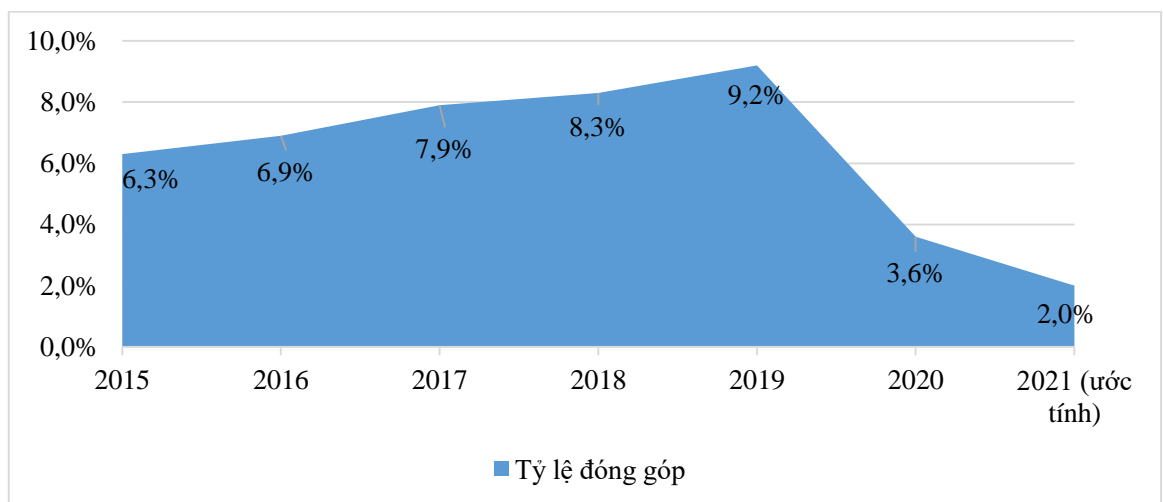
Bên cạnh những đóng góp trực tiếp vào tăng trưởng kinh tế, ngành du lịch còn tạo ra tới gần 3 triệu việc làm, với khoảng 927 nghìn việc làm trực tiếp trong năm 2019. Tốc độ tăng trưởng của toàn ngành đạt tới mức 22,7% trong 5 năm 2015-2019 và đứng thứ 6 trong số 10 nước có tốc độ tăng trưởng du lịch cao nhất thế giới vào giai đoạn này theo xếp hạng của Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) (Tổng cục Du lịch, 2022b). Tuy nhiên tới năm 2020, rất nhiều người lao động trong ngành du lịch bị mất việc làm do ảnh hưởng của dịch bệnh. Theo báo cáo sơ bộ của Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch (2022), tỷ lệ cắt giảm nhân sự của các doanh nghiệp du lịch là 70-80% trong năm 2020. Tỷ lệ lao động toàn thời gian của các doanh nghiệp vào năm 2021 giảm tới 75% so với năm trước, trong đó gần 30% lao động phải nghỉ việc hoặc chấm dứt hợp đồng lao động, 35% lao động nghỉ việc tạm thời (Hải Nam, 2022).



Hình 3.4: Các doanh nghiệp lữ hành chia theo hình thức sở hữu (tính tới tháng 4/2022)

(Nguồn: Tổng cục du lịch, 2022a)

Theo mục tiêu được đề ra trong Nghị quyết số 08-NQ/TW của Bộ Chính trị, du lịch đã dần khẳng định được vai trò mũi nhọn của mình khi góp phần quan trọng vào tăng trưởng kinh tế chung của Việt Nam. Trong giai đoạn 2016-2019, mức đóng góp của du lịch vào GDP của cả nước có sự tăng lên liên tục, đạt tỷ 9,2% vào năm 2019 (Tổng cục Du lịch, 2020).



Hình 3.5: Tỷ lệ đóng góp trực tiếp của ngành du lịch trong GDP của Việt Nam

(Nguồn: Tổng cục Du lịch, 2022a)

Tuy nhiên, sau hơn 2 năm kể từ khi đại dịch Covid-19 bùng phát, ngành du lịch đã chứng kiến mức suy giảm chưa từng có trước đó, trong đó lĩnh vực lưu trú và lữ hành chịu ảnh hưởng nặng nề nhất. Mức đóng góp vào GDP cả nước giảm gần 1/3

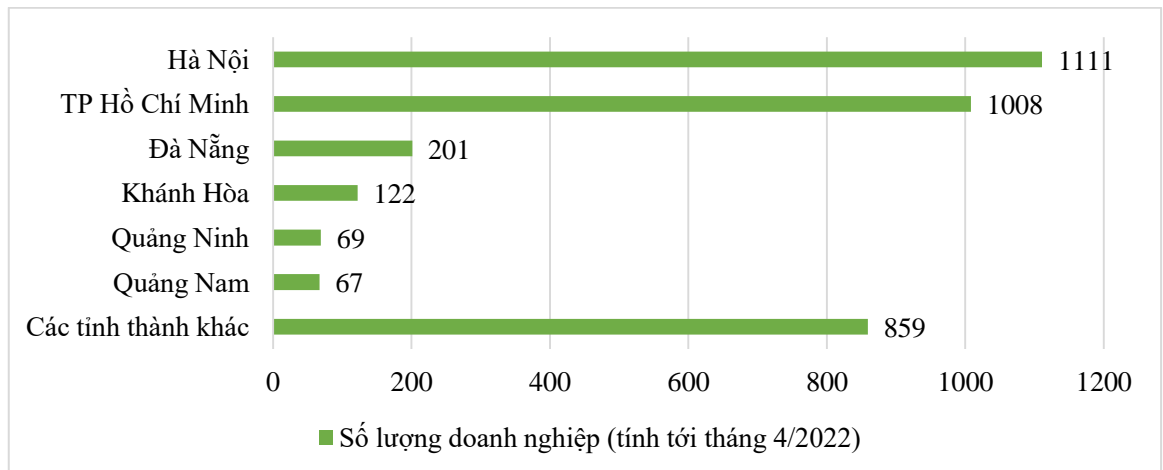
vào năm 2020 và chỉ còn đóng góp xấp xỉ 2% vào năm 2021 (Hình 3.5). Sau gần 2 năm đóng cửa biên giới, lữ hành nội địa chính là điểm tựa cho toàn ngành, giúp duy trì một nguồn doanh thu vô cùng ý nghĩa đối với các doanh nghiệp (McKinsey và Company, 2021).

3.1.2. Đặc điểm của doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Với lợi thế về địa lý khi nằm ở vùng châu thổ sông Hồng đất đai màu mỡ, khí hậu ôn hòa, cùng lịch sử nghìn năm văn hiến và là nơi giao thoa văn hóa của quốc gia, khu vực, Hà Nội đã sớm trở thành trung tâm du lịch lớn của cả nước. Du lịch Hà Nội không chỉ nổi tiếng với những kiến trúc cổ kính như Văn miếu Quốc Tử Giám, Hoàng thành Thăng Long, Đền Ngọc Sơn, chùa Một Cột,..., với những làng nghề truyền thống như gốm Bát Tràng, lụa Vạn Phúc, làng hoa Nhật Tân, mà còn được bạn bè trong nước và quốc tế biết tới với nền ẩm thực đa dạng, mang nét đặc trưng của đồng bằng Bắc bộ.

Trong giai đoạn trước 2020, du lịch Hà Nội đã đạt được những thành tích ấn tượng khi tiếp đón gần 29 triệu lượt khách du lịch vào năm 2019, tăng hơn 10% so với năm trước đó, trong đó lượt khách quốc tế đạt hơn 7 triệu lượt (UBND Thành phố Hà Nội, 2019). Lượng du khách lớn đã đem tới nguồn thu gần 105 nghìn tỷ đồng, tăng tới 34% so với năm 2018. Hà Nội nằm trong danh sách bình chọn “Điểm đến thành phố hàng đầu thế giới” trong 2 năm liên tiếp 2018 và 2019 do Tổ chức Giải thưởng du lịch thế giới đề cử và xếp thứ 15 trong tổng số 25 điểm đến được xếp hạng trên trang web nổi tiếng về du lịch TripAdvisor.

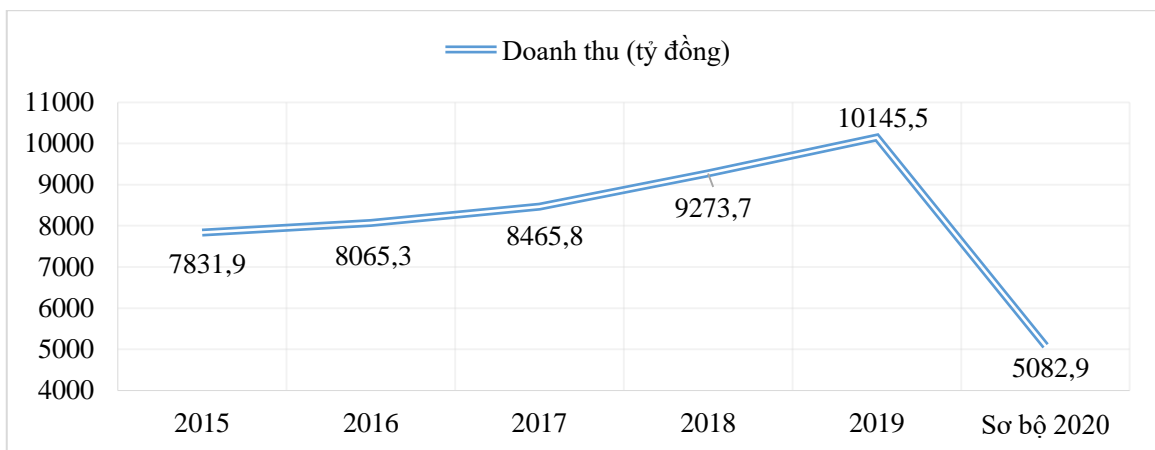
Sự phát triển của du lịch Hà Nội có một phần đóng góp không nhỏ từ dịch vụ lữ hành và ngược lại cũng tạo đà cho các doanh nghiệp lữ hành tiếp tục mở rộng cả về số lượng và chất lượng. Xét về số lượng, Hà Nội có số doanh nghiệp lữ hành đăng ký kinh doanh nhiều nhất với hơn 1100 doanh nghiệp vào năm 2022, chiếm gần 1/3 tổng số doanh nghiệp lữ hành của cả nước (Hình 3.6).



Hình 3.6: Số lượng các doanh nghiệp lữ hành phân theo địa phương

(Nguồn: Tổng cục Du lịch, 2022a)

Doanh thu của dịch vụ lữ hành tại Hà Nội tăng trưởng đều qua các năm từ 2015-2019 và đạt mức hơn 10 nghìn tỷ đồng vào năm 2019 (Hình 3.7). Tuy nhiên do ảnh hưởng của dịch bệnh, doanh thu từ hoạt động lữ hành giảm đi gần 50% vào năm 2020.



Hình 3.7: Doanh thu của dịch vụ lữ hành tại Hà Nội trong giai đoạn 2015-2020

(Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2022)

Các doanh nghiệp lữ hành không chỉ mở rộng về số lượng mà còn chú trọng tới việc nâng cao chất lượng và xây dựng những thương hiệu mạnh như Công ty Du lịch và Tiếp thị giao thông vận tải Vietravel, Công ty Cổ phần Du lịch dịch vụ Hà Nội Hanoi Toserco, Tổng công ty Du lịch Hà Nội Hanoitourist, Công ty TNHH Thương mại và du lịch Khát Vọng Việt (KAVO Travel),...

Trong số các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội, 89% các doanh nghiệp đăng ký kinh doanh lữ hành quốc tế (Sở Du lịch Hà Nội, 2022). Điều này đáp ứng nhu cầu ngày càng gia tăng của du khách trong nước và quốc tế. Các doanh nghiệp này phục

vụ cả hoạt động đưa khách du lịch Việt Nam ra nước ngoài và cung cấp tour du lịch tại Việt Nam cho các du khách quốc tế.

Bắt nhịp với sự hồi phục của du lịch trong nước, các doanh nghiệp lữ hành Hà Nội cũng đứng trước nhiều cơ hội mới. Một trong số đó là việc chuẩn bị tung ra các sản phẩm du lịch mới phù hợp với SEA Games 31, sự kiện thể thao quan trọng của Đông Nam Á. Đây là dịp để các doanh nghiệp quảng bá tại chỗ du lịch Hà Nội nói riêng và Việt Nam nói chung tới bạn bè quốc tế, đồng thời tiếp đón một lượng lớn khách du lịch quốc tế và trong nước đến tham gia Đại hội thể thao. Hơn thế nữa, Sở Du lịch Hà Nội cũng tổ chức các chuỗi sự kiện du lịch nổi bật trong thời gian trước, trong và sau sự kiện thể thao, song hành với các hoạt động tuyên truyền giới thiệu về du lịch Hà Nội qua các kênh truyền thông trong nước và quốc tế. Dự kiến, các doanh nghiệp lữ hành có thể đón tiếp khoảng 3,2 triệu lượt khách trong quý II năm 2022 (Sở Du lịch Hà Nội, 2022). Để nắm bắt cơ hội này làm tiền đề để nhanh chóng phục hồi và lấy lại đà tăng trưởng của giai đoạn trước, các doanh nghiệp lữ hành cần có sự thay đổi trong hoạt động quản trị doanh nghiệp nhằm khai thác tốt nguồn nhân lực hiện có để cung ứng dịch vụ tốt nhất tới khách du lịch.

3.2. Quy trình nghiên cứu

Luận án sử dụng cách tiếp cận tích hợp để nghiên cứu và làm rõ ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành. Với cách tiếp cận này, văn hóa doanh nghiệp có sự nhất quán và nhận được sự đồng thuận của mọi thành viên trong tổ chức. Từ đó mọi người lao động đều hiểu, cảm nhận và có thể mô tả rõ ràng các giá trị văn hóa đặc trưng của tổ chức. Theo cách tiếp cận này, nghiên cứu sẽ tiến hành đo lường văn hóa doanh nghiệp thông qua sự cảm nhận và đánh giá của người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành.

Bên cạnh đó, văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức là hai phạm trù phức tạp, đa chiều và trừu tượng nên việc sử dụng kết hợp các phương pháp nghiên cứu định tính và định lượng sẽ giúp mô tả được đầy đủ và toàn diện văn hóa đặc trưng của các doanh nghiệp lữ hành và lý giải được cách thức văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tới người lao động và khiến họ gắn bó hơn với tổ chức. Cụ thể, phương pháp phỏng vấn sâu cung cấp những căn cứ để hoàn thiện khung phân tích và bảng câu hỏi, với các khía cạnh văn hóa và sự gắn bó của người lao động phù hợp với đặc trưng doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội. Tiếp theo, phương pháp khảo sát thông qua bảng câu hỏi được tiến hành nhằm lượng hóa và phác họa những kết quả chung về ảnh hưởng khác nhau của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn

bó của người lao động với tổ chức. Phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình bổ sung thêm những lý giải về kết quả thu được từ các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội và khám phá chi tiết hơn các biểu hiện của văn hóa doanh nghiệp và vai trò của các khía cạnh văn hóa trong việc thúc đẩy sự gắn bó của người lao động tại một doanh nghiệp lữ hành điển hình.

Các bước của quy trình nghiên cứu được tóm tắt ở Hình 3.8.

❖ *Giai đoạn 1: Nghiên cứu tại bàn*

Xuất phát từ tổng quan các tài liệu trong và ngoài nước đề cập tới các mô hình, công cụ đo lường, đánh giá văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động; các công trình nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động trong lĩnh vực du lịch, lữ hành; các văn bản có liên quan đến dịch vụ lữ hành, doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam,... luận án đã xây dựng cơ sở lý luận về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức và đề xuất bộ thang đo văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động phù hợp với đặc trưng của các doanh nghiệp lữ hành.

Giai đoạn 2: Khảo sát tại doanh nghiệp

Ở giai đoạn này, hai phương pháp chính được sử dụng là khảo sát bằng bảng câu hỏi và nghiên cứu trường hợp điển hình.

- *Khảo sát bằng bảng câu hỏi:*

Mục đích chính của phương pháp khảo sát là khái quát các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp cơ bản của doanh nghiệp lữ hành và so sánh ảnh hưởng của từng khía cạnh văn hóa đến sự gắn bó của người lao động.

Phương pháp khảo sát được thực hiện theo ba bước chính:

Bước 1: Phỏng vấn sâu để điều chỉnh thang đo

Phương pháp phỏng vấn sâu được sử dụng để thu thập dữ liệu sơ cấp làm căn cứ để điều chỉnh bộ thang đo văn hóa doanh nghiệp. Văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động là các phạm trù tương đối trừu tượng, đa chiều khiến các thành viên trong doanh nghiệp khi được phỏng vấn có thể chưa định hình được rõ ràng và tách biệt các khía cạnh văn hóa khác nhau hay các thành phần của sự gắn bó. Vì vậy, việc tiến hành phỏng vấn sâu với 05 chuyên gia, những người có chuyên môn sâu về văn hóa doanh nghiệp, tâm lý học tổ chức và các hoạt động quản trị trong doanh nghiệp lữ hành, sẽ giúp rà soát, xác định đầy đủ và toàn diện các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động trong khung phân tích và chuẩn hóa các cách biểu đạt văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó để phù hợp hơn với bối cảnh

kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam. Mặt khác, phỏng vấn sâu cũng được thực hiện với một nhóm gồm 05 người lao động có độ tuổi từ 25 tới 40, những người có thâm niên làm việc tối thiểu là 3 năm tại các doanh nghiệp lữ hành, để có những điều chỉnh phù hợp trong cách diễn đạt và ngữ nghĩa của các biến quan sát trong bộ thang đo.

Bước 2: Khảo sát sơ bộ

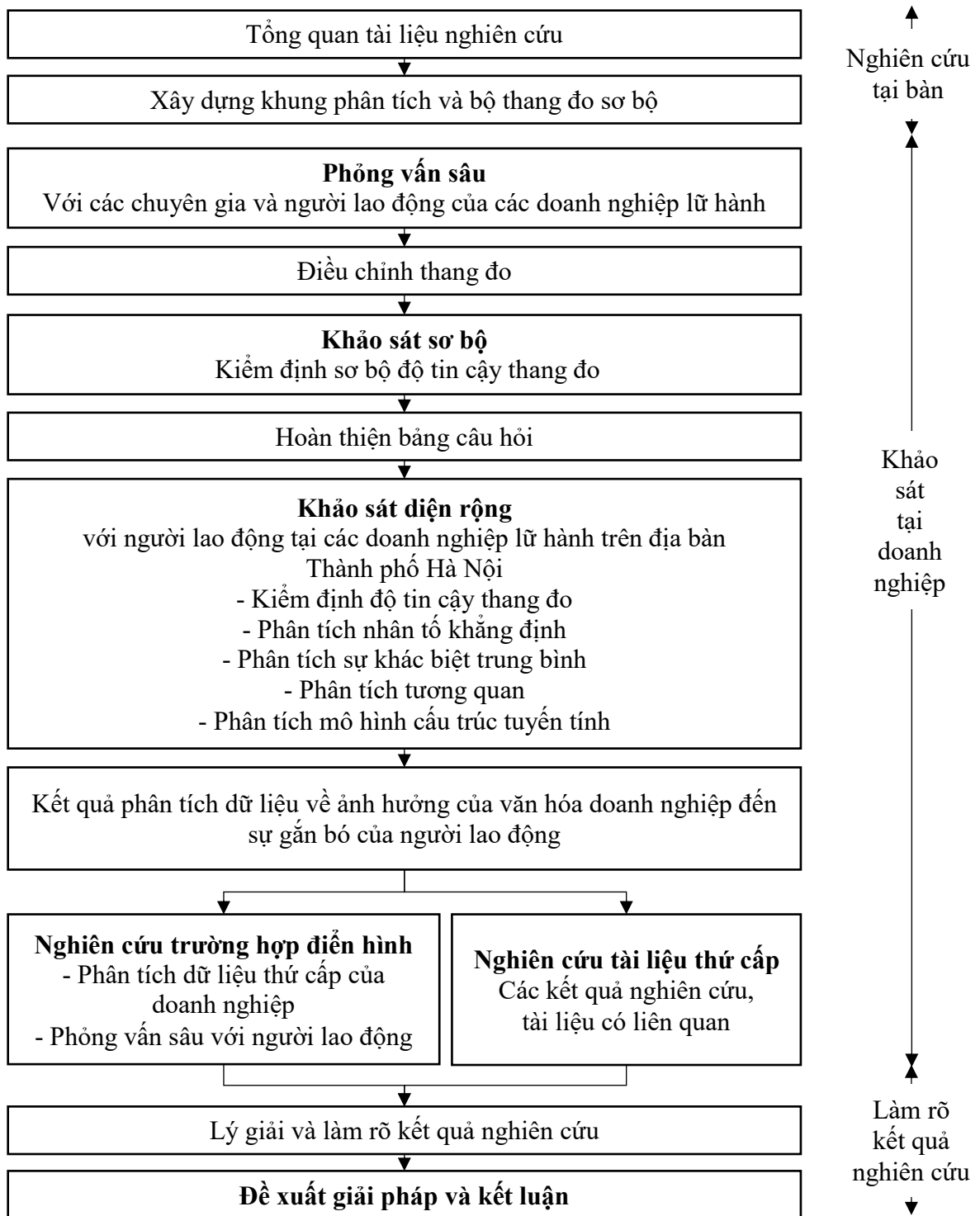
Dựa trên bộ thang đo đã điều chỉnh, tác giả tiến hành thiết kế bảng câu hỏi sử dụng cho khảo sát sơ bộ. Bảng câu hỏi được gửi tới 100 người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội để đảm bảo sự phù hợp trong cách diễn đạt và độ tin cậy của thang đo. Dữ liệu từ khảo sát sơ bộ được xử lý và tiến hành phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha nhằm phát hiện và loại bỏ những biến quan sát không phù hợp trước khi sử dụng bảng câu hỏi cho khảo sát chính thức. Bảng câu hỏi sau đó được hoàn thiện để sử dụng trong bước tiếp theo.

Bước 3: Khảo sát diện rộng chính thức

Khảo sát được tiến hành đối với người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Bảng câu hỏi chính thức bao gồm ba nội dung chính: (1) Đánh giá về văn hóa doanh nghiệp; (2) Đánh giá về sự gắn bó của người lao động; và (3) Thông tin cá nhân của người lao động. Dữ liệu từ khảo sát chính thức được xử lý bằng phần mềm SPSS 20 và AMOS 20 để kiểm định độ tin cậy thang đo dựa trên sự kết hợp giữa: phân tích hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá và phân tích nhân tố khẳng định. Điều này giúp đảm bảo độ tin cậy nhất quán nội bộ của thang đo trước khi đưa dữ liệu vào phân tích ở các bước tiếp theo để kiểm định giả thuyết nghiên cứu.

- *Nghiên cứu trường hợp điển hình:*

Việc phân tích văn hóa doanh nghiệp của một công ty điển hình trong lĩnh vực lữ hành tại Hà Nội cho phép tìm hiểu cụ thể và sâu sắc hơn những khía cạnh văn hóa doanh nghiệp nổi bật, làm rõ các biểu hiện và cách diễn giải của các khía cạnh văn hóa này tại công ty, từ đó cho phép xác định các khía cạnh văn hóa gắn liền với đặc trưng của lĩnh vực lữ hành. Bên cạnh đó, việc quan sát và phỏng vấn người lao động sẽ cho phép giải thích rõ hơn các khía cạnh văn hóa này có ảnh hưởng như thế nào đến sự gắn bó của người lao động, từ đó bổ sung thêm căn cứ để đưa ra các giải pháp cụ thể cho doanh nghiệp.



Hình 3.8: Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

❖ *Giai đoạn 3: Trình bày kết quả nghiên cứu*

Kết quả phân tích dữ liệu từ hai phương pháp khảo sát và nghiên cứu trường hợp điển hình được tổng hợp và đối chiếu để rút ra những kết luận toàn diện về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động. Một mặt, kết quả khảo sát diện rộng sẽ phác họa thực trạng văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội và xác định mức độ ảnh hưởng của từng khía cạnh văn hóa đến sự gắn bó của người lao động. Mặt khác, kết quả nghiên cứu trường hợp điển hình cho phép bổ sung và làm rõ kết quả phân tích định lượng, khám phá cách thức văn hóa doanh nghiệp tác động tới sự gắn bó của người lao động.

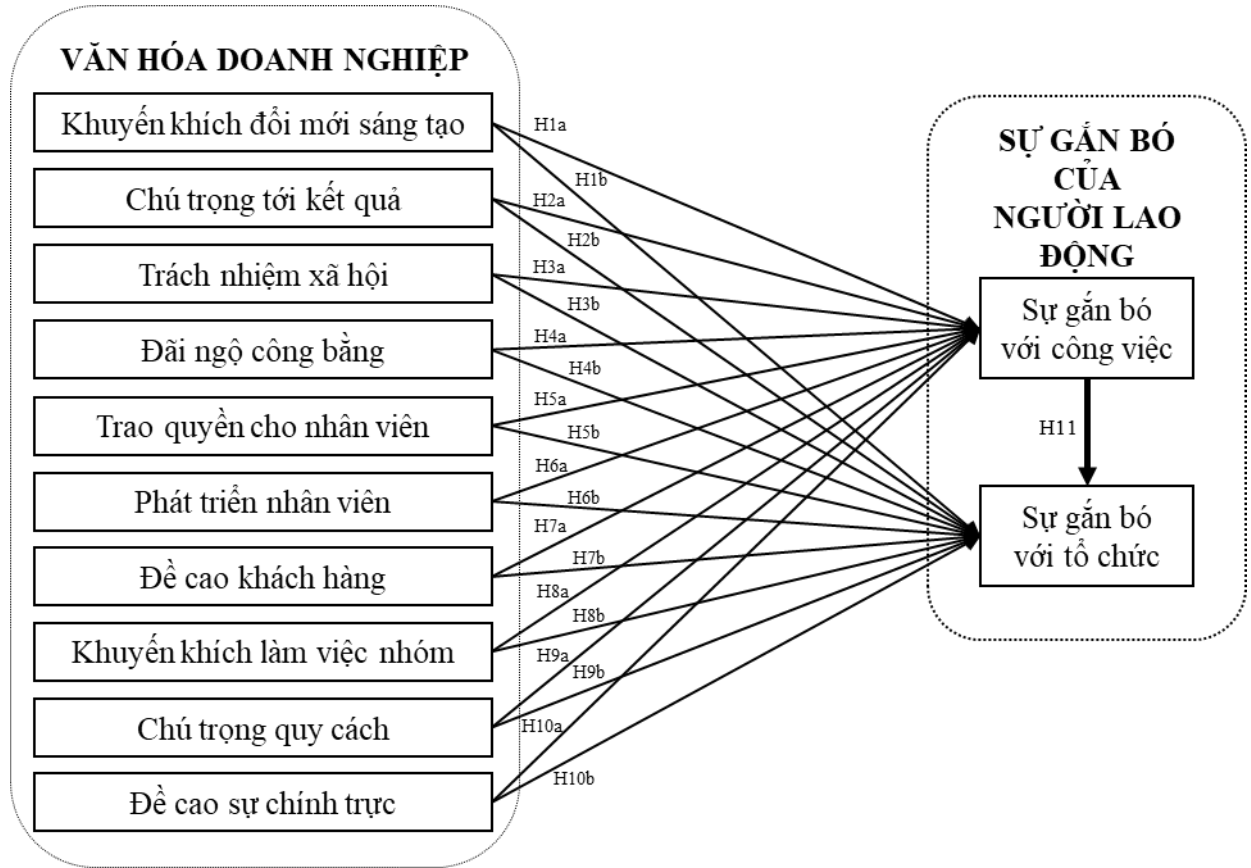
Bên cạnh đó, tác giả vận dụng các nghiên cứu lý thuyết và các tài liệu thứ cấp để lý giải cơ chế ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động, từ đó đề xuất giải pháp cho các nhà quản trị trong việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp nhằm cải thiện sự gắn bó của người lao động.

3.3. Khung phân tích và các giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên sự kế thừa có chọn lọc và điều chỉnh cách tiếp cận đo lường văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động trong các nghiên cứu lý thuyết và thực nghiệm về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động nói chung, và trong lĩnh vực du lịch, lữ hành nói riêng, khung phân tích của luận án được xây dựng nhằm đánh giá ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội (Hình 3.9).

Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó của người lao động được lý giải dựa trên hai lý thuyết quan trọng là lý thuyết Trao đổi xã hội và lý thuyết Yêu cầu và nguồn lực công việc. Cụ thể, theo lý thuyết Trao đổi xã hội, một xã hội được xây dựng dựa trên sự tương tác và các mối quan hệ của con người. Khi một cá nhân chia sẻ tài nguyên có giá trị với những người khác, người đó sẽ sẵn sàng cam kết hoàn trả lại những giá trị tương ứng. Mối quan hệ giữa người lao động và người sử dụng lao động hay tổ chức được xây dựng và duy trì dựa trên nguyên tắc có đi có lại giữa hai bên. Khi người lao động cảm thấy tổ chức đang đối xử tốt và đem lại cho họ giá trị nhất định, họ thường sẽ đáp lại bằng cách nỗ lực nhiều hơn trong công việc và gắn bó hơn với tổ chức (Alfes và cộng sự, 2013). Trong khi đó, lý thuyết Yêu cầu và nguồn lực công việc đề cập đến hai tiền đề chính tạo ra sự gắn bó của người lao động là yêu cầu công việc và nguồn lực công việc. Các nguồn lực sẽ tiếp thêm động lực cho nhân viên và thúc đẩy sự gắn bó, từ đó khiến người lao động cảm thấy hạnh phúc và làm việc với hiệu suất cao. Văn hóa doanh nghiệp được coi là một nguồn lực

quan trọng có tác động tích cực tới sự gắn bó của người lao động (Kwon và Kim, 2020).



Hình 3.9: Khung phân tích đề xuất

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Mặc dù các tài liệu lý thuyết đã đề cập tới văn hóa doanh nghiệp như một yếu tố quyết định tới sự gắn bó của người lao động (Frenking, 2016; Kahn, 1990; Robertson-Smith và Markwick, 2009), nhưng các nghiên cứu thực nghiệm làm rõ ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động còn tương đối hạn chế. Thêm vào đó, ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức có thể khác nhau (Saks, 2006). Trong phạm vi của luận án này, do thiếu hụt các nghiên cứu xem xét đồng thời cả hai khía cạnh của sự gắn bó nên tác giả đưa ra giả thuyết về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tương tự nhau cho cả hai khía cạnh này.

❖ *Khuyến khích đổi mới sáng tạo*

Mặc dù văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo thường được đề cập nhiều trong các nghiên cứu về lĩnh vực sản xuất hoặc công nghệ thông tin (Nguyễn Nam Hải,

2019), nhưng trong bối cảnh Việt Nam đang đẩy mạnh nền kinh tế dịch vụ, trong đó lĩnh vực cũng có sự chuyển mình đáng kể thì văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo càng trở nên quan trọng đối với doanh nghiệp trong lĩnh vực này. Khuyến khích đổi mới sáng tạo thể hiện ở việc doanh nghiệp thúc đẩy người lao động suy nghĩ mở hơn, khác biệt hơn và tạo ra những thay đổi, cải tiến tốt hơn mỗi ngày. Doanh nghiệp cũng ít khắt khe hơn với những ý tưởng mới, nhìn nhận thất bại như bài học để đổi mới hơn trong tương lai. Văn hóa khuyến khích và hỗ trợ cho các ý tưởng sáng tạo và hoạt động đổi mới trong doanh nghiệp được gợi ý là có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động (Bakker và Demerouti, 2008; Halbesleben và Wheeler, 2008; Hassanein và Özgit, 2022). Văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo cho phép các thành viên được phép thử nghiệm các ý tưởng mới và thậm chí chấp nhận cả các thất bại (Trương Đình Thái, 2020). Điều này khiến người lao động cảm thấy an toàn về mặt tâm lý trong quá trình làm việc và gắn bó hơn với tổ chức (Kahn, 1990). Theo đó, giả thuyết được xây dựng như sau:

H1a: Khía cạnh Khuyến khích đổi mới sáng tạo trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lĩnh vực.

H1b: Khía cạnh Khuyến khích đổi mới sáng tạo trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lĩnh vực.

❖ *Chú trọng tới kết quả*

Văn hóa chú trọng tới kết quả thể hiện doanh nghiệp lĩnh vực thúc đẩy người lao động hiểu được những đóng góp của mình trong việc thực hiện mục tiêu chung của tổ chức, từ đó tìm ra cách hiệu quả để đạt được kết quả công việc tốt nhất (Nguyễn Nam Hải, 2019). Cung ứng dịch vụ lĩnh vực liên quan đến nhiều người lao động khác nhau, do đó để đạt được kết quả cuối cùng là đem đến trải nghiệm và sự thỏa mãn cho khách hàng thì đòi hỏi mỗi người lao động phải ý thức được vai trò của mình. Văn hóa quan tâm tới hiệu quả làm việc của người lao động, đưa ra các đánh giá và khen thưởng dựa trên kết quả làm việc được nhìn nhận là yếu tố nguồn lực thúc đẩy người lao động sẵn sàng nỗ lực và cống hiến khả năng của mình cho công việc trong mô hình lý thuyết Yêu cầu và nguồn lực công việc (Schaufeli và cộng sự, 2009). Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

H2a: Khía cạnh Chú trọng tới kết quả trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lĩnh vực.

H2b: Khía cạnh Chú trọng tới kết quả trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

❖ **Trách nhiệm xã hội**

Khía cạnh trách nhiệm xã hội trong văn hóa của doanh nghiệp lữ hành thúc đẩy doanh nghiệp cân nhắc tới lợi ích của người lao động, cộng đồng và môi trường trong mọi quyết định và hoạt động kinh doanh. Văn hóa quan tâm tới trách nhiệm xã hội sẽ thúc đẩy sự gắn bó của người lao động khi khiến họ cảm thấy được quan tâm và đánh giá cao (Taneja và cộng sự, 2015; Trần Thị Ninh, 2021). Lý thuyết trao đổi xã hội giải thích rằng khi người lao động nhận thấy tổ chức quan tâm tới lợi ích của các bên liên quan (trong đó có người lao động), của cộng đồng, họ cảm thấy tự hào, tin tưởng vào tổ chức và cho rằng bản thân cần nỗ lực nhiều hơn để đáp lại sự quan tâm của tổ chức và góp phần vào duy trì danh tiếng xã hội của công ty (Singh và Singh, 2019; Hu và cộng sự, 2020).

H3a: Khía cạnh Trách nhiệm xã hội trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lữ hành.

H3b: Khía cạnh Trách nhiệm xã hội trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

❖ **Đãi ngộ công bằng**

Lương thưởng và những đãi ngộ phi tài chính được xem xét như một yếu tố quan trọng thúc đẩy người lao động nỗ lực nhiều hơn và gắn bó hơn với công việc. Khía cạnh Đãi ngộ công bằng trong văn hóa doanh nghiệp không chỉ quan tâm đến nội dung của đãi ngộ mà còn nhấn mạnh tới sự công bằng trong cách thức thực hiện. Công việc của người lao động trong doanh nghiệp lữ hành thường khó có thể so sánh hay lượng hóa một cách chính xác, vì vậy, việc doanh nghiệp cố gắng đảm bảo sự công bằng, đưa ra mức đãi ngộ tương xứng với nỗ lực của người lao động sẽ khiến họ tiếp tục tin tưởng và ở lại với tổ chức ngay cả trong những giai đoạn thấp điểm (Vũ Văn Viện, 2017). Đãi ngộ của doanh nghiệp được người lao động nhìn nhận như sự công nhận của tổ chức đối với những thành quả mà họ đã tạo ra, từ đó họ sẽ cảm thấy cần phải có nghĩa vụ hoàn trả tương ứng cho tổ chức bằng việc gắn bó nhiều hơn (Saks, 2006). Điều mà người lao động chú trọng không chỉ là nội dung và mức độ đãi ngộ mà họ nhận được, mà còn là sự công bằng. Văn hóa doanh nghiệp phản ánh sự công bằng trong việc công nhận và khen thưởng đối với các cá nhân trong tổ chức, có sự trả công xứng đáng giữa các cá nhân sẽ khiến người lao động cảm thấy yên tâm,

an toàn về mặt tinh thần, từ đó muốn tiếp tục gắn bó với tổ chức (Taneja và cộng sự, 2015; Kahn, 1990).

H4a: Khía cạnh Đãi ngộ công bằng trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lữ hành.

H4b: Khía cạnh Đãi ngộ công bằng trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

❖ *Trao quyền cho nhân viên*

Các hoạt động của doanh nghiệp lữ hành phần lớn gắn với những nhu cầu thay đổi không ngừng của khách hàng nên việc ra quyết định thường phải nhanh chóng, kịp thời. Văn hóa trao quyền khuyến khích người lao động chủ động tham gia vào quá trình ra quyết định trong cả ngắn hạn và dài hạn, ghi nhận những ý kiến, đề xuất và mở rộng các cơ hội cho nhân viên trong việc đóng góp vào các quyết định chung của tập thể. Văn hóa ủng hộ sự dân chủ, trao quyền nhiều hơn cho nhân viên, thúc đẩy họ tham gia vào quá trình ra quyết định của doanh nghiệp sẽ khiến người lao động cảm thấy được tôn trọng và có giá trị trong tổ chức, từ đó họ sẽ làm việc có trách nhiệm hơn và muốn gắn bó nhiều hơn với tổ chức (Taneja và cộng sự, 2015; Bùi Thị Minh Thu, 2018). Trong các doanh nghiệp lữ hành, việc doanh nghiệp chú trọng tới trao quyền sẽ cho phép người lao động tự chủ trong việc giải quyết và đáp ứng nhanh chóng các nhu cầu của khách hàng, tạo cơ hội cho họ thể hiện năng lực của bản thân, từ đó họ sẽ hào hứng, tràn đầy năng lượng hơn khi làm việc và gắn bó hơn với công việc (Lu và cộng sự, 2016; Chiniara và Bentein, 2016). Điều này dẫn đến giả thuyết:

H5a: Khía cạnh Trao quyền cho nhân viên trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lữ hành.

H5b: Khía cạnh Trao quyền cho nhân viên trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

❖ *Phát triển nhân viên*

Lữ hành là một lĩnh vực đặc thù với những đòi hỏi cao về chuyên môn nghiệp vụ và có sự khác biệt đáng kể so với các lĩnh vực dịch vụ khác như thương mại, giải trí. Do vậy những người lao động tham gia vào lĩnh vực này đòi hỏi phải có hướng phát triển nghề nghiệp trong dài hạn thay vì chỉ làm việc trong ngắn hạn rồi chuyển đổi sang các lĩnh vực khác. Khía cạnh văn hóa phát triển nhân viên thể hiện doanh

ng nghiệp lữ hành chú trọng tới việc hoạch định nghề nghiệp, ưu tiên các cơ hội đào tạo và phát triển phù hợp với người lao động và chiến lược chung của tổ chức. Văn hóa coi trọng và hỗ trợ cho sự phát triển của người lao động có tác động tích cực tới sự gắn bó của người lao động (Paradise, 2008; AlShehhi và cộng sự, 2021). Khi doanh nghiệp đem đến cho người lao động những cơ hội phát triển bản thân, giúp họ vạch ra những kế hoạch cho con đường sự nghiệp trong tương lai, người lao động sẽ cảm thấy họ nhận được lợi ích đáng kể từ tổ chức, từ đó khiến họ muốn gắn bó nhiều hơn, muốn hoàn thiện bản thân để đóng góp cho tổ chức và gắn sự nghiệp của họ với tương lai của doanh nghiệp (Levinson, 2007; Ahmadi và cộng sự, 2012; Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương, 2016). Do đó, giả thuyết là:

H6a: Khía cạnh Phát triển nhân viên trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lữ hành.

H6b: Khía cạnh Phát triển nhân viên trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

❖ *Đề cao khách hàng*

Với các doanh nghiệp lữ hành, văn hóa đề cao khách hàng thể hiện sự chú trọng và đầu tư của doanh nghiệp nhằm cung cấp một dịch vụ chất lượng cho khách hàng, được khách hàng công nhận và tạo dựng được danh tiếng trên thị trường. Các dịch vụ lữ hành mang tính cá nhân hóa cao và được tùy chỉnh riêng với từng khách hàng. Do đó, việc quan tâm tới nhu cầu của khách hàng, lấy khách hàng làm điểm xuất phát cho mọi hoạt động của doanh nghiệp, từ thiết kế sản phẩm, kết nối nhà cung ứng, cung cấp dịch vụ,... tới chăm sóc khách hàng là yêu cầu quan trọng để doanh nghiệp khác biệt và thành công. Người lao động làm việc trong những doanh nghiệp quan tâm tới khách hàng và hướng tới chất lượng sản phẩm và dịch vụ vượt trội thường có sự gắn bó cao hơn (Taneja và cộng sự, 2015). Theo lý thuyết về Yêu cầu và nguồn lực công việc, người lao động trong các doanh nghiệp có văn hóa định hướng khách hàng được trang bị tốt hơn về kiến thức và kỹ năng (cung cấp thêm nguồn lực để thực hiện công việc) để có thể dự đoán và đáp ứng các mối quan tâm của khách hàng, từ đó họ có sự gắn bó cao hơn với vai trò công việc tại tổ chức, nói cách khác, họ sẵn sàng dành thời gian và nỗ lực nhiều hơn để đáp ứng tốt hơn nữa nhu cầu của khách hàng (Anaza và cộng sự, 2016). Do vậy, giả thuyết được xây dựng là:

H7a: Khía cạnh Đề cao khách hàng trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lữ hành.

H7b: Khía cạnh Đề cao khách hàng trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

❖ ***Khuyến khích làm việc nhóm***

Trong doanh nghiệp lữ hành, quá trình cung ứng dịch vụ thường được thực hiện theo các nhóm làm việc được hình thành dựa trên các nhu cầu thay đổi của khách hàng. Các nhóm này có thể bao gồm người lao động ở một bộ phận hoặc từ nhiều bộ phận khác nhau, cùng thực hiện một nhiệm vụ cụ thể và có sự phối hợp, hỗ trợ lẫn nhau khi làm việc. Văn hóa khuyến khích làm việc nhóm tạo ra một môi trường cởi mở, thân thiện, cho phép người lao động dễ dàng và nhanh chóng kết nối với các thành viên trong nhóm, thúc đẩy họ làm việc theo nhóm để đạt được hiệu quả vượt trội hơn so với thực hiện công việc độc lập (Nguyễn Nam Hải, 2019). Sự hòa hợp và mối quan hệ hỗ trợ và tin cậy giữa các cá nhân trong nhóm và giữa các đồng nghiệp được cho là có tác động tích cực tới sự gắn bó của người lao động (Lockwood, 2007; May và cộng sự, 2004; Robertson-Smith và Markwick, 2009). Dựa trên mô hình lý thuyết của Kahn (1990), một tổ chức có văn hóa tạo điều kiện cho các cá nhân kết nối với nhau, hướng đến sự cởi mở và hỗ trợ lẫn nhau giữa các thành viên trong cùng một nhóm sẽ khiến mỗi cá nhân cảm thấy an toàn tại nơi làm việc, khiến họ cảm thấy gắn bó hơn với trách nhiệm công việc được giao phó. Bên cạnh đó, văn hóa tạo thuận lợi cho sự tương tác và các mối quan hệ khăng khít tại nơi làm việc còn khiến người lao động cảm thấy bản thân có ý nghĩa hơn khi thực hiện công việc tại tổ chức – một yếu tố quan trọng cấu thành nên sự gắn bó (May và cộng sự, 2004). Điều này dẫn tới giả thuyết:

H8a: Khía cạnh Khuyến khích làm việc nhóm trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lữ hành.

H8b: Khía cạnh Khuyến khích làm việc nhóm trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

❖ ***Chú trọng quy cách***

Văn hóa chú trọng quy cách với việc coi trọng vai trò của hệ thống chính sách, thủ tục, quy tắc và cơ cấu tổ chức trong doanh nghiệp lữ hành sẽ quyết định tới sự gắn bó của người lao động. Các chính sách và thủ tục được xây dựng một cách hệ thống chính là nguồn lực hỗ trợ cho người lao động trong việc sắp xếp hiệu quả và linh hoạt công việc của mình, từ đó sẽ gắn bó hơn với tổ chức (Dawson và cộng sự,

2011; Devi, 2009). Mức độ tiêu chuẩn hóa cao trong hệ thống tổ chức và quy trình cung ứng dịch vụ của doanh nghiệp cũng giúp người lao động nắm rõ các yêu cầu công việc và xác định được rõ các hành vi theo đúng chuẩn mực khi tương tác với khách hàng, từ đó cũng làm tăng sự gắn bó của người lao động với công việc (Yang và cộng sự, 2014).

H9a: Khía cạnh Chú trọng quy cách trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lữ hành.

H9b: Khía cạnh Chú trọng quy cách trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

❖ ***Đề cao sự chính trực***

Đối với các doanh nghiệp dịch vụ, đặc biệt là lĩnh vực lữ hành, văn hóa đề cao sự chính trực, nhấn mạnh tới các yêu cầu về sự trung thực, chân thành và cởi mở trong cung ứng dịch vụ, là một yếu tố vô cùng quan trọng, nhằm đạt được sự tin tưởng và lòng trung thành của khách hàng (Vũ Văn Viện, 2017). Nói cách khác, văn hóa đề cao sự chính trực được coi là khía cạnh quan trọng trong văn hóa doanh nghiệp lữ hành và có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động (Daum và Maraist, 2021; Morgan, 2004). Khi nhận thấy doanh nghiệp tôn trọng tính chính trực trong cung ứng dịch vụ, người lao động cũng cảm thấy tin tưởng và tự hào hơn về công việc đang thực hiện và doanh nghiệp mà họ đang làm việc, từ đó muốn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp.

H10a: Khía cạnh Đề cao sự chính trực trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với công việc tại các doanh nghiệp lữ hành.

H10b: Khía cạnh Đề cao sự chính trực trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

❖ ***Sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức***

Hai khía cạnh của sự gắn bó bao gồm sự gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức phản ánh hai trạng thái tâm lý khác nhau của người lao động xuất phát từ cảm giác khi cá nhân nhận thấy lợi ích từ nỗ lực của bản thân (sự gắn bó với công việc) và cảm thấy bản thân có ý nghĩa là một thành viên, góp phần vào mục tiêu, giá trị và niềm tin của tổ chức (Kahn, 1990; Pratt và Ashforth, 2003). Về lý thuyết, sự gắn bó với công việc được dự đoán là có tác động tới sự gắn bó với tổ chức của người lao động (Saks và Gruman, 2014). Điều này mới chỉ được kiểm chứng trong một số ít nghiên cứu thực nghiệm (Rai và Maheshwari, 2021). Trong doanh nghiệp lữ hành, sự kết nối giữa người lao động với tổ chức cũng đan xen với những công việc đặc thù

mà họ thực hiện hàng ngày, do đó, cần khám phá thêm về ảnh hưởng từ sự gắn bó của người lao động với công việc đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Từ phân tích này, giả thuyết được hình thành như sau:

H11: Sự gắn bó của người lao động với công việc có ảnh hưởng tích cực tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành.

Tựu trung lại, khung phân tích của luận án được đề xuất dựa trên các lý thuyết nền, được ủng hộ bởi các nghiên cứu thực nghiệm trước đó và được điều chỉnh cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu trong các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội, từ đó hướng tới bổ sung thêm một số điểm khác biệt có giá trị cho các nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức (Bảng 3.1).

Bảng 3.1: So sánh khung phân tích với các nghiên cứu trước

| | Mối quan hệ được nghiên cứu | Các nghiên cứu có liên quan | Điểm khác biệt của nghiên cứu |
|-----|---|---|--|
| H1a | Khuyến khích đổi mới sáng tạo → Sự gắn bó với công việc | Bakker và Demerouti (2008); Halbesleben và Wheeler (2008); Kahn (1990); Trương Đình Thái (2020) | Bổ sung thêm bằng chứng về mối quan hệ ít được nghiên cứu trước đó |
| H1b | Khuyến khích đổi mới sáng tạo → Sự gắn bó với tổ chức | | Phát triển từ lập luận lý thuyết của Kahn (1990) |
| H2a | Chú trọng tới kết quả → Sự gắn bó với công việc | Schaufeli và cộng sự (2009); Trương Đình Thái (2020) | Bổ sung thêm bằng chứng về mối quan hệ ít được nghiên cứu trước đó |
| H2b | Chú trọng tới kết quả → Sự gắn bó với tổ chức | | Đề xuất mới dựa trên lý thuyết Trao đổi xã hội |
| H3a | Trách nhiệm xã hội → Sự gắn bó với công việc | Hu và cộng sự (2020); Singh và Singh (2019); Taneja và cộng sự (2015) | Bổ sung thêm bằng chứng về mối quan hệ ít được nghiên cứu trước đó |
| H3b | Trách nhiệm xã hội → Sự gắn bó với tổ chức | | Đề xuất mới dựa trên lý thuyết Trao đổi xã hội |
| H4a | Đãi ngộ công bằng → Sự gắn bó với công việc | Kahn (1990); Saks (2006); Taneja và cộng sự (2015); Pandey và Patel (2020) | Đề xuất mới dựa trên lý thuyết Yêu cầu và nguồn lực công việc |
| H4b | Đãi ngộ công bằng → Sự gắn bó với tổ chức | | Phát triển từ lập luận của Saks (2006) |
| H5a | Trao quyền cho nhân viên → Sự gắn bó với công việc | Lu và cộng sự (2016); Chiniara và Bentein (2016) | Bổ sung thêm bằng chứng về mối quan hệ ít được nghiên cứu trước đó |
| H5b | Trao quyền cho nhân viên → Sự gắn bó với tổ chức | Taneja và cộng sự (2015); Bùi Thị Minh Thu (2018) | |
| H6a | Phát triển nhân viên → Sự gắn bó với công việc | | Bổ sung bằng chứng thực nghiệm |

| | | | |
|------|--|---|---|
| H6b | Phát triển nhân viên → Sự gắn bó với tổ chức | Ahmadi và cộng sự (2012); Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhật Vương (2016); Levinson (2007); Paradise (2008) | Bổ sung thêm bằng chứng về mối quan hệ ít được nghiên cứu trước đó |
| H7a | Đề cao khách hàng → Sự gắn bó với công việc | Anaza và cộng sự (2016); Bavik (2016); | Bổ sung thêm bằng chứng về mối quan hệ ít được nghiên cứu trước đó |
| H7b | Đề cao khách hàng → Sự gắn bó với tổ chức | Taneja và cộng sự (2015); Oriade và cộng sự (2021) | Phát triển từ lập luận của Taneja và cộng sự (2015) |
| H8a | Khuyến khích làm việc nhóm → Sự gắn bó với công việc | Kahn (1990); Lockwood, 2007; May và cộng sự, 2004; Nguyễn Nam Hải (2019); Robertson-Smith và Markwick (2009); | Bổ sung bằng chứng thực nghiệm |
| H8b | Khuyến khích làm việc nhóm → Sự gắn bó với tổ chức | | Phát triển từ những lập luận lý thuyết của May và cộng sự (2004) |
| H9a | Chú trọng quy cách → Sự gắn bó với công việc | Dawson và cộng sự (2011); Devi (2009); Bradley và cộng sự (2006) | Bổ sung bằng chứng thực nghiệm |
| H9b | Chú trọng quy cách → Sự gắn bó với tổ chức | | Đề xuất mới dựa trên lý thuyết Trao đổi xã hội |
| H10a | Đề cao sự chính trực → Sự gắn bó với công việc | Morgan (2004); Daum và Maraist (2021) | Phát triển từ những lập luận lý thuyết của Daum và Maraist (2021), bổ sung thêm bằng chứng về mối quan hệ ít được nghiên cứu trước đó |
| H10b | Đề cao sự chính trực → Sự gắn bó với tổ chức | | |
| H11 | Sự gắn bó với công việc → Sự gắn bó với tổ chức | Kahn, (1990); Rai và Maheshwari (2021); Saks và Gruman (2014); Pratt và Ashforth (2003) | Phát triển từ lập luận của Saks (2016), bổ sung thêm bằng chứng về mối quan hệ ít được nghiên cứu trước đó |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

3.4. Phương pháp khảo sát bằng bảng câu hỏi

3.4.1. Thiết kế thang đo và bảng câu hỏi khảo sát

Bộ thang đo sơ bộ sử dụng trong khảo sát được xây dựng dựa trên sự kế thừa vào tổng hợp các thang đo được đề xuất trong các nghiên cứu thực nghiệm, và được điều chỉnh dựa trên kết quả phỏng vấn sâu đối với các chuyên gia và người lao động.

❖ Phỏng vấn sâu để điều chỉnh bảng câu hỏi

Phỏng vấn sâu được tiến hành với hai nhóm đối tượng. Nhóm đầu tiên gồm 05 người là các chuyên gia và nhà nghiên cứu có hiểu biết chuyên sâu về văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó của người lao động và các hoạt động quản trị tại các doanh nghiệp du lịch, lữ hành. Nhóm thứ hai bao gồm 05 người lao động đến từ một số doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Việc kết hợp kết quả phỏng vấn hai nhóm đối tượng này sẽ bổ sung cho nhau nhằm đảm bảo cả tính lý thuyết và tính ứng dụng của nghiên cứu và tạo thuận lợi cho quá trình khảo sát chính thức khi bảng hỏi cuối cùng được thiết kế gần gũi, phù hợp hơn với đối tượng khảo sát.

Quá trình phỏng vấn sâu được thực hiện trước khi tiến hành khảo sát chính thức với mục đích thu thập các nhận định, đánh giá chung về các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp nổi bật và sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành, từ đó rà soát, đảm bảo được sự phù hợp, đầy đủ và toàn diện của các biến trong mô hình lý thuyết, các thang đo, bảng câu hỏi,...

Các câu hỏi phỏng vấn sâu xoay quanh 3 nhóm nội dung chính: (1) những đặc trưng trong văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành; (2) những biểu hiện của sự gắn bó của người lao động; (3) ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động (Phụ lục 4 và Phụ lục 5).

❖ Thiết kế thang đo

Thang đo sơ bộ bao gồm 59 biến quan sát phản ánh 10 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp và 02 khía cạnh sự gắn bó của người lao động. Sau đó, dựa trên kết quả phỏng vấn sâu, luận án đề xuất bộ thang đo chính thức bao gồm 63 biến quan sát (Bảng 3.2).

Bảng 3.2: Bộ thang đo đề xuất

| | TT | | Biến quan sát | Nguồn |
|--------------------------------------|-----|----|--|--|
| Khuyến khích đổi mới sáng tạo | 1.1 | 1 | Công ty luôn sẵn sàng thử nghiệm những điều mới mẻ (ví dụ: áp dụng quy trình làm việc mới, hệ thống quản lý mới, hoặc phương thức tiếp cận khách hàng mới,...) | Naqshbandi và cộng sự (2015); Solis và Mora-Esquivel (2019) |
| | 1.2 | 2 | Công ty khuyến khích người lao động đưa ra các ý tưởng sáng tạo trong công việc | |
| | 1.3 | 3 | Công ty nhìn nhận những thất bại là cơ hội để học hỏi và cải tiến | Tác giả đề xuất |
| | 1.4 | 4 | Công ty đưa ra cam kết cụ thể về các hoạt động đổi mới sáng tạo trong tổ chức | Tepeci và Barlett (2002); Oriade và cộng sự (2021) |
| | 1.5 | 5 | Công ty thường xuyên nắm bắt nhanh chóng các cơ hội kinh doanh trên thị trường | |
| Chú trọng tới kết quả | 2.1 | 6 | Công ty luôn khen thưởng và đánh giá cao những người lao động có đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu chung | Tepeci và Barlett (2002); Sarros và cộng sự (2005); Remo (2012); Trương Đình Thái (2020) |
| | 2.2 | 7 | Công ty yêu cầu các nhà quản trị phải cam kết mạnh mẽ đạt được các mục tiêu đề ra | |
| | 2.3 | 8 | Công ty coi trọng thành tích công việc của người lao động khi đề xuất tăng lương hoặc thăng chức cho cá nhân đó | |
| | 2.4 | 9 | Công ty đặt kỳ vọng cao về kết quả công việc của mỗi bộ phận, cá nhân | |
| Trách nhiệm xã hội | 3.1 | 10 | Trong quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh, công ty xem xét đến cả các vấn đề môi trường và xã hội | Sarros và cộng sự (2005); Naqshbandi và cộng sự (2015); Trương Đình Thái (2020) |
| | 3.2 | 11 | Công ty thể hiện sự quan tâm đến các vấn đề xã hội và cộng đồng trong tuyên bố sứ mệnh hoặc tuyên bố về các nguyên tắc kinh doanh của công ty | |
| | 3.3 | 12 | Công ty coi trọng cả lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội | |
| | 3.4 | 13 | Công ty nhấn mạnh tới trách nhiệm xã hội trong sứ mệnh hoặc triết lý kinh doanh | |
| | 3.5 | 14 | Công ty luôn tìm kiếm các giải pháp nhằm giảm thiểu các tác động tới môi trường và xã hội trong quá trình cung ứng dịch vụ tới khách hàng | |
| Đãi ngộ công bằng | 4.1 | 15 | Công ty đối xử công bằng với người lao động | Tepeci và Barlett (2002); Sarros và cộng sự (2005) |
| | 4.2 | 16 | Công ty có đãi ngộ tài chính (phúc lợi, trợ cấp, cổ phần,...) tốt cho người lao động | |
| | 4.3 | 17 | Công ty trả lương xứng đáng cho người lao động | |
| | 4.4 | 18 | Công ty có những phần thưởng đặc biệt (ví dụ: vinh danh, cơ hội thăng tiến vượt cấp,...) với người lao động có kết quả xuất sắc. | |
| Trao quyền | 5.1 | 19 | Công ty khuyến khích nhân viên tự đưa ra quyết định khi xử lý phàn nàn của khách hàng | Tepeci và Barlett (2002); Shazad |

| | | | | |
|-----------------------------------|-----|----|--|---|
| cho nhân viên | 5.2 | 20 | Công ty ưu tiên chia sẻ thông tin rộng rãi với nhân viên khi họ cần | (2017); Atadil và Green (2021) |
| | 5.3 | 21 | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp ý kiến vào quá trình xây dựng các kế hoạch, chiến lược | |
| | 5.4 | 22 | Công ty yêu cầu nhân viên phải xin ý kiến của người quản lý trực tiếp trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào trong công việc (câu hỏi ngược) | |
| Phát triển nhân viên | 6.1 | 23 | Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động | Tepeci và Barlett (2002); Sarros và cộng sự (2005); Oriade và cộng sự (2021) |
| | 6.2 | 24 | Công ty khuyến khích người lao động xây dựng kế hoạch phát triển sự nghiệp của bản thân trong dài hạn | |
| | 6.4 | 25 | Công ty quan tâm đến việc phát triển sự nghiệp của từng cá nhân | |
| | 6.5 | 26 | Công ty thường xuyên đánh giá các kỹ năng nhằm tìm kiếm và phát triển các khả năng tiềm ẩn của người lao động | |
| | 6.6 | 27 | Công ty thường xuyên cung cấp cho người lao động các khóa đào tạo kiến thức và kỹ năng khác nhau để chuẩn bị cho công việc trong tương lai | |
| Đề cao khách hàng | 7.1 | 28 | Đối với công ty, khách hàng là số một | Naqshbandi và cộng sự (2015); Atadil và Green (2020) Oriade và cộng sự (2021) |
| | 7.2 | 29 | Công ty luôn duy trì mối quan hệ thân thiết với khách hàng (ví dụ: qua email, điện thoại, gặp mặt trực tiếp,...) | |
| | 7.3 | 30 | Công ty đặt trọng tâm mang đến cho khách hàng những gì họ mong đợi | |
| | 7.4 | 31 | Công ty chú trọng chất lượng dịch vụ | |
| | 7.5 | 32 | Công ty quan tâm đến lợi ích của khách hàng khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp | |
| Khuyến khích làm việc nhóm | 8.1 | 33 | Công ty khích lệ tinh thần đồng đội của người lao động | Tepeci và Barlett (2002); Solis và Mora-Esquivel (2019); Oriade và cộng sự (2021) |
| | 8.2 | 34 | Công ty khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm để đạt được các mục tiêu công việc | |
| | 8.3 | 35 | Công ty đề cao sự hòa hợp của nhân viên khi làm việc nhóm | |
| | 8.4 | 36 | Công ty thúc đẩy sự phối hợp trong công việc giữa các phòng ban, bộ phận | |
| | 8.5 | 37 | Công ty khuyến khích mọi người sẵn sàng hợp tác để tìm ra giải pháp khi gặp khó khăn | Tác giả đề xuất |
| Chú trọng quy cách | 9.1 | 38 | Công ty có cơ cấu tổ chức chặt chẽ | Remo (2012); Oriade và cộng sự (2021) |
| | 9.2 | 39 | Các thành viên trong công ty chủ yếu kết nối với nhau bởi các chính sách và quy tắc chính thức | |
| | 9.3 | 40 | Công ty có tiêu chuẩn nghiêm ngặt về trang phục đối với nhân viên | Tác giả đề xuất |
| | 9.4 | 41 | Công ty có các quy định rõ ràng trong công việc bắt buộc nhân viên phải tuân theo. (ví dụ: quy định về thời gian làm | |

| | | | | |
|--------------------------------|------|----|--|--|
| | | | việc, quy định giao tiếp với khách hàng, quy định về ứng xử tại nơi làm việc,...) | |
| | 9.5 | 42 | Công ty coi trọng việc áp dụng chính xác các quy trình làm việc đã được thiết lập | Bradley và cộng sự (2006) |
| Đề cao sự chính trực | 10.1 | 43 | Công ty coi trọng việc giữ lời hứa với khách hàng | Tepeci và Barlett (2002); Naqshbandi và cộng sự (2015) |
| | 10.2 | 44 | Công ty đề cao sự trung thực của người lao động trong công việc | |
| | 10.3 | 45 | Công ty nhấn mạnh sự chân thành trong cung ứng dịch vụ tới khách hàng | |
| Sự gắn bó với công việc | 11.1 | 46 | Tôi mãi mê làm việc tới mức quên cả thời gian | Schaufeli và cộng sự (2004); Saks (2019); Albrecht và cộng sự (2018); Rai và Maheshwari (2021) |
| | 11.2 | 47 | Tôi đặt hết tâm huyết vào công việc | |
| | 11.3 | 48 | Tôi thực sự đắm chìm trong công việc | |
| | 11.4 | 49 | Tôi sẵn sàng ở lại làm thêm đến khi hoàn thành công việc | |
| | 11.5 | 50 | Mức độ hoàn thành công việc có ảnh hưởng lớn tới cảm xúc của tôi | |
| | 11.6 | 51 | Tôi cố gắng hết sức để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong công việc | |
| | 11.7 | 52 | Tôi hoàn thành các nhiệm vụ để đạt được các yêu cầu công việc đề ra | |
| | 11.8 | 53 | Sau khi dịch bệnh được kiểm soát, tôi sẽ tiếp tục theo đuổi công việc này dù làm việc ở bất kỳ tổ chức nào | Tác giả đề xuất |
| | 11.9 | 54 | Tôi cảm nhận được một mối liên kết chặt chẽ giữa bản thân và công việc | Saks (2019) |
| Sự gắn bó với tổ chức | 12.1 | 55 | Tôi rất vui mừng khi là một thành viên của công ty | Saks (2006); MacLeod và Clarke (2009); Albrecht và cộng sự (2018); Saks (2019); Rai và Maheshwari (2021) |
| | 12.2 | 56 | Tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng khi tới công ty làm việc | |
| | 12.3 | 57 | Tôi rất quan tâm tới tình trạng kinh doanh và sự phát triển của công ty trong tương lai | |
| | 12.4 | 58 | Tôi cảm thấy bản thân có ý nghĩa hơn khi là một thành viên của công ty | |
| | 12.5 | 59 | Tôi cảm thấy được truyền cảm hứng khi làm việc ở công ty | |
| | 12.6 | 60 | Tôi sẵn sàng nỗ lực làm việc nhiều hơn để góp phần thực hiện mục tiêu của công ty | Tác giả đề xuất |
| | 12.7 | 61 | Tôi nhận thấy sự tương đồng giữa các giá trị của bản thân và giá trị của công ty | |
| | 12.8 | 62 | Sau khi dịch bệnh được kiểm soát, tôi vẫn mong muốn tiếp tục làm việc cho công ty | Tác giả đề xuất |
| | 12.9 | 63 | Tôi cảm nhận được một mối liên kết chặt chẽ giữa bản thân và công ty | Saks (2006) |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp và điều chỉnh)

Bảng câu hỏi khảo sát được trình bày chi tiết trong Phụ lục 1, bao gồm 3 phần. Phần 1 và 2: Đánh giá của người lao động về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động. Trong phần này, mỗi biến quan sát tương ứng với một câu hỏi để đo lường cảm nhận của người lao động về các khía cạnh khác trong văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động. Các câu hỏi được trình bày theo thang Likert-5, theo đó người trả lời sẽ đánh giá các mệnh đề khẳng định hoặc phủ định theo 5 mức độ từ 1- Hoàn toàn không đồng ý tới 5- Hoàn toàn đồng ý. Phần 3: Thông tin cá nhân: bao gồm các câu hỏi liên quan đến Tên công ty, Giới tính, Độ tuổi, Trình độ chuyên môn, Vị trí công việc, Thâm niên làm việc.

3.4.2. Thiết kế mẫu

Bộ thang đo chính thức có số biến quan sát là 63. Theo tiêu chuẩn xác định kích thước mẫu trong nghiên cứu định lượng có sử dụng phân tích nhân tố khám phá, cỡ mẫu tối thiểu là tích của 5 và số biến quan sát (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2011; Hair và cộng sự, 2014). Do đó trong nghiên cứu này, cỡ mẫu tối thiểu là 315.

Đối tượng khảo sát là người lao động thuộc các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội, bao gồm cả những người không giữ/giữ chức vụ quản lý trong công ty và có thâm niên làm việc tối thiểu là một năm. Việc giới hạn thâm niên làm việc của người tham gia khảo sát nhằm đảm bảo những người lao động đã có thời gian trải nghiệm, hiểu rõ và đưa ra đánh giá tương đối chính xác về văn hóa doanh nghiệp của công ty. Do số lượng lao động của các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội, hay kích thước tổng thể, chưa được xác định chính xác nên luận án sử dụng kỹ thuật chọn mẫu phi xác suất. Hai phương pháp được sử dụng là chọn mẫu theo mục đích, cho phép chọn ra các phần tử trong tổng thể theo phán đoán của chuyên gia để thỏa mãn một tiêu chuẩn nào đó, và chọn mẫu tích lũy nhanh (snowball) để xác định các phần tử lấy mẫu dựa trên thông tin được cung cấp từ các phần tử lấy mẫu trước đó (Lê Văn Huy và Trương Trần Trâm Anh, 2012).

Trước hết, phương pháp chọn mẫu theo mục đích được sử dụng để lựa chọn các doanh nghiệp lữ hành (phần tử) trong danh sách các doanh nghiệp lữ hành đăng ký trên trang web quản lý lữ hành của Tổng cục Du lịch. Các doanh nghiệp được lựa chọn phải được thành lập trước năm 2019 để đảm bảo văn hóa doanh nghiệp đã được định hình, được các thành viên đồng thuận và cảm nhận rõ ràng. Tiếp theo, phương pháp chọn mẫu tích lũy nhanh được sử dụng để mở rộng số lượng người tham gia nhằm đạt tới kích cỡ mẫu phù hợp. Cụ thể, người lao động sau khi trả lời khảo sát sẽ

được đề nghị giới thiệu tiếp ít nhất 3 người khác đủ điều kiện để tham gia khảo sát. Những người được giới thiệu cũng phải đáp ứng yêu cầu về thâm niên làm việc tối thiểu.

3.4.3. Thu thập và phân tích dữ liệu

Do quy định giãn cách và hạn chế tiếp xúc của Ủy ban Nhân dân Thành phố Hà Nội, trong giai đoạn từ 08/2021 đến tháng 03/2022, quá trình lấy mẫu được tiến hành kết hợp giữa lấy mẫu trực tiếp qua phát phiếu và gián tiếp thông qua email, điện thoại. Sau khi liên hệ với các doanh nghiệp được lựa chọn và nhận được sự đồng thuận của lãnh đạo công ty, 50 bảng câu hỏi khảo sát được phát trực tiếp tới người lao động của các công ty này. Quá trình thu thập dữ liệu được tiếp tục bằng việc liên hệ qua điện thoại và email tới cá nhân người lao động được giới thiệu bởi những người đã tham gia khảo sát trước đó. Khi người lao động được liên hệ đồng ý tham gia khảo sát, bảng câu hỏi khảo sát thiết kế dưới dạng Google form sẽ được gửi tới họ.

Kết quả tổng số phiếu phát ra là 500, số phiếu thu về là 391, đạt tỉ lệ phản hồi là 78,2%. Sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ, quy mô mẫu thực tế sử dụng để phân tích là 385, thỏa mãn điều kiện về kích cỡ mẫu tối thiểu. 385 người lao động tham gia khảo sát đến từ 116 doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Dựa trên việc trả lời bảng câu hỏi khảo sát, người lao động đưa ra ý kiến phản ánh về các khía cạnh văn hóa đặc trưng của doanh nghiệp, đồng thời cũng đưa ra đánh giá về sự gắn bó của họ với tổ chức. Việc khảo sát diện rộng đối với những người lao động này giúp tìm ra điểm chung nổi bật trong văn hóa của các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn nghiên cứu.

Dữ liệu từ khảo sát diện rộng thông qua bảng câu hỏi được xử lý và phân tích bằng phần mềm SPSS 20 và AMOS 20. Trước hết, phân tích hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá, phân tích độ tin cậy tổng hợp và phân tích nhân tố khẳng định được sử dụng để kiểm định độ tin cậy của thang đo và khung phân tích. Tiếp theo, phân tích thống kê mô tả được tiến hành đối với các nhóm biến để khái quát sự phổ biến của từng khía cạnh văn hóa doanh nghiệp trong các doanh nghiệp lữ hành và sự gắn bó của người lao động. Phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA được sử dụng để xác định sự khác biệt trong đánh giá về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó giữa các nhóm người tham gia khảo sát. Cuối cùng, phân tích tương quan và phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính được thực hiện để phân tích mối tương quan giữa các khía cạnh khác nhau trong văn hóa doanh nghiệp và kiểm chứng ảnh hưởng của từng khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động.

3.5. Phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình

Nghiên cứu trường hợp điển hình được sử dụng để khám phá một vấn đề duy nhất hoặc hiện tượng dựa trên một nghiên cứu tình huống hoặc nhiều nghiên cứu tình huống và có sự giới hạn về thời gian và hoạt động (Creswell, 2009). Trong phạm vi của luận án này, nghiên cứu trường hợp điển hình được tiến hành nhằm: (1) mô tả khái quát các khía cạnh văn hóa đặc trưng trong doanh nghiệp lữ hành; và (2) tìm hiểu các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng quan trọng tới sự gắn bó của người lao động

3.5.1. Thiết kế mẫu

❖ Lựa chọn doanh nghiệp nghiên cứu

Nghiên cứu lựa chọn 01 doanh nghiệp điển hình dựa trên một số khía cạnh như sau: doanh nghiệp có thời gian hình thành và phát triển lâu dài (ít nhất là 10 năm) với những nền tảng văn hóa doanh nghiệp vững chắc và được thể hiện rõ ràng; có tầm nhìn dài hạn, định hướng, chiến lược kinh doanh rõ ràng, để hạn chế những xáo trộn về văn hóa doanh nghiệp trong thời gian tiến hành nghiên cứu; có đội ngũ lao động đã và đang làm việc lâu dài tại doanh nghiệp; có thành tích kinh doanh nổi bật, có uy tín thương hiệu trên thị trường, nhận được sự công nhận của khách hàng, đối tác, cho thấy văn hóa doanh nghiệp hiện tại của doanh nghiệp phù hợp để rút ra các bài học cho các doanh nghiệp khác trong cùng lĩnh vực.

Sau khi xem xét một số doanh nghiệp nổi bật được giới thiệu trên trang web của Hiệp hội Lữ hành Việt Nam (VISTA), Công ty Du lịch và Tiếp thị Giao thông Vận tải Việt Nam – Vietravel được lựa chọn làm khách thể nghiên cứu vì đây là doanh nghiệp với 28 năm hình thành và phát triển, nhận được nhiều thành tựu đáng chú ý cả về kết quả tài chính, uy tín thương hiệu và chất lượng dịch vụ. Cụ thể, Vietravel đã giữ vị trí dẫn đầu trong top 10 công ty Du lịch - Lữ hành uy tín nhất Việt Nam trong 3 năm liên tiếp từ 2017-2019 được xếp hạng bởi Công ty cổ phần Báo cáo Đánh giá Việt Nam kết hợp cùng báo Vietnamnet.

Trước năm 2020, Vietravel luôn khẳng định và duy trì được vị thế của mình trên thị trường với thành tích kinh doanh nổi bật với doanh thu đạt 7.431 tỷ đồng, cung cấp dịch vụ lữ hành cho hơn 892 nghìn lượt khách (tăng 3% so với năm trước đó) và đạt vị trí 180 trong bảng xếp hạng 500 doanh nghiệp lớn nhất Việt Nam trong năm 2019 (Vietravel, 2020). Đặc biệt trong giai đoạn 2 năm chịu ảnh hưởng của dịch bệnh, doanh nghiệp càng khẳng định được bản lĩnh và tiếp tục củng cố được các giá trị văn hóa đặc trưng của mình để ứng phó với những biến động của môi trường.

❖ *Lựa chọn đối tượng phỏng vấn*

Xuất phát từ mục tiêu nghiên cứu, luận án giới hạn phạm vi tiến hành phỏng vấn sâu đối với người lao động, bao gồm cả những người không và có giữ chức vụ quản lý, tại Công ty Cổ phần Du lịch Và Tiếp thị Giao thông Vận tải Việt Nam-Vietravel - Chi nhánh Hà Nội (Vietravel chi nhánh Hà Nội) có địa chỉ tại 03 Hai Bà Trưng, Hoàn Kiếm, Hà Nội.

Vietravel chi nhánh Hà Nội được thành lập từ năm 1996, là một trong hai trụ cột quan trọng, cùng với trụ sở tại Thành phố Hồ Chí Minh, đóng góp chủ yếu vào lĩnh vực kinh doanh chính của Vietravel là du lịch lữ hành nội địa và quốc tế (Vietravel, 2021). Vietravel tại Hà Nội không chỉ phụ trách các hoạt động kinh doanh du lịch lữ hành tại Hà Nội mà còn kết nối và phụ trách chính các chi nhánh của thị trường miền Bắc. Những đặc trưng này cho thấy các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp của Vietravel chi nhánh Hà Nội có liên quan chặt chẽ với văn hóa của Vietravel nhưng vẫn có những nét đặc sắc riêng gắn liền với quá trình hình thành và phát triển của công ty.

3.5.2. *Thu thập và phân tích dữ liệu*

Việc thu thập dữ liệu tại Vietravel chi nhánh Hà Nội được tiến hành dưới nhiều hình thức khác nhau để đem lại hình dung tổng thể về văn hóa doanh nghiệp của công ty. Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua nghiên cứu, tổng hợp các báo cáo thường niên, báo cáo tài chính, tài liệu giới thiệu về doanh nghiệp, các thông tin công bố trên trang web chính thức của Vietravel,... Dữ liệu sơ cấp thu được từ việc quan sát và phỏng vấn sâu các nhà lãnh đạo và người lao động đang làm việc tại công ty.

Nội dung phỏng vấn sâu tại công ty có liên quan tới các nhóm chủ đề cụ thể được tóm tắt trong Bảng 3.3 và trình bày chi tiết ở Phụ lục 2.

Bảng 3.3: Các nhóm chủ đề dự kiến tìm hiểu tại công ty điển hình

| Nội dung phỏng vấn | Câu hỏi gợi mở |
|---|---|
| 1. Thông tin chung về doanh nghiệp | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Lĩnh vực hoạt động - Quá trình hình thành và phát triển - Cơ cấu tổ chức - Định hướng phát triển trong tương lai | <ul style="list-style-type: none"> - Ông/Bà vui lòng giới thiệu ngắn gọn về của công ty (lĩnh vực kinh doanh chính, các dấu mốc nổi bật trong quá trình phát triển, định hướng phát triển trong tương lai,...) |
| 2. Các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp | |

| | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Khuyến khích đổi mới sáng tạo - Chú trọng tới kết quả - Trách nhiệm xã hội - Đãi ngộ công bằng - Trao quyền cho nhân viên - Phát triển nhân viên - Đề cao khách hàng - Khuyến khích làm việc nhóm - Chú trọng quy cách - Đề cao sự chính trực | <ul style="list-style-type: none"> - Ông/Bà vui lòng mô tả một vài nét nổi bật trong văn hóa của công ty. - Những giá trị văn hóa của công ty được công bố trên trang web chính thức có liên quan tới những đối tượng nào (khách hàng, người lao động, các bên liên quan,...)? - Các giá trị văn hóa được thể hiện trong công ty như thế nào? Tất cả các bộ phận trong công ty có tuân thủ theo các giá trị văn hóa đó hay không? - Trong những năm gần đây, văn hóa của công ty có sự thay đổi nào không? Điều gì dẫn đến sự thay đổi đó? |
| 3. Sự gắn bó của người lao động | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Sự gắn bó với công việc - Sự gắn bó với tổ chức | <ul style="list-style-type: none"> - Theo Ông/Bà, thế nào là một người lao động gắn bó với công việc? - Theo Ông/Bà, thế nào là một người lao động gắn bó với tổ chức? - Công ty có quan tâm tới sự gắn bó của người lao động hay không? (thông qua đánh giá sự gắn bó, các hoạt động tăng cường sự gắn bó của người lao động,...) |
| 4. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Khuyến khích đổi mới sáng tạo - Chú trọng tới kết quả - Trách nhiệm xã hội - Đãi ngộ công bằng - Phát triển nhân viên - Đề cao khách hàng - Khuyến khích làm việc nhóm - Chú trọng quy cách - Đề cao sự chính trực | <ul style="list-style-type: none"> - Theo Ông/Bà, các khía cạnh nào trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động với công việc? - Theo Ông/Bà, các khía cạnh nào trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức? |

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Dữ liệu từ phỏng vấn sâu được tổng hợp và sắp xếp theo các mảng thông tin lớn, từ đó bóc tách ra các nội dung chính làm căn cứ để cung cấp một góc nhìn chi tiết từ trải nghiệm và ý kiến được chia sẻ của người lao động về đặc trưng trong văn

hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động, và lý giải rõ hơn cách thức văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động. Kết quả phỏng vấn được kết hợp với dữ liệu thứ cấp về doanh nghiệp và bối cảnh du lịch và lễ hành tại Hà Nội để rút ra những kết luận khách quan về vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc cải thiện sự gắn bó của người lao động.

Tiểu kết chương 3

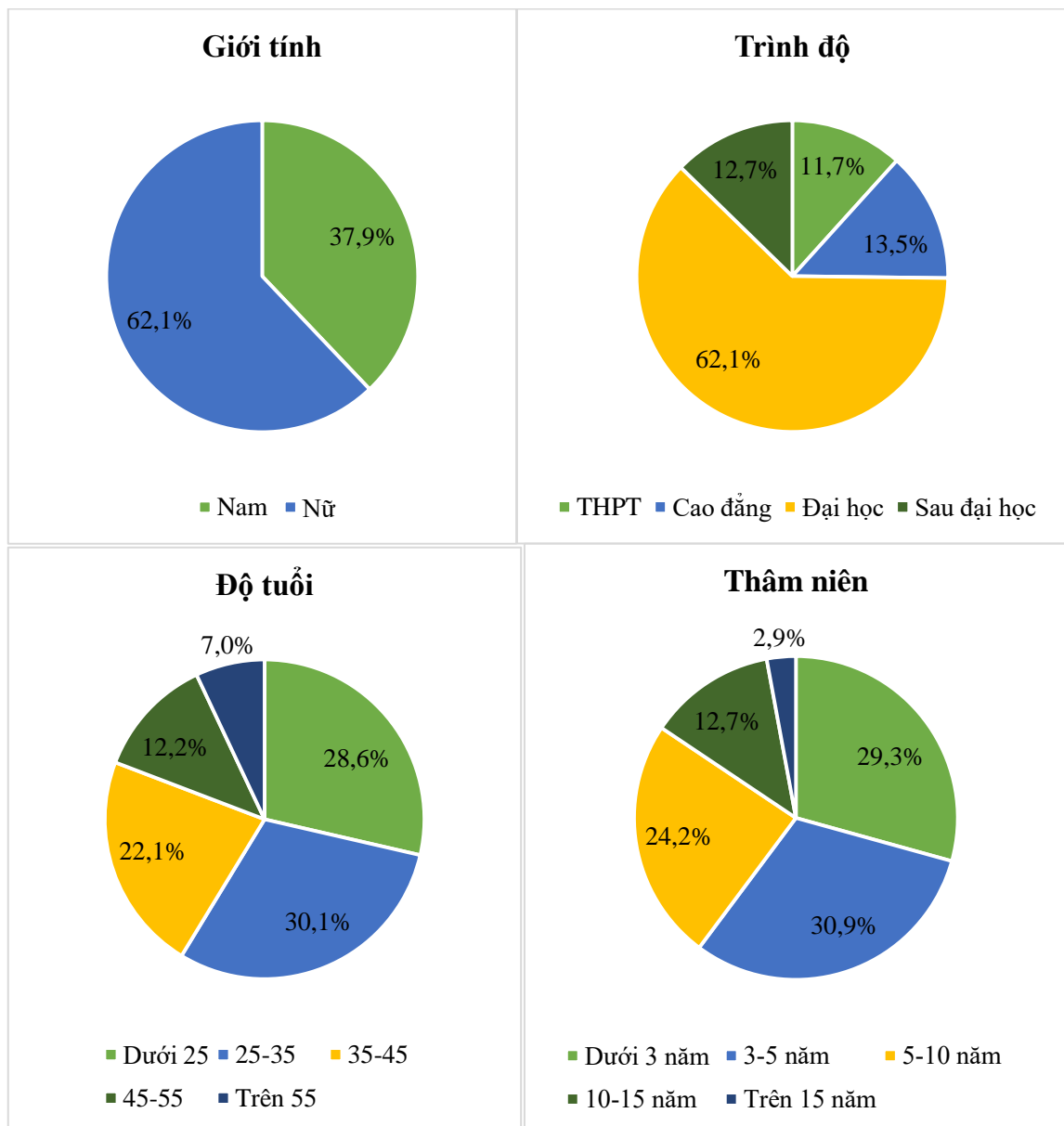
Chương 3 mô tả khái quát bối cảnh nghiên cứu, quy trình nghiên cứu và phương pháp nghiên cứu được sử dụng để phân tích ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Cụ thể, tác giả đã sử dụng phương pháp khảo sát thông qua bảng hỏi để làm rõ thực trạng ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lễ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Tiếp theo, phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình được tiến hành nhằm lý giải rõ hơn các kết quả thu được từ nghiên cứu định lượng và cung cấp thêm căn cứ để đưa ra các giải pháp cho doanh nghiệp.

CHƯƠNG 4: KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

4.1. Kết quả khảo sát diện rộng chính thức

4.1.1. Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu bao gồm người lao động đang làm việc tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội, có sự đa dạng về giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn và thâm niên làm việc (Hình 4.1).



Hình 4.1: Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

Trong tổng số 385 người tham gia khảo sát, tỉ lệ nữ giới chiếm đa số với 62,1%, nhiều gấp rưỡi so với nam giới. Xét theo độ tuổi, người lao động tham gia khảo sát có tuổi đời tương đối trẻ với gần 60% người lao động có độ tuổi dưới 35. Chỉ có 7% người lao động được khảo sát trên 55 tuổi. Những người lao động được hỏi cũng có thâm niên làm việc nhất định với chỉ 29,3% người được hỏi có thời gian làm việc tại doanh nghiệp dưới 3 năm. Tỷ lệ người lao động có thâm niên từ 3 đến 5 năm là 30,9%, từ 5 đến 10 năm là 24,2% và trên 10 năm là 15,6%. Để đảm bảo việc phân tích sự khác biệt trung bình, tỷ lệ người lao động tiếp xúc và không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có sự tương đồng.

Theo trình độ học vấn, có tới 74,8% người lao động có trình độ từ Đại học trở lên, cho thấy trình độ của người lao động ở mức tương đối cao. Đây là lĩnh vực kinh doanh đặc thù với những yêu cầu cao về trình độ chuyên môn nghiệp vụ của người lao động. Theo Thông tư số 06/2017-TT-BVHTTDL của Bộ Văn hóa Thể thao và Du lịch, người lao động tham gia vào hoạt động kinh doanh lữ hành phải được đào tạo bài bản, tốt nghiệp các chuyên ngành liên quan tới du lịch, lữ hành hoặc phải có chứng chỉ đào tạo nghề tương ứng.

4.1.2. Kiểm định độ tin cậy của thang đo

4.1.2.1. Phân tích Cronbach's Alpha

Phân tích hệ số Cronbach's Alpha được tiến hành nhằm kiểm định độ tin cậy của thang đo dựa trên tiêu chuẩn hệ số phải lớn hơn 0,6 (Hair và cộng sự, 2010). Các biến có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 sẽ được giữ lại. Theo đó, ba biến quan sát là TQNV2, GBCV3 và GBTC2 bị loại bỏ do có hệ số tương quan biến tổng nhỏ hơn 0,3. Kết quả phân tích hệ số Cronbach's Alpha đối với thang đo của hai biến độc lập được trình bày trong Phụ lục 6. Thang đo của các biến độc lập và phụ thuộc còn lại đều đạt yêu cầu về độ tin cậy với hệ số tương quan biến tổng đều lớn hơn 0,5 và hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,8.

4.1.2.2. Phân tích nhân tố khám phá

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện dựa trên các tiêu chí về giá trị Bartlett's và hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin). Giá trị KMO là phù hợp nếu có giá trị lớn hơn 0,6 (Field, 2009). Các biến quan sát cần có hệ số tải nhân tố lớn hơn 0,4 (Schroeder và Flynn, 2001). Các nhân tố có giá trị Eigenvalue là 1 hoặc lớn hơn 1 thường được giữ lại (Lê Văn Huy và Trương Trần Trâm Anh, 2012). Kết quả kiểm

tra sự phù hợp bằng phương pháp phân tích nhân tố khám phá cho thấy các câu hỏi trong bộ thang đo các biến độc lập được phân chia thành 9 nhóm (Phụ lục 6).

Kết quả phân tích nhân tố khám phá lần 1 đối với các biến độc lập đều đảm bảo các điều kiện về hệ số KMO với mức ý nghĩa đạt 0,000. Tổng phương sai trích của bộ thang đo là 63,6%. Nhóm biến về Khuyến khích đổi mới sáng tạo và Trao quyền cho nhân viên lại tải về cùng một nhóm nhân tố. Ngoài ra, trong thang đo Trách nhiệm xã hội, các biến quan sát đều có hệ số tải lớn hơn 0,4. Tuy nhiên, biến TNXH4 lại xuất hiện hệ số tải đồng thời ở hai nhóm nhân tố. Do đó, tác giả tiến hành loại bỏ biến TNXH4 và thực hiện phân tích EFA lần 2.

Kết quả phân tích EFA lần 2 cho phương sai trích bằng 64,0% và các tiêu chuẩn về sự phù hợp của phân tích đều được thỏa mãn (Bảng 4.1). Hai nhóm biến ban đầu là *Khuyến khích đổi mới sáng tạo* và *Trao quyền cho nhân viên* xuất hiện thành một nhóm nhân tố. Sau khi đối chiếu, so sánh với các tài liệu nghiên cứu trước đây có đề cập tới hai khía cạnh văn hóa doanh nghiệp này và tham khảo ý kiến của chuyên gia, tác giả quyết định gộp nhóm hai khía cạnh ban đầu này thành một khía cạnh văn hóa doanh nghiệp gọi chung là *Khuyến khích đổi mới sáng tạo*. Thang đo *Khuyến khích đổi mới sáng tạo* cho phép đánh giá mức độ doanh nghiệp quan tâm, hỗ trợ và thúc đẩy sự tham gia của người lao động vào quá trình ra quyết định, đưa ra các ý tưởng mới sáng tạo, thực hiện các hoạt động đổi mới tại doanh nghiệp. Điều này dựa trên quan điểm cho rằng hoạt động đổi mới sáng tạo gắn liền với sự chia sẻ ý kiến, đóng góp ý tưởng và sự tham gia nhiệt tình của người lao động vào quá trình hình thành và triển khai các ý tưởng mới. Do đó, việc trao quyền cho nhân viên, khuyến khích họ đưa ra các ý kiến, ý tưởng mới của cá nhân có liên quan chặt chẽ tới việc thúc đẩy hoạt động sáng tạo và đổi mới trong doanh nghiệp.

Tiếp theo, phân tích EFA được tiến hành đối với thang đo của hai biến phụ thuộc. Kết quả kiểm tra sự phù hợp bằng phương pháp phân tích EFA cho thấy các biến quan sát của hai thang đo sự gắn bó với công việc và sự gắn bó với tổ chức đều đảm bảo về độ hội tụ (Bảng 4.2). Hệ số KMO và kiểm định Bartlett's đạt yêu cầu với mức ý nghĩa 0,00. Giá trị Eigenvalues của từng thang đo đều lớn hơn 1 và tổng phương sai trích của từng thang đo này đều cho giá trị lớn hơn 50% cho thấy dữ liệu thu về đạt yêu cầu cơ bản về thống kê.

Bảng 4.1: Kết quả phân tích nhân tố khám phá đối với các biến độc lập lần 2

| | Nhân tố | | | | | | | | |
|-------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | DMST | CTKQ | TNXH | DNCB | PTNV | DCKH | KLVN | CTQC | DCCT |
| TQNV4 | 0,782 | | | | | | | | |
| TQNV1 | 0,752 | | | | | | | | |
| DMST4 | 0,751 | | | | | | | | |
| TQNV3 | 0,744 | | | | | | | | |
| DMST1 | 0,742 | | | | | | | | |
| DMST2 | 0,731 | | | | | | | | |
| DMST5 | 0,715 | | | | | | | | |
| DMST3 | 0,711 | | | | | | | | |
| CTKQ2 | | 0,770 | | | | | | | |
| CTKQ1 | | 0,758 | | | | | | | |
| CTKQ4 | | 0,750 | | | | | | | |
| CTKQ3 | | 0,710 | | | | | | | |
| TNXH2 | | | 0,774 | | | | | | |
| TNXH3 | | | 0,765 | | | | | | |
| TNXH5 | | | 0,748 | | | | | | |
| TNXH1 | | | 0,711 | | | | | | |
| DNCB1 | | | | 0,774 | | | | | |
| DNCB2 | | | | 0,765 | | | | | |
| DNCB4 | | | | 0,748 | | | | | |
| DNCB3 | | | | 0,711 | | | | | |
| PTNV4 | | | | | 0,758 | | | | |
| PTNV3 | | | | | 0,751 | | | | |
| PTNV2 | | | | | 0,728 | | | | |
| PTNV5 | | | | | 0,716 | | | | |
| PTNV1 | | | | | 0,702 | | | | |
| DCKH2 | | | | | | 0,756 | | | |
| DCKH4 | | | | | | 0,744 | | | |
| DCKH3 | | | | | | 0,737 | | | |
| DCKH5 | | | | | | 0,737 | | | |
| DCKH1 | | | | | | 0,723 | | | |
| KLVN3 | | | | | | | 0,764 | | |
| KLVN2 | | | | | | | 0,758 | | |
| KLVN5 | | | | | | | 0,710 | | |
| KLVN1 | | | | | | | 0,677 | | |
| KLVN4 | | | | | | | 0,675 | | |
| CTQC2 | | | | | | | | 0,764 | |
| CTQC1 | | | | | | | | 0,733 | |
| CTQC4 | | | | | | | | 0,727 | |
| CTQC3 | | | | | | | | 0,712 | |
| CTQC5 | | | | | | | | 0,705 | |
| DCCT3 | | | | | | | | | 0,807 |
| DCCT2 | | | | | | | | | 0,788 |
| DCCT1 | | | | | | | | | 0,745 |

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

Bảng 4.2: Kết quả phân tích nhân tố khám phá

| | Giá trị KMO | Kiểm định Barlett's | Tổng phương sai trích | Biến quan sát | Hệ số tải nhân tố |
|-------------------------|-------------|---------------------|-----------------------|---------------|-------------------|
| Sự gắn bó với công việc | 0,926 | 0,00 | 57,5% | GBCV7 | 0,768 |
| | | | | GBCV8 | 0,768 |
| | | | | GBCV4 | 0,767 |
| | | | | GBCV5 | 0,767 |
| | | | | GBCV1 | 0,766 |
| | | | | GBCV9 | 0,764 |
| | | | | GBCV6 | 0,745 |
| Sự gắn bó với tổ chức | 0,920 | 0,00 | 56,8% | GBTC4 | 0,776 |
| | | | | GBTC5 | 0,768 |
| | | | | GBTC6 | 0,768 |
| | | | | GBTC7 | 0,761 |
| | | | | GBTC8 | 0,761 |
| | | | | GBTC1 | 0,741 |
| | | | | GBTC9 | 0,739 |
| | | | | GBTC3 | 0,715 |

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

4.1.3. Phân tích nhân tố khẳng định

Phân tích CFA được tiến hành đối với 11 biến nghiên cứu để kiểm định mức độ phù hợp mô hình, giá trị hội tụ, phân biệt và độ tin cậy của thang đo (Hình 4.2). Các chỉ số phản ánh mức độ phù hợp mô hình đều trong ngưỡng chấp nhận (Bảng 4.3).

Bảng 4.3: Kết quả phân tích mức độ phù hợp mô hình

| Các chỉ số | Kết quả phân tích | Ngưỡng chấp nhận |
|---------------|-------------------|------------------|
| Chi-square/df | 1,233 | ≤ 3 |
| GFI | 0,857 | $\geq 0,8$ |
| CFI | 0,964 | $\geq 0,9$ |
| TLI | 0,962 | $\geq 0,9$ |
| RMSEA | 0,025 | $\leq 0,06$ |
| PCLOSE | 1,000 | $\geq 0,05$ |

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả; Hair và cộng sự, 2010)

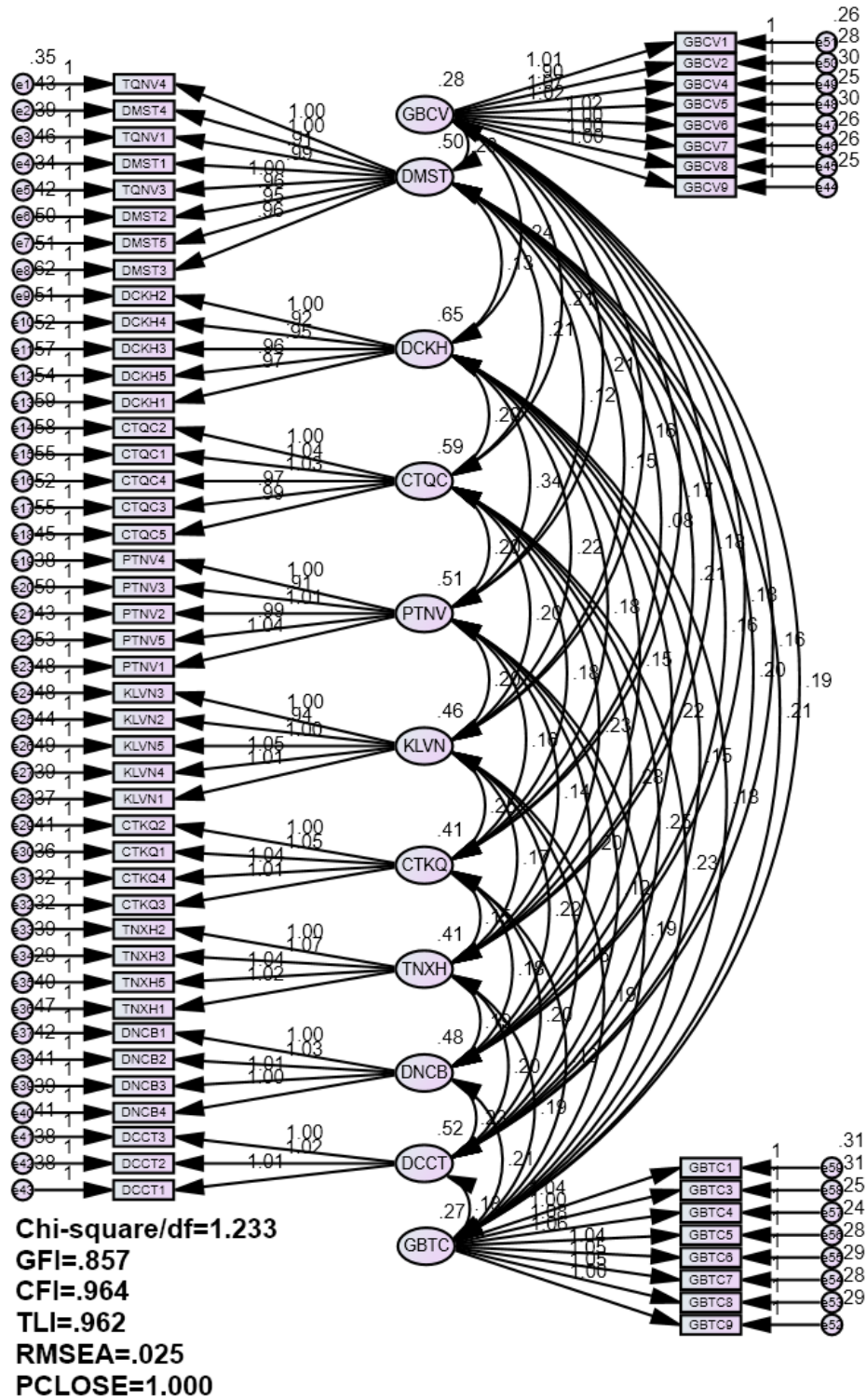
Kiểm định độ tin cậy, giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo được tiến hành dựa trên các chỉ số: độ tin cậy tổng hợp (CR), phương sai trung bình trích (AVE) và phương sai chia sẻ lớn nhất (MSV). Bảng 4.4 thể hiện các thang đo đáng tin cậy, đảm bảo sự hội tụ và phân biệt (Hair và cộng sự, 2010).

Bảng 4.4: Kết quả phân tích tương quan và giá trị phân biệt

| | CR | AVE | MSV | MaxR(H) | CTQC | DMST | DCKH | PTNV | KLVN | CTKQ | TNXH | DNCB | DCCT | GBCV | GBTC |
|------|-------|-------|-------|---------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| CTQC | 0,842 | 0,516 | 0,339 | 0,842 | 0,719 | | | | | | | | | | |
| DMST | 0,899 | 0,527 | 0,343 | 0,900 | 0,383 | 0,726 | | | | | | | | | |
| DCKH | 0,845 | 0,521 | 0,342 | 0,845 | 0,320 | 0,223 | 0,722 | | | | | | | | |
| PTNV | 0,840 | 0,513 | 0,342 | 0,841 | 0,363 | 0,241 | 0,585 | 0,716 | | | | | | | |
| KLVN | 0,834 | 0,501 | 0,338 | 0,835 | 0,379 | 0,307 | 0,399 | 0,423 | 0,708 | | | | | | |
| CTKQ | 0,823 | 0,538 | 0,338 | 0,824 | 0,375 | 0,188 | 0,342 | 0,352 | 0,581 | 0,734 | | | | | |
| TNXH | 0,833 | 0,556 | 0,340 | 0,835 | 0,466 | 0,473 | 0,288 | 0,317 | 0,382 | 0,357 | 0,746 | | | | |
| DNCB | 0,824 | 0,540 | 0,338 | 0,825 | 0,524 | 0,329 | 0,393 | 0,399 | 0,459 | 0,411 | 0,428 | 0,735 | | | |
| DCCT | 0,804 | 0,578 | 0,222 | 0,805 | 0,450 | 0,386 | 0,262 | 0,225 | 0,314 | 0,424 | 0,433 | 0,450 | 0,760 | | |
| GBCV | 0,894 | 0,514 | 0,471 | 0,895 | 0,518 | 0,544 | 0,570 | 0,541 | 0,443 | 0,497 | 0,539 | 0,479 | 0,411 | 0,717 | |
| GBTC | 0,891 | 0,506 | 0,471 | 0,892 | 0,582 | 0,586 | 0,430 | 0,530 | 0,555 | 0,401 | 0,583 | 0,581 | 0,471 | 0,686 | 0,712 |

Ghi chú: Các giá trị in đậm là căn bậc hai của AVE

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)



Hình 4.2: Kết quả phân tích nhân tố khẳng định CFA

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

4.1.4. Thống kê mô tả thang đo

Kết quả phân tích thống kê mô tả với 9 thang đo văn hóa doanh nghiệp mới cho thấy văn hóa *Đề cao sự chính trực* được đánh giá cao nhất, được thể hiện rõ ràng tại các doanh nghiệp với giá trị trung bình là 4,08. Tiếp đó là khía cạnh *Đề cao khách hàng* và *Khuyến khích làm việc nhóm* với giá trị trung bình lần lượt là 3,93 và 3,82. Đây đều là các khía cạnh văn hóa quan trọng trong lĩnh vực dịch vụ, giúp cho quá trình cung ứng dịch vụ tới khách hàng đạt chất lượng tốt nhất, thỏa mãn sự kỳ vọng của khách hàng.

Bảng 4.5: Phân tích thống kê mô tả các thang đo

| T T | Thang đo | Giá trị trung bình | Giá trị nhỏ nhất | Giá trị lớn nhất | Độ lệch chuẩn |
|--------|-------------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|------------------|
| 1 | Khuyến khích đổi mới sáng tạo | 3,72 | 1,50 | 5,00 | 0,72 |
| 2 | Chú trọng tới kết quả | 3,79 | 1,25 | 5,00 | 0,72 |
| 3 | Trách nhiệm xã hội | 3,79 | 1,25 | 5,00 | 0,72 |
| 4 | Đãi ngộ công bằng | 3,74 | 1,50 | 5,00 | 0,77 |
| 5 | Phát triển nhân viên | 3,55 | 1,00 | 5,00 | 0,77 |
| 6 | Đề cao khách hàng | 3,93 | 1,00 | 5,00 | 0,84 |
| 7 | Khuyến khích làm việc nhóm | 3,82 | 1,40 | 5,00 | 0,74 |
| 8 | Chú trọng quy cách | 2,75 | 1,00 | 5,00 | 0,84 |
| 9 | Đề cao sự chính trực | 4,08 | 1,33 | 5,00 | 0,82 |
| 10 | Sự gắn bó với công việc | 3,66 | 1,75 | 4,88 | 0,57 |
| 11 | Sự gắn bó với tổ chức | 3,54 | 1,50 | 4,88 | 0,57 |

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

Khía cạnh văn hóa có giá trị trung bình thấp nhất là văn hóa Chú trọng quy cách với giá trị trung bình là 2,75. Đây có thể được xem là một đặc trưng văn hóa của các doanh nghiệp lữ hành. Phần lớn các doanh nghiệp lữ hành đều có quy mô vừa và nhỏ, các quy trình, luật lệ, quy tắc làm việc còn chưa được chú trọng xây dựng và hoàn thiện đầy đủ, rõ ràng. Cơ cấu tổ chức của các doanh nghiệp này cũng thường có mức độ chuyên môn hóa chưa cao, hướng đến sự linh hoạt trong tổ chức và quản lý. Độ lệch chuẩn của cả 9 thang đo đều nhỏ hơn 1 cho thấy người lao động có cảm nhận khá tương đồng về các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp.

Xem xét mức độ sự gắn bó, người lao động đưa ra đánh giá khá đồng đều về sự gắn bó với công việc và với tổ chức. Sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức đều trên mức trung bình với giá trị lần lượt là 3,66 và 3,54 (Bảng 4.5).

4.1.5. Phân tích khác biệt trung bình

Phân tích khác biệt trung bình được sử dụng để đánh giá chi tiết sự tương đồng và khác biệt trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó giữa các nhóm người lao động. Một số điểm đáng chú ý như sau:

- Có sự khác biệt trong đánh giá về văn hóa doanh nghiệp của nam và nữ đối với ba khía cạnh văn hóa *Khuyến khích đổi mới sáng tạo*, *Trách nhiệm xã hội* và *Đề cao sự chính trực*. Cụ thể, những lao động nữ thường có đánh giá cao hơn về các khía cạnh này so với lao động là nam giới (Bảng 4.6).

- Căn cứ theo **Độ tuổi**, khác biệt đáng chú ý trong đánh giá về 7 trên 9 khía cạnh văn hóa. Đối với khía cạnh *Trách nhiệm xã hội*, sự khác biệt thể hiện giữa nhóm người lao động trên 55 tuổi so với các lao động khác. Nhóm người lao động có tuổi đời lớn hơn này đưa ra đánh giá cao hơn hẳn cho thấy sự đa dạng trong nhận thức của người lao động thuộc các thế hệ khác nhau. Có thể hiểu, những người lao động trên 55 tuổi thuộc thế hệ ít đòi hỏi hơn về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Họ nhận thấy việc bản thân các doanh nghiệp cố gắng vượt qua khó khăn của dịch bệnh, quan tâm tới lợi ích của khách hàng hoặc tìm kiếm các giải pháp kinh doanh ít gây ảnh hưởng tới môi trường đã là một nỗ lực rất lớn thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Trong khi đó, những người lao động trẻ có nhận thức sâu sắc hơn về trách nhiệm xã hội và ý thức rõ ràng hơn về các vấn đề môi trường lại đánh giá chưa cao sự quan tâm hiện nay của doanh nghiệp với trách nhiệm xã hội. Đối với khía cạnh *Phát triển nhân viên*, hai luồng ý kiến khác biệt được nhận thấy giữa nhóm người lao động dưới 35 tuổi và trên 45 tuổi. Người lao động có tuổi đời trẻ hơn thường kỳ vọng cao hơn về việc doanh nghiệp sẽ cung cấp cho họ những cơ hội và lộ trình phát triển nghề nghiệp rõ ràng, do đó họ có đánh giá khắt khe hơn đối với khía cạnh văn hóa này của doanh nghiệp. Ngoài ra, nhóm người lao động dưới 35 tuổi có đánh giá thấp hơn về khía cạnh *Chú trọng kết quả*, *Đề cao khách hàng*, *Khuyến khích làm việc nhóm* và *Chú trọng quy cách* so với những lao động lớn tuổi hơn. Có thể thấy, những người trẻ có yêu cầu cao hơn về sự chuẩn hóa trong quy trình làm việc, hệ thống chính sách, cách thức tổ chức coi trọng kết quả cuối cùng trong đánh giá và môi trường làm việc thuận lợi cho hợp tác nhóm trong doanh nghiệp. Vì vậy, khi nhìn nhận cùng một bối cảnh văn hóa, họ thường có đánh giá khắt khe hơn. Với khía cạnh *Đãi ngộ công bằng*, nhóm lao động từ 35-45 tuổi có đánh giá cao hơn đáng kể so với những lao động trẻ hơn.

- Sự khác biệt trong đánh giá về văn hóa doanh nghiệp cũng được ghi nhận giữa các nhóm có **Thâm niên** làm việc khác nhau. Hai khía cạnh văn hóa có sự khác biệt là *Trách nhiệm xã hội* và *Đãi ngộ công bằng*. Đối với *Trách nhiệm xã hội*, sự khác biệt xuất hiện giữa các nhóm người lao động có thâm niên dưới 10 năm với mức đánh giá thấp hơn, và từ 10 đến 15 năm. Trong khi đó, *Đãi ngộ công bằng* là khía cạnh cho thấy sự khác biệt giữa nhóm người lao động có thâm niên làm việc dưới 3 năm và những người đã làm việc từ 5 đến 10 năm với mức đánh giá cao hơn rõ rệt.

- Hai nhóm người lao động làm việc tại các vị trí tiếp xúc và không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng có sự khác biệt trong đánh giá về nhiều khía cạnh văn hóa doanh nghiệp nhất. Về cơ bản, những người lao động không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng thường có sự đánh giá rộng rãi hơn về các khía cạnh *Chú trọng tới kết quả*, *Trách nhiệm xã hội*, *Đãi ngộ công bằng*, *Phát triển nhân viên*, *Chú trọng quy cách*, *Đề cao sự chính trực*. Điều này phần nào có thể được lý giải rằng những người lao động không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, bao gồm chủ yếu là những nhân viên ở vị trí hành chính, hậu cần, nghiên cứu và phát triển sản phẩm,... giành phần lớn thời gian làm việc của mình có mặt tại doanh nghiệp. Do đó, họ có những cảm nhận rõ nét hơn về các khía cạnh văn hóa tại doanh nghiệp so với nhóm người lao động trực tiếp cung ứng dịch vụ tới khách hàng như hướng dẫn viên du lịch.

- Sự gắn bó của người lao động với tổ chức có sự khác biệt theo **Giới tính**, **Độ tuổi**, **Công việc** và **Thâm niên**. Cụ thể, những người lao động nam hoặc dưới 35 tuổi có sự gắn bó với tổ chức thấp hơn so với những lao động còn lại. Đáng chú ý, những lao động tiếp xúc trực tiếp với khách hàng cũng cho thấy sự gắn bó thấp hơn. Trong khi đó, sự khác biệt rõ ràng về sự gắn bó được ghi nhận ở những người lao động có thâm niên dưới 3 năm, ít gắn bó hơn với tổ chức so với những người đã làm việc từ 3 tới 15 năm. Điều này có thể đến từ sự khác biệt trong quan điểm cá nhân và giá trị công việc giữa những người lao động thuộc thế hệ Y và Z so với những người lao động thuộc thế hệ X. Ngoài ra, những người mới làm việc tại doanh nghiệp vẫn đang trong quá trình củng cố và làm khăng khít sợi dây liên kết với tổ chức, do đó họ biểu thị sự gắn bó thấp hơn so với những người đã làm việc lâu năm (Bảng 4.7).

- Không có sự khác biệt đáng chú ý trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp theo **Trình độ**. Người lao động có trình độ chuyên môn khác nhau đều có những đánh giá tương đồng về các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp. Sự gắn bó của người lao động với công việc cũng không có sự khác biệt phân theo trình độ và thâm niên.

Bảng 4.6: Phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA theo giới tính, độ tuổi và công việc

| | Giới tính | | | Độ tuổi | | | | | Công việc | | | |
|-------------------------------|-----------|------|-----------------|--------------|------------|------------|------------|--------------|--|-----------------------|-----------------------------|-----------------|
| | Nam | Nữ | Kiểm định ANOVA | Dưới 25 (N1) | 25-35 (N2) | 35-45 (N3) | 45-55 (N4) | Trên 55 (N5) | Kiểm định ANOVA | Tiếp xúc trực tiếp KH | Không tiếp xúc trực tiếp KH | Kiểm định ANOVA |
| Khuyến khích đổi mới sáng tạo | 3,59 | 3,80 | Có khác biệt | 3,63 | 3,63 | 3,85 | 3,84 | 3,91 | | 3,67 | 3,79 | |
| Chú trọng tới kết quả | 3,76 | 3,81 | | 3,78 | 3,67 | 3,91 | 3,78 | 4,03 | N2&N3; N2&N5 | 3,71 | 3,89 | Có khác biệt |
| Trách nhiệm xã hội | 3,66 | 3,87 | Có khác biệt | 3,73 | 3,64 | 3,85 | 3,92 | 4,33 | N1&N5; N2&N3 N2&N4; N2&N5 N3&N5; N4&N5 | 3,67 | 3,93 | Có khác biệt |
| Đãi ngộ công bằng | 3,66 | 3,79 | | 3,71 | 3,59 | 3,94 | 3,82 | 3,80 | N1&N3; N2&N3 | 3,64 | 3,87 | Có khác biệt |
| Phát triển nhân viên | 3,48 | 3,59 | | 3,52 | 3,41 | 3,61 | 3,69 | 3,86 | N1&N5; N2&N4 N2&N5 | 3,47 | 3,65 | Có khác biệt |
| Đề cao khách hàng | 3,87 | 3,97 | | 3,91 | 3,81 | 3,93 | 4,12 | 4,23 | N2&N4; N2&N5 | 3,76 | 4,13 | Có khác biệt |
| Khuyến khích làm việc nhóm | 3,73 | 3,88 | | 3,74 | 3,62 | 4,04 | 4,00 | 4,05 | N1&N3; N1&N4 N1&N5; N2&N3 N2&N4; N2&N5 | 3,73 | 3,94 | Có khác biệt |
| Chú trọng quy cách | 2,67 | 2,81 | | 2,62 | 2,63 | 2,92 | 2,92 | 3,03 | N1&N3; N1&N4 N1&N5; N2&N3 N2&N4; N2&N5 | 2,65 | 2,88 | Có khác biệt |
| Đề cao sự chính trực | 3,90 | 4,19 | Có khác biệt | 4,07 | 3,99 | 4,13 | 4,24 | 4,05 | | 4,00 | 4,17 | Có khác biệt |
| Sự gắn bó với công việc | 3,52 | 3,74 | Có khác biệt | 3,59 | 3,50 | 3,79 | 3,78 | 3,98 | N1&N3; N1&N5 N2&N3; N2&N4 N2&N5 | 3,56 | 3,77 | Có khác biệt |
| Sự gắn bó với tổ chức | 3,33 | 3,66 | Có khác biệt | 3,36 | 3,38 | 3,76 | 3,71 | 3,89 | N1&N3; N1&N4 N1&N5; N2&N3 N2&N4; N2&N5 | 3,35 | 3,75 | Có khác biệt |

*Ghi chú: Các giá trị trình bày trong bảng là giá trị trung bình

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

Bảng 4.7: Phân tích khác biệt trung bình One-way ANOVA theo trình độ và thâm niên

| | Trình độ | | | | | Thâm niên | | | | | |
|-------------------------------|--------------|---------------------|--------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|---------------------|--------------------------|---------------------------|------------------------------|
| | THPT (N1) | Cao đẳng (N2) | Đại học (N3) | Sau đại học (N4) | Kiểm định ANOVA | Dưới 3 năm (N1) | 3-5 năm (N2) | 5-10 năm (N3) | 10- 15 năm (N4) | Trên 15 năm (N5) | Kiểm định ANOVA |
| Khuyến khích đổi mới sáng tạo | 3,81 | 3,58 | 3,72 | 3,80 | | 3,58 | 3,71 | 3,83 | 3,86 | 3,81 | |
| Chú trọng tới kết quả | 3,69 | 3,83 | 3,79 | 3,85 | | 3,69 | 3,90 | 3,70 | 3,96 | 3,77 | |
| Trách nhiệm xã hội | 3,88 | 3,71 | 3,78 | 3,88 | | 3,71 | 3,76 | 3,79 | 4,09 | 3,68 | N1&N4; N2&N4; N3&N4 |
| Đãi ngộ công bằng | 3,64 | 3,81 | 3,74 | 3,79 | | 3,62 | 3,71 | 3,91 | 3,86 | 3,43 | N1&N3 |
| Phát triển nhân viên | 3,50 | 3,46 | 3,56 | 3,65 | | 3,45 | 3,61 | 3,55 | 3,67 | 3,47 | |
| Đề cao khách hàng | 3,88 | 3,93 | 3,94 | 3,95 | | 3,80 | 4,01 | 3,97 | 4,00 | 3,96 | |
| Khuyến khích làm việc nhóm | 3,71 | 3,80 | 3,84 | 3,85 | | 3,68 | 3,83 | 3,94 | 3,94 | 3,82 | |
| Chú trọng quy cách | 2,67 | 2,71 | 2,80 | 2,64 | | 2,61 | 2,75 | 2,85 | 2,96 | 2,67 | |
| Đề cao sự chính trực | 4,13 | 4,08 | 4,09 | 3,99 | | 3,97 | 4,07 | 4,22 | 4,14 | 3,79 | |
| Sự gắn bó với công việc | 3,73 | 3,58 | 3,64 | 3,76 | | 3,54 | 3,65 | 3,74 | 3,77 | 3,70 | |
| Sự gắn bó với tổ chức | 3,63 | 3,45 | 3,53 | 3,55 | | 3,36 | 3,53 | 3,66 | 3,74 | 3,55 | N1&N2; N1&N3 N1&N4; N2&N4 |

*Ghi chú: Các giá trị trình bày trong bảng là giá trị trung bình

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

4.1.6. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

4.1.6.1. Phân tích tương quan

Kết quả phân tích tương quan cho thấy một số điểm đáng chú ý:

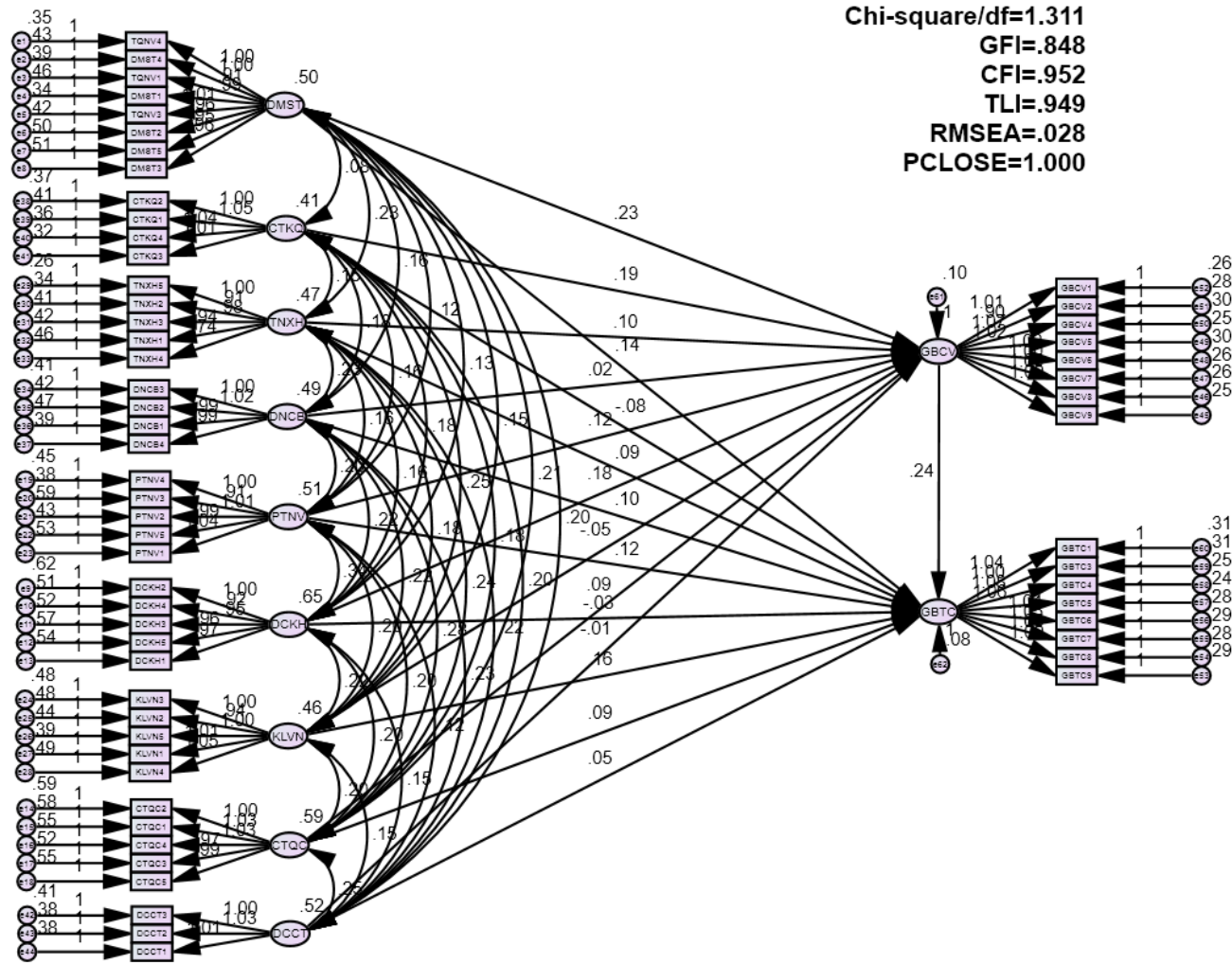
- Cả hai khía cạnh của sự gắn bó đều có tương quan ở mức trung bình đối với các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp với hệ số tương quan dao động từ 0,344 tới 0,529 (Bảng 4.8). Theo đó, những thay đổi trong văn hóa doanh nghiệp có liên quan chặt chẽ đến sự thay đổi trong sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức
- Khía cạnh *Sự gắn bó với tổ chức* có tương quan mạnh với *Khuyến khích đổi mới sáng tạo*, *Trách nhiệm xã hội* và *Chú trọng quy cách* với hệ số tương quan lớn hơn 0,5.
- Khía cạnh *Sự gắn bó với công việc* lại có tương quan trung bình với *Khuyến khích đổi mới sáng tạo*, *Phát triển nhân viên* và *Trách nhiệm xã hội* với hệ số tương quan lần lượt là 0,484, 0,470 và 0,468.
- Hai khía cạnh sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức có tương quan mạnh với nhau với hệ số tương quan là 0,612.
- Giữa các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có xuất hiện tương quan ở mức trung bình thấp với hệ số từ 0,164 đến 0,490. Trong đó, *Đãi ngộ công bằng*, *Chú trọng quy cách* và *Khuyến khích làm việc nhóm* là những khía cạnh có tương quan ở mức trung bình với hơn 6 trên 8 khía cạnh văn hóa còn lại. Việc thúc đẩy các khía cạnh văn hóa này có thể tạo ra tác động lan tỏa tới các khía cạnh văn hóa còn lại. Ngoài ra, các khía cạnh văn hóa cũng có sự độc lập tương đối với nhau khi các hệ số đều nhỏ hơn 0,5. Do đó, mỗi các khía cạnh văn hóa này đều cần được doanh nghiệp nhìn nhận và coi trọng đúng mực.

Bảng 4.8: Kết quả phân tích tương quan

| | GBTC | GBCV | DMST | CTKQ | TNXH | DNCB | PTNV | DCKH | KLVN | CTQC | DCCT |
|-------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Sự gắn bó với tổ chức | 1 | 0,612 | 0,529 | 0,344 | 0,502 | 0,494 | 0,461 | 0,370 | 0,473 | 0,503 | 0,399 |
| Sự gắn bó với công việc | | 1 | 0,484 | 0,424 | 0,468 | 0,409 | 0,470 | 0,496 | 0,379 | 0,448 | 0,350 |
| Khuyến khích đổi mới sáng tạo | | | 1 | 0,164 | 0,404 | 0,283 | 0,213 | 0,187 | 0,263 | 0,330 | 0,324 |
| Chú trọng tới kết quả | | | | 1 | 0,298 | 0,337 | 0,289 | 0,282 | 0,479 | 0,308 | 0,344 |
| Trách nhiệm xã hội | | | | | 1 | 0,359 | 0,270 | 0,244 | 0,317 | 0,391 | 0,354 |
| Đãi ngộ công bằng | | | | | | 1 | 0,333 | 0,325 | 0,374 | 0,435 | 0,362 |
| Phát triển nhân viên | | | | | | | 1 | 0,490 | 0,353 | 0,307 | 0,187 |
| Đề cao khách hàng | | | | | | | | 1 | 0,332 | 0,269 | 0,216 |
| Khuyến khích làm việc nhóm | | | | | | | | | 1 | 0,314 | 0,256 |
| Chú trọng quy cách | | | | | | | | | | 1 | 0,370 |
| Đề cao sự chính trực | | | | | | | | | | | 1 |

*Ghi chú: Tất cả các tương quan đều có ý nghĩa ở mức 0.01

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)



Hình 4.3: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính và mức độ phù hợp mô hình

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

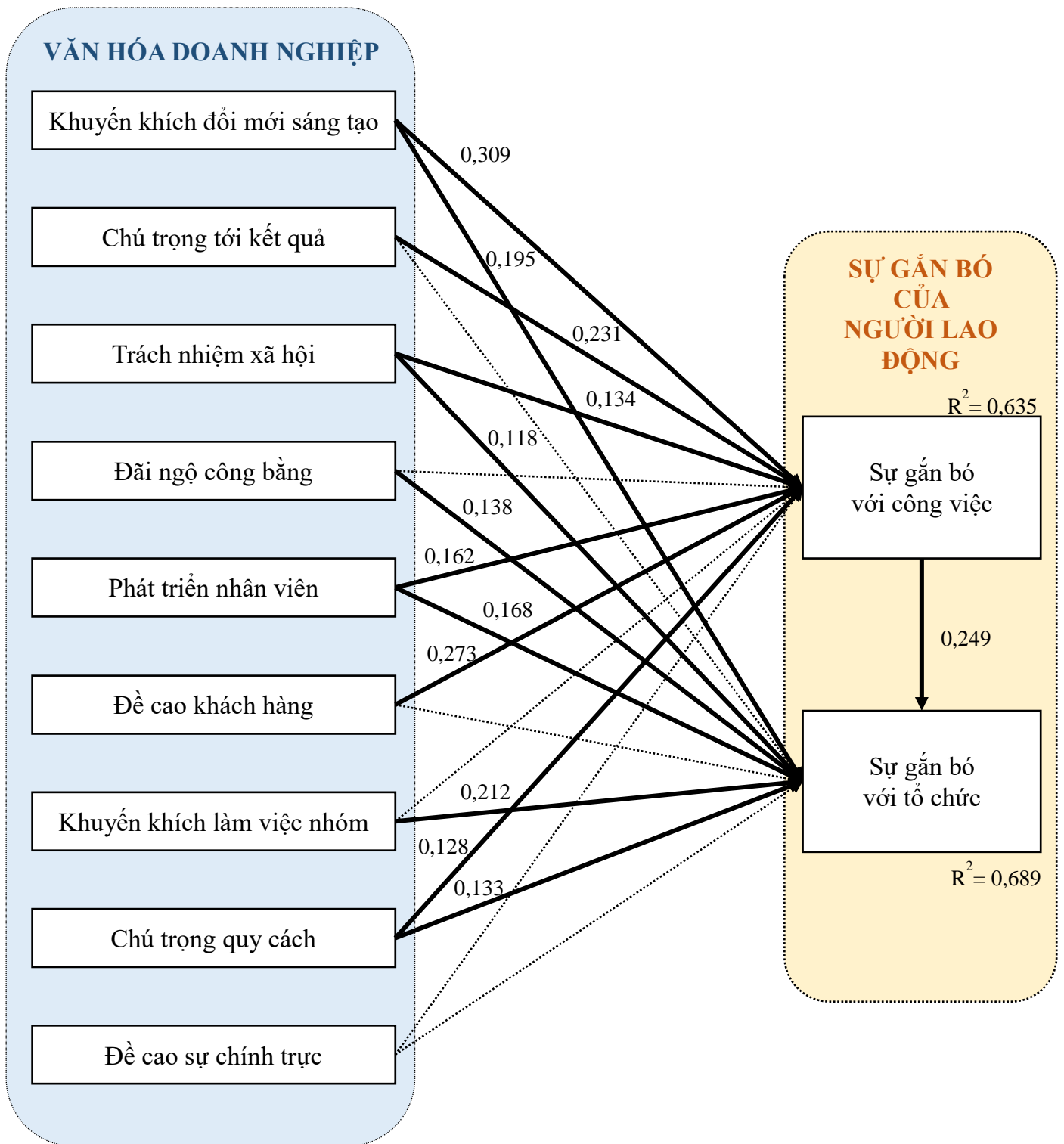
4.1.6.2. Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

Phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) được thực hiện nhằm kiểm định ảnh hưởng đồng thời của 9 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức. Các chỉ số phản ánh mức độ phù hợp mô hình bao gồm Chi-square/df, GFI, CFI, TLI, RMSEA và PCLOSE đều ở mức cho phép (Hình 4.3).

Hệ số R^2 của *Sự gắn bó với công việc* là 0,635 cho thấy 9 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp giải thích được 63,5% sự biến thiên của sự gắn bó của người lao động với công việc. Trong khi đó, các khía cạnh văn hóa và sự gắn bó với công việc giải thích được 68,9% sự biến thiên của sự gắn bó của người lao động với tổ chức với R^2 của *Sự gắn bó với tổ chức* là 0,689 (Hình 4.4).

Xem xét riêng *Sự gắn bó với công việc*, các khía cạnh *Khuyến khích đổi mới sáng tạo*, *Đề cao khách hàng* và *Chú trọng tới kết quả* có tác động mạnh nhất với hệ số β chuẩn hóa lần lượt là 0,309, 0,273 và 0,231. Tiếp theo là ảnh hưởng quan trọng của *Phát triển nhân viên*, *Trách nhiệm xã hội* và *Chú trọng quy cách*.

Đối với *Sự gắn bó với tổ chức*, 6 trên 9 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng ý nghĩa. Trong đó, *Khuyến khích làm việc nhóm*, *Khuyến khích đổi mới sáng tạo* và *Phát triển nhân viên* có tác động mạnh nhất với hệ số β chuẩn hóa lần lượt là 0,212, 0,195 và 0,168. Các khía cạnh *Đãi ngộ công bằng*, *Chú trọng quy cách*, và *Trách nhiệm xã hội* cũng có ảnh hưởng tương đối mạnh với hệ số đều lớn hơn 0,11. Đặc biệt, *Sự gắn bó với công việc* có ảnh hưởng tích cực tới *Sự gắn bó với tổ chức* với hệ số là 0,249.



Hình 4.4: Minh họa kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

Dựa trên kết quả phân tích tương quan và SEM, các giả thuyết về ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động cũng như mối liên hệ giữa hai khía cạnh của sự gắn bó được kiểm chứng. Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu được tóm tắt trong Bảng 4.9.

Bảng 4.9: Kết quả kiểm định các giả thuyết

| TT | Tóm tắt giả thuyết | β chuẩn hóa | p | Kết quả |
|------|---|-------------------------|-------|-----------------|
| H1a | Khuyến khích đổi mới sáng tạo → Sự gắn bó với công việc | 0,309 | *** | Chấp nhận |
| H1b | Khuyến khích đổi mới sáng tạo → Sự gắn bó với tổ chức | 0,195 | *** | Chấp nhận |
| H2a | Chú trọng tới kết quả → Sự gắn bó với công việc | 0,231 | *** | Chấp nhận |
| H2b | Chú trọng tới kết quả → Sự gắn bó với tổ chức | -0,103 | 0,088 | Không chấp nhận |
| H3a | Trách nhiệm xã hội → Sự gắn bó với công việc | 0,134 | 0,018 | Chấp nhận |
| H3b | Trách nhiệm xã hội → Sự gắn bó với tổ chức | 0,118 | 0,029 | Chấp nhận |
| H4a | Đãi ngộ công bằng → Sự gắn bó với công việc | 0,020 | 0,731 | Không chấp nhận |
| H4b | Đãi ngộ công bằng → Sự gắn bó với tổ chức | 0,138 | 0,014 | Chấp nhận |
| H6a | Phát triển nhân viên → Sự gắn bó với công việc | 0,162 | 0,006 | Chấp nhận |
| H6b | Phát triển nhân viên → Sự gắn bó với tổ chức | 0,168 | 0,003 | Chấp nhận |
| H7a | Đề cao khách hàng → Sự gắn bó với công việc | 0,273 | *** | Chấp nhận |
| H7b | Đề cao khách hàng → Sự gắn bó với tổ chức | -0,053 | 0,355 | Không chấp nhận |
| H8a | Khuyến khích làm việc nhóm → Sự gắn bó với công việc | -0,067 | 0,268 | Không chấp nhận |
| H8b | Khuyến khích làm việc nhóm → Sự gắn bó với tổ chức | 0,212 | *** | Chấp nhận |
| H9a | Chú trọng quy cách → Sự gắn bó với công việc | 0,128 | 0,024 | Chấp nhận |
| H9b | Chú trọng quy cách → Sự gắn bó với tổ chức | 0,133 | 0,015 | Chấp nhận |
| H10a | Đề cao sự chính trực → Sự gắn bó với công việc | -0,018 | 0,743 | Không chấp nhận |
| H10b | Đề cao sự chính trực → Sự gắn bó với tổ chức | 0,071 | 0,181 | Không chấp nhận |
| H11 | Sự gắn bó với công việc → Sự gắn bó với tổ chức | 0,249 | *** | Chấp nhận |

Ghi chú: *** p nhỏ hơn 0,001

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

4.2. Kết quả nghiên cứu trường hợp điển hình

Việc phân tích dữ liệu nghiên cứu trường hợp điển hình cho phép khám phá rõ hơn ý nghĩa của văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó của người lao động, đặc biệt là trong bối cảnh kinh doanh lữ hành tại Hà Nội. Dữ liệu phân tích bao gồm các tài liệu do doanh nghiệp cung cấp và dữ liệu sơ cấp từ các cuộc phỏng vấn sâu với 6 người lao động ở các vị trí khác nhau trong doanh nghiệp. Thông tin nhân khẩu học của đối tượng phỏng vấn được trình bày trong Bảng 4.10. Để đảm bảo thông tin cá nhân và quan điểm của người tham gia phỏng vấn được bảo mật, nghiên cứu không đề cập đến danh tính của người tham gia mà sử dụng các ký hiệu để thay thế tên riêng.

Bảng 4.10: Thông tin của đối tượng tham gia phỏng vấn sâu

| TT | Giới tính | Vị trí công việc | Giữ vai trò quản lý | Thâm niên |
|----|-----------|---|---------------------|-----------|
| 1 | Nữ | Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | Có | >5 năm |
| 2 | Nữ | Không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | Có | >3 năm |
| 3 | Nam | Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | Có | >5 năm |
| 4 | Nữ | Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | Không | >2 năm |
| 5 | Nữ | Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | Không | >2 năm |
| 6 | Nam | Không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng | Không | >2 năm |

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu trường hợp điển hình)

Dữ liệu phỏng vấn sâu ban đầu được sắp xếp theo các chủ đề chính chia theo nhóm các câu hỏi. Trong quá trình phỏng vấn, người tham gia phỏng vấn có thể đưa ra các ý kiến, đánh giá mở rộng hơn so với câu hỏi hoặc được đề nghị giải thích thêm về một số vấn đề chưa mô tả chi tiết. Do đó, các dữ liệu mở rộng này cần được mã hóa theo các khái niệm liên quan tới văn hóa doanh nghiệp dựa trên các tài liệu nghiên cứu trước đây. Các kết luận được rút ra từ phỏng vấn sâu được đối chiếu và kết hợp với các dữ liệu thứ cấp để cung cấp một bức tranh tổng quan về văn hóa doanh nghiệp của Vietravel.

4.2.1. Giới thiệu chung về công ty

Công ty Vietravel được biết đến là một trong những doanh nghiệp lữ hành có nền văn hóa doanh nghiệp đặc sắc, được hình thành lâu dài và trải qua nhiều thăng trầm trong quá trình xây dựng và phát triển doanh nghiệp, với đội ngũ người lao động gắn bó sâu sắc với tổ chức. Việc nghiên cứu Vietravel và cụ thể là chi nhánh tại Hà Nội cho phép hiểu rõ hơn cả về chiều rộng và chiều sâu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Công ty Vietravel có cấu trúc tổ chức theo chức năng với các ban chuyên môn phụ trách các chức năng cụ thể như Tổ chức nhân sự, Tài chính kế toán, Kế hoạch đầu tư, Tiếp thị, Công nghệ thông tin và Sản phẩm dịch vụ. Các chi nhánh hoạt động độc lập dưới sự lãnh đạo chung của Ban giám đốc. Chi nhánh Hà Nội có phạm vi hoạt động tương đối rộng và bao quát cả các hoạt động lữ hành của công ty tại khu vực miền Bắc, do đó nhân sự của công ty được sắp xếp theo các phòng ban chức năng dưới sự quản lý trực tiếp của Giám đốc chi nhánh.

Công ty được thành lập từ năm 1995 với trụ sở chính tại Thành phố Hồ Chí Minh. Chi nhánh tại Hà Nội được thành lập ngay sau đó vào năm 1996 và trở thành trụ cột quan trọng trong quá trình kinh doanh và phát triển của công ty. Sau hơn 27 năm phát triển, công ty đã đạt nhiều dấu mốc quan trọng như mở văn phòng đại diện đầu tiên ở nước ngoài vào năm 2003, tham gia phục vụ cho Hội nghị Apec tại Việt Nam vào năm 2006 và 2017, triển khai kinh doanh lữ hành trực tuyến đầu tiên tại Việt Nam vào năm 2007, liên tục mở rộng các chi nhánh ra khắp trong và ngoài nước.

4.2.2. Khái quát về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động tại công ty

Trong quá trình phỏng vấn sâu, những người được hỏi sẽ suy nghĩ và chia sẻ cảm nhận cá nhân về các đặc trưng trong văn hóa doanh nghiệp của công ty, thực trạng sự gắn bó của người lao động và ảnh hưởng của văn hóa tới sự gắn bó của người lao động.

❖ Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp của công ty được mô tả và thể hiện thông qua các tài liệu, ghi chép khác nhau. Một số giá trị văn hóa quan trọng được nhấn mạnh và công bố rõ ràng trên trang web chính thức của công ty trở thành định hướng quan trọng cho hành vi của các thành viên và các quyết định trong tổ chức.

Trong văn hóa doanh nghiệp, ba giá trị cốt lõi mà công ty hướng đến đó là “sự chuyên nghiệp”, “mang lại cảm xúc thăng hoa cho khách hàng” và cung cấp “những giá trị gia tăng hấp dẫn cho du khách”. Đây không chỉ là mục tiêu mà còn là cam kết của công ty trong việc nỗ lực đem lại cho khách hàng những trải nghiệm dịch vụ tốt nhất. Những giá trị này được truyền đạt cho nhân viên mới ngay từ những ngày đầu gia nhập công ty và trở thành nguyên tắc trong kinh doanh, định hướng cho cách thức làm việc và phục vụ khách hàng của từng người lao động.

Năm 2021, trước diễn biến phức tạp của dịch bệnh, Vietravel đã quyết định tái cấu trúc theo mô hình tập đoàn để phát triển theo hướng đổi mới, sáng tạo giúp công

ty nhanh chóng phục hồi và tăng trưởng bền vững. Cùng thời điểm đó, công ty điều chỉnh các giá trị hướng đến bao gồm: “Giá trị mới mẻ”, “giá trị lòng tin” và “giá trị vượt trội”. Theo đó, giá trị mới mẻ được thể hiện thông qua các quyết định đầu tư chiến lược nhằm xây dựng hệ sinh thái tập đoàn và tạo ra những giá trị mới cho khách hàng. Giá trị lòng tin, cụ thể hơn là giữ được lòng tin của khách hàng với thương hiệu, với công ty ngay cả trong giai đoạn công ty đứng trước khó khăn lớn do dịch bệnh gây ra. Giá trị này nhấn mạnh tới việc công ty hướng nỗ lực vào việc xây dựng và củng cố sự tin tưởng của khách hàng vào các sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp. Giá trị vượt trội thể hiện tham vọng của công ty khi tạo ra sự khác biệt so với các doanh nghiệp cùng ngành và đem đến những giá trị gia tăng nhiều hơn những gì mà khách hàng kỳ vọng.

Công ty luôn luôn nhấn mạnh sứ mệnh là “người tiên phong” để hàm ý về những giá trị đã, đang và sẽ được toàn thể công ty thể hiện. Hình ảnh người tiên phong được hiểu là dám chấp nhận thử thách, nỗ lực vượt qua khó khăn, đương đầu được với áp lực để đi đầu trong chất lượng dịch vụ, trong ứng dụng công nghệ, trong tiếp cận thị trường. Khía cạnh tiên phong còn được gắn với việc doanh nghiệp quan tâm tới “trách nhiệm cộng đồng” khi doanh nghiệp khuyến khích và triển khai nhiều hoạt động vì cộng đồng. Các giá trị cốt lõi được công ty trình bày lại một cách ngắn gọn và súc tích hơn bao gồm: “Sự chuyên nghiệp trong phục vụ”, “Cảm xúc thăng hoa suốt chuyến đi” và “Gia tăng giá trị cho cuộc sống” giúp gây ấn tượng với khách hàng và khiến nhân viên trong công ty nhanh chóng nắm bắt hơn. Thay đổi quan trọng trong giá trị văn hóa mà công ty hướng đến trong giai đoạn này chính là việc “gia tăng giá trị cho cuộc sống”. Giá trị văn hóa này được mở rộng hơn so với trước đây, thay vì tập trung cung cấp các giá trị gia tăng cho khách hàng, công ty quan tâm nhiều hơn tới giá trị gia tăng đồng thời cho cả khách hàng và các bên liên quan khác như cộng đồng, xã hội, môi trường.

So sánh văn hóa doanh nghiệp của công ty với các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp trong khung phân tích thu được một số kết quả như sau:

- ***Khuyến khích đổi mới sáng tạo***

Trong công ty, đổi mới sáng tạo được biểu đạt gắn liền với từ khóa “Tiên phong” được đề cập trong sứ mệnh của công ty. Khi trao đổi về khả năng tiến hành những thay đổi, cải tiến trong công ty, người được phỏng vấn số 1 cho rằng, trong công ty thường có hai nhóm người lao động khác nhau rõ rệt: những người “ổn định và đáng tin cậy” và những người “nhạy bén và đầy bản lĩnh”. Với nhóm người “ổn định”, họ

thường không thích hoặc ngại ngần sự thay đổi, có thể họ không hoàn toàn chống lại những yêu cầu thay đổi của cấp trên và công ty nhưng họ thường đưa ra những ý kiến phản bác về những rủi ro tiềm ẩn có thể xảy đến. Điểm tốt của họ chính là sự thận trọng và cẩn thận. Do đó, công ty và các lãnh đạo luôn tạo cho họ môi trường phù hợp để họ dám chấp nhận thất bại, chấp nhận sai lầm như một bài học để tiến xa hơn. Đặc biệt là ở giai đoạn hiện tại, khi công ty đang tiến hành những đổi mới ở quy mô toàn công ty, sự thay đổi là tất yếu để khắc phục những vấn đề của công ty và nhanh chóng phục hồi sau đại dịch. Lúc này, vai trò quan trọng là ở phía những người giám sát, những nhóm trưởng gần với họ nhất, thuyết phục họ và khiến họ thực sự quan tâm tới khía cạnh tích cực của đổi mới.

Người phỏng vấn số 4 cũng cho biết công ty luôn đòi hỏi mỗi cá nhân phải không ngừng sáng tạo, dám thử thách bản thân trong công việc, khuyến khích họ đưa ra những ý tưởng mới, những “cách làm mới tốt hơn”. Người phỏng vấn số 3 lại cho biết thêm một khía cạnh khác khi chia sẻ công ty nhiều lần chấp nhận những ý tưởng kinh doanh đột phá, ví dụ như vào năm 2007, thời điểm công ty đưa vào thử nghiệm kinh doanh tour du lịch trên website, rất nhiều vấn đề xảy ra nằm ngoài dự liệu ban đầu. Tuy nhiên, ban lãnh đạo công ty không ngừng động viên mọi người tìm cách khắc phục và đóng góp ý kiến thường xuyên để kịp thời cải tiến hệ thống trực tuyến. Trước sự cam kết của ban lãnh đạo về việc theo đuổi đến cùng ý tưởng đó, các thành viên khác cũng nhanh chóng bắt kịp và tới nay thì kinh doanh trực tuyến đã giữ một vai trò quan trọng trong thành tích kinh doanh chung của công ty. Thậm chí, người phỏng vấn số 2 còn cho biết, việc đưa ra các ý kiến, ý tưởng sáng tạo đã trở thành thói quen trong nếp suy nghĩ của nhiều người trong công ty. Có thể có nhiều ý tưởng chưa thể được áp dụng ngay lập tức nhưng mọi người đều cảm thấy thoải mái chia sẻ về ý tưởng của mình cho đồng nghiệp mà không ngại bị đánh giá hay chỉ trích.

Công ty nhận thấy rằng khuyến khích đổi mới sáng tạo cần được thúc đẩy từ việc lắng nghe nhân viên nhiều hơn và trao cho họ quyền được tham gia vào những vấn đề quan trọng. Công ty khuyến khích việc giao tiếp cởi mở giữa nhân viên với cấp trên, cho phép đan xen giữa các cuộc họp chính thức và không chính thức. Công ty cũng tổ chức các cuộc họp hàng tháng để thảo luận về các kế hoạch kinh doanh và khuyến khích các ý kiến góp ý của nhân viên vào nội dung của kế hoạch. Người phỏng vấn số 6 cho biết thêm, trong một số trường hợp được quy định rõ nếu có vướng mắc phát sinh từ phía khách hàng buộc phải xử lý khẩn cấp, nhân viên đó có

quyền tự đưa ra quyết định và báo cáo lại với cấp trên ngay khi có thể. Điều này đã giúp nhiều hợp đồng được xử lý nhanh chóng và thuận tiện.

- ***Chú trọng tới kết quả***

Việc đánh giá và đề xuất thăng tiến cho người lao động đều dựa trên kết quả đóng góp của cá nhân đó vào thành tích chung của công ty. Người phỏng vấn số 3 cho biết những cá nhân giữ chức vụ quản lý đều phải có những cam kết theo từng tháng, từng quý về kết quả của bộ phận mình phụ trách. Những cam kết này phải được đưa ra trên cơ sở xem xét năng lực của các cá nhân trong bộ phận và nỗ lực của cả tập thể.

- ***Trách nhiệm xã hội***

Trách nhiệm xã hội là từ khóa được nhắc đến thường xuyên trong công ty trong thời gian gần đây. Đặc biệt là trong giai đoạn dịch bệnh, mặc dù công ty cũng đứng trước nhiều khó khăn nhưng những hoạt động hỗ trợ cộng đồng vẫn tiếp tục được diễn ra dù với quy mô nhỏ hơn trước. Công đoàn trong công ty cũng rất quan tâm tới đời sống tinh thần của người lao động, thiết lập một nhóm phản ứng nhanh trong mùa dịch để trao tặng những nhu yếu phẩm tới những người lao động gặp khó khăn khi giãn cách xã hội. Người phỏng vấn số 5 chia sẻ sự tự hào và ấm áp khi nghĩ tới sự quan tâm và giúp đỡ kịp thời của công ty trong giai đoạn khó khăn.

- ***Đãi ngộ công bằng***

Công ty coi công tác đãi ngộ cho người lao động là một công cụ quan trọng cho phép thúc đẩy hiệu quả làm việc của người lao động. Hệ thống đãi ngộ được xây dựng dựa trên quy trình đánh giá kết quả làm việc công bằng và khách quan. Kết quả làm việc của mỗi cá nhân được đánh giá bởi chính cá nhân đó, bởi người quản lý trực tiếp, đánh giá chéo bởi các đồng nghiệp cùng nhóm hoặc cùng bộ phận và được thẩm định lại bởi bộ phận nhân sự. Điều này đảm bảo lương và thưởng dành cho mỗi cá nhân phản ánh đúng nỗ lực của họ (Người phỏng vấn số 1). Công ty cũng đưa ra cả những đãi ngộ phi tài chính như được chăm sóc sức khỏe thường niên cho người lao động và người thân, giấy khen của Tổng giám đốc với những cá nhân có thành tích kinh doanh xuất sắc,...

- ***Phát triển nhân viên***

Khi được hỏi về việc phát triển nhân viên trong công ty, người được phỏng vấn số 6 chia sẻ một trong những lý do quyết định làm việc cho công ty thay vì các công ty du lịch khác là do nhận thấy những cơ hội học hỏi và thăng tiến trong tương lai tại

công ty. Công ty cung cấp một lộ trình thăng tiến rõ ràng ngay trong quá trình phỏng vấn tuyển dụng và cung cấp những khóa đào tạo thường niên cho người lao động. Ngay cả với những người lao động đã làm việc lâu năm, một năm công ty cũng tổ chức ít nhất một khóa đào tạo kỹ năng mới. Lãnh đạo cũng coi trọng những cá nhân có kế hoạch phát triển bản thân một cách rõ ràng (Người phỏng vấn số 5).

- ***Đề cao khách hàng***

Là một doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ, công ty định nghĩa khách hàng như “người nhà”, lấy khách hàng làm trung tâm và dồn mọi nỗ lực để thỏa mãn sự mong đợi của khách hàng. Công ty cũng coi khách hàng chính là người tạo nên thương hiệu cho doanh nghiệp. Hoạt động chăm sóc khách hàng luôn được chú trọng, bộ phận chăm sóc khách hàng luôn yêu cầu phải sáng tạo hơn nữa để tiếp cận khách hàng khéo léo và thấu hiểu khách hàng nhiều hơn. Chất lượng dịch vụ và sự chuyên nghiệp trong phục vụ khách hàng cũng luôn được các cá nhân trong công ty hiểu rõ và nỗ lực cải thiện.

- ***Khuyến khích làm việc nhóm***

Trong công ty, tinh thần đồng đội và làm việc nhóm luôn được coi trọng. Người được phỏng vấn số 4 cảm thấy rõ ràng những nỗ lực của công ty trong việc cải thiện sự phối hợp giữa các bộ phận trong công ty, tăng cường mối quan hệ khăng khít giữa các cá nhân trong cùng một nhóm, một bộ phận thông qua các hoạt động dã ngoại thường niên để củng cố các đội nhóm (team building). Trong giai đoạn giãn cách xã hội, các hoạt động kết nối vẫn được thực hiện dưới nhiều hình thức khác nhau như tổ chức buổi trò chuyện trực tuyến hàng tháng giữa các thành viên xoay quanh một số chủ đề về gia đình, cuộc sống để mọi người vẫn cảm thấy gần gũi dù không gặp gỡ nhau thường xuyên. Chính qua các buổi trao đổi này, các thành viên trong nhóm cùng nhau chia sẻ các ý tưởng để nâng cao hiệu quả khi làm việc từ xa.

Đáp viên số 2 nhấn mạnh, công ty luôn yêu cầu các lãnh đạo, trưởng nhóm tăng cường giao việc và quản lý theo nhóm, hình thành nên các nhóm có thành tích nổi bật với các thành viên đến từ các bộ phận khác nhau, chú ý quan tâm cả các nhóm làm việc chính thức và phi chính thức. Sự kết nối giữa các thành viên từ các phòng kinh doanh, marketing và bộ phận hướng dẫn viên đã giúp khai thác và nắm bắt triệt để các cơ hội kinh doanh tiềm năng.

Người được phỏng vấn số 6 lại nhận thấy vấn đề làm việc nhóm của công ty không thực sự được coi trọng bởi tất cả các thành viên. Có một số thành viên trong

công ty tham gia vào nhóm nhưng không có thái độ hợp tác, ngay cả khi nhận được yêu cầu của trưởng nhóm về việc kết nối với các thành viên khác. Người này cũng cảm thấy việc đào tạo về tinh thần làm việc nhóm khi mới gia nhập công ty đang chưa thực sự phù hợp với thực tiễn. Các nội dung được đào tạo ban đầu cho người lao động hình dung về một môi trường làm việc nhóm cởi mở và tích cực, tuy nhiên trên thực tế, khi bắt buộc phải làm việc nhóm với một số cá nhân thiếu hợp tác, kết quả chung của nhóm cũng bị ảnh hưởng.

- ***Chú trọng quy cách***

Công ty duy trì quy chuẩn về chất lượng trên toàn bộ hệ thống của mình dựa trên các quy trình được chuẩn hóa. Mặc dù các chi nhánh của công ty hoạt động độc lập và chịu trách nhiệm về doanh số của chi nhánh đó nhưng phải đảm bảo được chất lượng dịch vụ cung ứng tới khách hàng theo quy định của công ty. Công ty có một bộ các tiêu chuẩn quy định rõ ràng từ những quy tắc ứng xử của người lao động tới quy trình làm việc và tiếp xúc với khách hàng. Công ty cũng đầu tư một hệ thống thông tin nội bộ cho phép cập nhật liên tục các bước trong quá trình tiếp cận và phục vụ khách hàng của từng người lao động.

- ***Đề cao sự chính trực***

Công ty chú trọng tới chữ “tâm” và chữ “tín” trong cung ứng dịch vụ để tạo ra mối quan hệ bền chặt giữa công ty và khách hàng. Chữ tâm thể hiện qua sự chân thành, lắng nghe khách hàng để có thể hiểu nhu cầu, kỳ vọng của khách hàng. Chữ “tín” nói đến sự trung thực, coi trọng lợi ích của khách hàng cũng như lợi ích của công ty để gây dựng được lòng tin từ phía khách hàng. Trong giai đoạn dịch bệnh, khi một loạt chuyến đi của khách hàng bị buộc phải hoãn, hủy, ban lãnh đạo công ty cũng định hướng rõ, ưu tiên đảm bảo lợi ích lớn nhất của khách hàng, tìm ra phương án tối ưu nhất để thực hiện đúng các cam kết đã đưa ra với khách hàng trước chuyến đi (Người được phỏng vấn số 5).

- ❖ ***Sự gắn bó của người lao động***

Khi đề cập tới sự gắn bó của người lao động, cả 6 người tham gia phỏng vấn đều nhấn mạnh rằng những người lao động vẫn tiếp tục làm việc tại công ty hiện nay đều có mối liên hệ khăng khít với công ty và đều sẵn sàng làm việc tại công ty trong ít nhất 5 năm tiếp theo. Người phỏng vấn số 2 cho rằng dịch bệnh kéo dài chính là một phép thử cho lòng trung thành và mối quan hệ bền chặt giữa mỗi thành viên với đại gia đình Vietravel. Bởi sau khi cùng nhau đối diện với khó khăn, có những lúc

hiều người buộc phải giãn việc, chậm lương, họ vẫn đặt niềm tin ở công ty, có sự thấu hiểu và chia sẻ hơn với con đường mà cả tổ chức đang hướng tới.

- ***Sự gắn bó với công việc***

Trong bối cảnh đó, khi được hỏi sự gắn bó của người lao động được hiểu như thế nào, những người tham gia phỏng vấn mô tả những người lao động gắn bó với công việc là những người đam mê công việc họ đang làm và sẵn sàng chủ động. Họ cũng được mô tả là vui vẻ và có nhiều năng lượng cho công việc. Người được phỏng vấn số 4 đã nhận xét rằng: “Nếu họ gắn bó, bạn sẽ thấy họ rất vui, họ chủ động hơn những nhân viên khác và họ sẵn sàng giúp đỡ mọi người.... Tôi nghĩ họ tràn đầy năng lượng hơn những nhân viên khác. Trông họ giống như hôm nay là một ngày bận rộn”. Sự gắn bó với công việc của người lao động có thể nhận biết được thông qua ánh mắt, nụ cười, ngôn ngữ cơ thể của họ (Người được phỏng vấn số 5).

Sự gắn bó với công việc còn được thể hiện thông qua hành động và có sự liên hệ với hiệu suất công việc. “Tôi nghĩ thông thường họ (người lao động gắn bó) làm việc chăm chỉ hơn. Tôi không biết liệu họ có làm việc lâu hơn hay không, nhưng bất cứ khi nào công ty hoặc người quản lý trực tiếp của họ cần họ làm điều gì đó, họ luôn có thể hoàn thành, thậm chí hoàn thành một cách nhanh chóng và hiệu quả... vì vậy, tôi nghĩ rằng kết quả làm việc của họ tốt hơn hẳn”. (Người phỏng vấn số 2)

- ***Sự gắn bó với tổ chức***

Sự gắn bó với tổ chức được nhận định là khó nắm bắt, trừu tượng và đòi hỏi sự quan sát tỉ mỉ người lao động trong một thời gian nhất định mới có thể đưa ra đánh giá. Người được phỏng vấn số 1 cảm nhận rằng sự gắn bó với tổ chức có liên quan đến cảm giác thân thuộc: “Tôi nghĩ người lao động muốn gắn bó thì trước hết phải thích, phải yêu quý công ty. Công ty nên đem đến cho những thành viên một cảm giác thân thuộc, đến công ty như bước về nhà vậy”.

Sự gắn bó với tổ chức xuất phát từ sự hòa hợp giữa giá trị, văn hóa của công ty và giá trị mà cá nhân người lao động hướng tới. Người lao động gắn bó là người “biết tổ chức đang và sẽ đi về đâu, đồng thuận với triết lý, tầm nhìn của công ty và hiểu được họ phải làm gì trong tập thể này”. Người lao động và công ty sau khi đã thấu hiểu nhau thì cần “bước chung một nhịp, nhìn cùng về một hướng” (Người được phỏng vấn số 6).

Sự gắn bó thường được liên hệ với hành vi trung thành với tổ chức. Sự trung thành là một yếu tố quan trọng luôn được cân nhắc trong quá trình tuyển dụng, cũng

như là một phần quan trọng của văn hóa Việt Nam. Với truyền thống lâu đời của dân tộc, “chúng tôi thích những người trung thành với tổ chức, cho thấy sự sẵn sàng nỗ lực lâu dài vì tổ chức” (Người được phỏng vấn số 2). Ngay cả ở thời điểm thị trường dần phục hồi sau dịch và nhu cầu tuyển dụng tăng cao, những người lao động thể hiện lòng trung thành vẫn luôn được ưu tiên và cho thấy họ có tiềm năng trong việc duy trì mối tương tác chặt chẽ với tổ chức trong dài hạn. Khi nhìn vào lý lịch của một người lao động, công ty có thể dự đoán trước được sự gắn bó của họ với tổ chức. “Điều quan trọng không phải là họ thay đổi công việc bao nhiêu lần mà là tại sao họ thay đổi công việc. Những người thay đổi thường xuyên vì lý do cá nhân hay vì mức lương tốt hơn thường được xem là ích kỷ, đặt lợi ích của bản thân cao hơn lợi ích của tập thể” (Người được phỏng vấn số 1).

Ngược lại, những người lao động không gắn bó với tổ chức có quan điểm khá tiêu cực đối với công ty và bị đánh giá là thiếu cam kết và nhiệt huyết với trách nhiệm tại tổ chức. Những người không hoặc ít gắn bó với tổ chức “khi nói về công ty, họ đổ lỗi cho công ty, đổ lỗi cho sếp, đổ lỗi cho đồng nghiệp, bản thân họ không có gì sai, mọi thứ đều là lỗi với người khác. Và khi họ làm việc, họ có rất nhiều thời gian nhàn rỗi. Khi gặp vấn đề, họ thờ ơ, ít khi chịu nỗ lực, hoặc giải quyết vấn đề một cách thụ động” (Người được phỏng vấn số 5).

4.2.3. Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động tại công ty

Nhìn chung, văn hóa doanh nghiệp của tổ chức có vai trò quyết định đối với mức độ gắn bó của người lao động. Các khía cạnh văn hóa cho thấy mức độ ảnh hưởng khác nhau đối với sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức (Bảng 4.11).

Một số khía cạnh văn hóa doanh nghiệp được nhận định là quan trọng đối với sự gắn bó của người lao động bao gồm:

- ***Khuyến khích đổi mới sáng tạo:***

Người lao động gắn bó hơn khi nhận thấy công ty quan tâm và thúc đẩy đổi mới sáng tạo. “Khi công ty đưa ra những chính sách đẩy mạnh hoạt động đổi mới trong toàn bộ tổ chức, tôi đặt kỳ vọng và tin tưởng rất lớn với tương lai của công ty. Đổi mới là tất yếu để tồn tại trong thị trường khắc nghiệt như hiện nay. Điều này khiến tôi yên tâm làm việc tại công ty trong ít nhất là 3 tới 5 năm tới” (Người được phỏng vấn số 1). Sự gắn bó với công việc cũng được thúc đẩy khi người lao động được sáng tạo và ý tưởng của họ được ghi nhận. “Tôi cảm thấy những gì mình đang làm mỗi ngày có ý nghĩa hơn rất nhiều và thực sự cháy hết mình với công việc khi ý kiến cải

tiến của tôi được cấp trên chấp thuận và triển khai cho nhiều bộ phận khác. Ban đầu tôi cũng khá ngại ngần khi chia sẻ ý tưởng đó, chính trưởng nhóm là người khích lệ tôi, thậm chí tôi còn được công ty khen thưởng vì ý tưởng đó. Tôi có cảm giác mình có liên quan trực tiếp tới hiệu quả của công ty” (Người được phỏng vấn số 5).

“Người lao động trẻ luôn mong muốn được lắng nghe”, điều này không chỉ khiến họ cảm thấy được tôn trọng mà còn khiến họ thấy mình thực sự là một phần có ý nghĩa của tổ chức. “Công ty luôn khuyến khích mọi cá nhân lên tiếng, nhất là trong những vấn đề quan trọng của tập thể” (Người được phỏng vấn số 4). Việc triển khai những cải tiến nhỏ hay xa hơn là hoạt động đổi mới nên bắt đầu từ mỗi thành viên trong tổ chức, “tiếng nói của họ sẽ góp phần quan trọng vào thay đổi lớn, thậm chí có thể đem đến sự đột phá. Muốn làm được điều đó cần có sự khoan dung khi tiếp nhận các ý kiến của nhân viên. Không phải lúc nào sự đồng thuận cũng xảy ra, nhưng mâu thuẫn luôn có thể được giải quyết bằng việc lắng nghe từ hai phía” (Người được phỏng vấn số 2).

Bảng 4.11: Mức độ quan trọng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó của người lao động

| TT | Khía cạnh văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động? | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|---|
| 1 | Khuyến khích đổi mới sáng tạo | | | | | | | | | | | | | | | | | 12 |
| 2 | Phát triển nhân viên | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 |
| 3 | Đãi ngộ công bằng | | | | | | | | | | | | | | | | | 11 |
| 4 | Chú trọng quy cách | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 |
| 5 | Khuyến khích làm việc nhóm | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 |
| 6 | Trách nhiệm xã hội | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 |
| 7 | Chú trọng tới kết quả | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 |
| 8 | Đề cao sự chính trực | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 |
| 9 | Đề cao khách hàng | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 |
| 10 | Không có khía cạnh nào ở trên | | | | | | | | | | | | | | | | | 0 |
| | <i>Ghi chú</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Ảnh hưởng đến sự gắn bó với công việc</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | <i>Số lượng tương ứng với số người lựa chọn phương án</i> |
| | <i>Ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | |

(Nguồn: Tác giả tổng hợp từ kết quả phỏng vấn sâu)

- **Phát triển nhân viên:**

Người lao động gắn bó hơn ở cấp tổ chức nếu họ nhận thấy nhiều cơ hội phát triển sự nghiệp dành cho mình khi làm việc tại đây. “Khi lĩnh vực du lịch dần trở lại quỹ đạo và thị trường việc làm lĩnh vực lữ hành được dự đoán sẽ nóng trở lại, người

lao động có xu hướng quan tâm nhiều hơn đến phát triển sự nghiệp lâu dài. Họ ở lại công ty này thay vì công ty khác vì ở đây cung cấp một lộ trình thăng tiến rõ ràng, có nhiều cơ hội hơn cho những người trẻ có tài và dám dấn thân” (Người được phỏng vấn số 3). Người được phỏng vấn số 6 cho biết, một trong nhiều lý do để gắn bó với công ty là vì “những khóa đào tạo chuyên nghiệp mà nhiều công ty khác khó có thể cung cấp, cho phép phát triển không chỉ nghiệp vụ mà còn có thêm cơ hội giao lưu và học hỏi nhiều hơn từ các chuyên gia”.

- ***Đãi ngộ công bằng:***

Sự gắn bó của người lao động với tổ chức chịu tác động không nhỏ từ cách thức đãi ngộ của doanh nghiệp. “Vấn đề không chỉ là việc bạn nhận được mức lương bao nhiêu, mà là công ty đối xử với bạn như thế nào”. Mức lương phù hợp với vị trí công việc kèm theo những đãi ngộ phi tài chính như chăm sóc sức khỏe, nghỉ phép linh hoạt,... được coi là những “yếu tố cần” để đảm bảo sự gắn bó của người lao động, nhưng “yếu tố đủ” lại đến từ các giá trị của công ty, đặc biệt là những giá trị liên quan đến sự công bằng và minh bạch trong đãi ngộ với người lao động. Mức lương được coi là “công bằng khi tương xứng với những đóng góp, nỗ lực, khả năng, kinh nghiệm và tiềm năng” của người lao động và không có sự phân biệt “giữa những người lao động có cùng mức đóng góp”. “Nếu tôi làm việc tốt hơn người khác, tôi sẽ hy vọng được trả lương cao hơn” (Người được phỏng vấn số 5).

- ***Chú trọng quy cách và Khuyến khích làm việc nhóm:***

Lĩnh vực lữ hành luôn đòi hỏi người lao động phải phối hợp trong nhóm một cách hiệu quả bởi “để cung cấp dịch vụ một cách trọn vẹn cho khách hàng không phải câu chuyện của một vài cá nhân đơn lẻ mà là kết quả của một nhóm làm việc ăn ý”. Điều này phụ thuộc trước hết vào việc phân định rõ “vai trò của người quản lý tuyến đầu” (nhà quản trị cấp cơ sở) trong cấu trúc tổ chức (Người được phỏng vấn số 6). Tầm quan trọng của những người quản lý, đặc biệt là ở cấp cơ sở, trong việc xây dựng tăng cường mức độ tương tác, gắn bó giữa người lao động với các thành viên trong nhóm, với công việc và với tổ chức là không thể phủ nhận, đặc biệt là khi các nhóm làm việc phải đối mặt với hoàn cảnh khó khăn. Trước hết, “người nhóm trưởng cần đặt ra một mục tiêu rất rõ ràng cho nhóm, cho tất cả mọi người. Họ cũng cần thân thiết, gần gũi với đội ngũ của mình hơn thay vì giữ khoảng cách cấp bậc. Các chính sách của công ty không ràng buộc về việc họ phải giúp đỡ, đồng hành cùng những thành viên trong nhóm khi xử lý vấn đề, nhưng nếu họ làm được như vậy, nhóm có

thể vận hành trơn tru hơn” (Người được phỏng vấn số 5). Trong thời gian giãn cách, việc kết nối các thành viên trở nên khó khăn hơn nhưng công ty cũng có những hoạt động kịp thời để “hâm nóng bầu không khí và duy trì tinh thần đồng đội” như lập các nhóm trao đổi về các chủ đề ngoài công việc, thậm chí, một số nhóm làm việc hẹn một khung giờ cố định trong ngày để vào phòng họp trực tuyến, “nhìn thấy nhau, gặp gỡ qua màn hình” dù không có lịch họp để tạo ra cảm giác như đang cùng nhau làm việc.

4.3. Đánh giá chung về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội

4.3.1. Thực trạng văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Nhìn chung, kết quả nghiên cứu trường hợp điển hình tại Vietravel có sự giao thoa với các điểm quan trọng thu được trong khảo sát diện rộng, góp phần giải thích rõ hơn các kết quả khảo sát và có một số điểm nhân khác biệt. Cụ thể như sau:

- Thứ nhất, những nét đặc trưng trong văn hóa doanh nghiệp của Vietravel có sự tương đồng đáng kể với các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp lữ hành được đề xuất trong khung phân tích. Trong đó, khía cạnh văn hóa được các doanh nghiệp lữ hành nhìn nhận là cốt lõi bao gồm *Khuyến khích đổi mới sáng tạo*, *Đề cao khách hàng*, *Chú trọng quy cách* và *Đề cao sự chính trực*. Phần lớn những mô tả của người lao động phù hợp với các tài liệu hiện có về văn hóa doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch và làm rõ nét hơn cách diễn giải các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp này tại doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội. Sự khác biệt nhỏ đến từ khía cạnh *Chú trọng quy cách*. Trong kết quả khảo sát, đây là khía cạnh chưa được nhiều doanh nghiệp lữ hành chú trọng nhưng Vietravel – một doanh nghiệp có quy mô lớn, bề dày phát triển – đã xây dựng và tiếp tục củng cố bộ khung các quy định, chính sách vững chắc, là hành lang cho mọi hoạt động của người lao động, tạo điều kiện cho họ làm việc hiệu quả, xử lý nhanh chóng các vấn đề phát sinh với khách hàng.

- Thứ hai, người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành ở thời điểm nghiên cứu đều thể hiện sự gắn bó với công việc và với tổ chức. Ngoài ra, hai khía cạnh của sự gắn bó của người lao động cũng được thể hiện trong nghiên cứu trường hợp điển hình với sự đồng thuận rõ nét rằng sự gắn bó của người lao động đề cập đến thái độ tích cực đối với công việc và tổ chức, với “năng lượng”, “hào hứng”, “niềm đam mê”,

“thân thuộc”, “yêu quý” và “làm việc chăm chỉ” là những từ khóa thường được người lao động nhắc tới khi được đề nghị mô tả khái niệm này.

- Thứ ba, kết quả phỏng vấn sâu với người lao động tại công ty giúp khẳng định thêm một lần nữa ảnh hưởng quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó của người lao động. Điểm thú vị và bổ sung thêm cho kết quả khảo sát đến từ vai trò của từng khía cạnh văn hóa đối với sự gắn bó của người lao động và cách thức văn hóa doanh nghiệp tạo ra và tăng cường, củng cố sự gắn bó của người lao động đặt trong bối cảnh kinh doanh lũy hành tại Hà Nội. Ba khía cạnh đều được nhìn nhận có ảnh hưởng quan trọng nhất tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức là *Khuyến khích đổi mới sáng tạo*, *Phát triển nhân viên* và *Chú trọng quy cách*. Ngoài ra, trong khi kết quả khảo sát chỉ ra *Đãi ngộ công bằng* có ảnh hưởng ở mức trung bình đối với sự gắn bó của người lao động, thì ảnh hưởng của khía cạnh này lại được được giá tương đối cao trong nghiên cứu trường hợp điển hình. Có thể lý giải sự khác biệt này đến từ việc Vietravel chú trọng tới đãi ngộ cho người lao động, đặc biệt là có những chính sách đảm bảo quyền lợi của người lao động trong đại dịch, khiến họ yên tâm làm việc và cảm thấy gắn bó nhiều hơn với doanh nghiệp.

Quan trọng hơn, văn hóa doanh nghiệp được nhìn nhận là nguồn gốc hình thành nên sự gắn bó. Văn hóa được xem như là chất kết dính các thành viên với nhau, với tổ chức và với công việc. Xem xét trên địa bàn Hà Nội, lĩnh vực lũy hành còn nhiều tiềm năng phát triển, cơ hội công việc vẫn tiếp tục rộng mở với người lao động, sự gắn bó của người lao động không còn chỉ phụ thuộc vào các lợi ích vật chất công ty đem lại, mà hơn thế là những yếu tố vô hình như cảm thấy được tôn trọng và ghi nhận bởi công ty, sự ăn ý khi làm việc cùng đồng nghiệp trong nhóm, cơ hội được sáng tạo và bộc lộ tiềm năng của bản thân, cảm giác thân thuộc khi làm việc tại tổ chức khi mối quan hệ với đồng nghiệp và với người quản lý vừa là sự ràng buộc dựa trên trách nhiệm, vừa là sự gắn gũi như thành viên trong cùng một gia đình.

4.3.2. Những ưu điểm và hạn chế

Việc tổng hợp kết quả khảo sát diện rộng, kết quả nghiên cứu trường hợp điển hình và các tài liệu thứ cấp có liên quan cho phép rút ra một số ưu điểm và hạn chế trong văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lũy hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

❖ **Những ưu điểm:**

- **Đề cao sự chính trực:** Đây là khía cạnh văn hóa doanh nghiệp được phát huy rõ rệt trong các doanh nghiệp lữ hành thông qua việc tuân thủ các nguyên tắc, chuẩn mực đạo đức và giữ đúng lời hứa không chỉ trong cung ứng dịch vụ với khách hàng mà còn trong ứng xử với người lao động. Các doanh nghiệp lữ hành dần coi sự chính trực là khởi nguồn cho sự thành công của quá trình cung ứng dịch vụ và xa hơn là thành công của doanh nghiệp. Doanh nghiệp lữ hành luôn hoạt động dựa trên nhiều mối quan hệ đan xen với khách hàng và các nhà cung cấp dịch vụ khác để thỏa mãn nhu cầu của khách hàng. Do đó, khi chữ “tín” được lồng ghép trong mọi hoạt động kinh doanh, khách hàng cũng dễ dàng cảm nhận được và sẵn sàng chi trả nhiều hơn cho dịch vụ du lịch mà doanh nghiệp cung cấp. Nhiều doanh nghiệp nêu rõ sự chính trực trong giá trị cốt lõi được tuyên bố chính thức, trong các quy định về cách thức ứng xử với khách hàng để người lao động dễ dàng tuân thủ. Đặc biệt là trong giai đoạn nửa cuối năm 2021, khi lĩnh vực lữ hành bị đình trệ do các quy định về giãn cách xã hội, các doanh nghiệp lữ hành buộc phải giải quyết việc hoãn chuyến, hủy chuyến cho nhiều khách hàng. Đứng trước lựa chọn về việc tôn trọng nguyên tắc khi xử lý vấn đề của khách hàng và ưu tiên lợi ích của doanh nghiệp, nhiều doanh nghiệp đã lựa chọn việc giữ đúng lời hứa với khách hàng, hoàn trả lại chi phí và không yêu cầu đền bù khi khách hàng hủy chuyến do lý do khách quan.

- **Đề cao khách hàng:** Doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội cho thấy rõ sự định hướng trong văn hóa doanh nghiệp hướng tới khách hàng. Doanh nghiệp coi khách hàng là trung tâm của mọi chiến lược, ưu tiên thỏa mãn tối đa mong muốn của khách hàng. Doanh nghiệp cũng thường xuyên tiến hành khảo sát, thu thập thông tin về thay đổi trong nhu cầu của khách hàng, làm căn cứ để phát triển các chương trình du lịch mới, mang tính cá nhân hóa hơn. Việc tôn trọng khách hàng được thể hiện rõ trong mọi bước của quá trình cung ứng dịch vụ lữ hành, hướng tới trải nghiệm tốt nhất cho khách hàng. Nhiều doanh nghiệp có bộ phận chuyên trách để phát triển và duy trì mối quan hệ thân thiết với khách hàng, lưu lại những sở thích, yêu cầu dù là nhỏ nhất liên quan đến nhu cầu di chuyển, ăn uống hay lưu trú của khách hàng để tìm ra những cách thức thúc đẩy họ quay trở lại sử dụng dịch vụ của doanh nghiệp.

- **Sự gắn bó của người lao động với công việc và tổ chức:** Người lao động của các doanh nghiệp lữ hành cho thấy sự gắn bó với công việc và với tổ chức ở trên mức trung bình. Những đánh giá về cả hai khía cạnh của sự gắn bó cũng thể hiện sự thống

nhất cao giữa những người lao động. Điều này đến từ việc những người lao động còn ở lại tổ chức, đồng hành cùng tổ chức để vượt qua những thách thức từ đại dịch Covid-19 đều có thái độ tích cực đối với doanh nghiệp, sẵn sàng gắn sự nghiệp của bản thân với tương lai của doanh nghiệp. Những người lao động này cũng cho thấy sự phù hợp giữa bản thân và các giá trị văn hóa của doanh nghiệp, coi công việc và việc tham gia vào doanh nghiệp là một phần quan trọng trong cuộc sống, do đó, họ chấp nhận hoàn cảnh khó khăn về tài chính do hạn chế về công việc ở hiện tại gây ra, tiếp tục chờ đợi và nỗ lực để giúp doanh nghiệp phục hồi. Sự gắn bó của người lao động cũng được các doanh nghiệp lưu ý ghi nhận và quan tâm để xem xét những đãi ngộ xứng đáng cho họ.

❖ **Những hạn chế:**

- **Chú trọng quy cách:** Nhiều doanh nghiệp lưu ý hành chưa đầu tư đúng mức để thúc đẩy quy cách trong tổ chức. Các văn bản chính sách, quy định của doanh nghiệp như quy chế sử dụng và quản lý lao động, quy trình cung ứng dịch vụ, chính sách chăm sóc khách hàng,... chưa được thiết kế và chuẩn hóa một cách hệ thống, thậm chí có sự chông chéo gây khó khăn cho việc triển khai và áp dụng. Bên cạnh đó, việc hoàn thiện hệ thống văn bản quản lý trong doanh nghiệp chưa bám sát cấu trúc các phòng ban, bộ phận. Đặc biệt là các doanh nghiệp có quy mô nhỏ thường sử dụng cơ cấu tổ chức đơn giản, xác định chưa rõ ràng trách nhiệm và quyền hạn của người lao động. Điều này dẫn đến việc những quy trình, quy tắc mặc dù đã được thiết lập nhưng lại chưa được vận dụng triệt để và hiệu quả.

- **Phát triển nhân viên:** Doanh nghiệp lưu ý đã dần quan tâm nhiều hơn đến lập kế hoạch nghề nghiệp và phát triển người lao động trong dài hạn. Tuy nhiên, một số doanh nghiệp coi việc nâng cao năng lực là trách nhiệm của cá nhân người lao động và đưa ra những yêu cầu khắt khe cho người lao động trong việc học tập và phát triển các kỹ năng, trong đó chủ yếu đòi hỏi các kỹ năng liên quan đến kết hợp và sử dụng công nghệ mới. Trong khi đó, một số doanh nghiệp lại đồng nhất giữa phát triển và đào tạo nhân viên, mới chỉ dừng lại ở việc tuyển dụng và đào tạo những nhân sự tài năng mà thiếu quan tâm đến tìm kiếm và khai thác tiềm năng của người lao động. Việc chú trọng phát triển nhân viên đôi khi mới thể hiện ở bề nổi trong giai đoạn đầu sau khi tuyển dụng và đào tạo hội nhập cho người lao động, trong khi đây là một quá trình kéo dài đòi hỏi sự phối hợp, đầu tư nỗ lực liên tục từ phía người lao

động và doanh nghiệp để tìm ra hướng đi chung đáp ứng mục tiêu dài hạn của cá nhân và tổ chức.

- ***Sự gắn bó của người lao động với tổ chức:*** So với sự gắn bó với công việc, sự gắn bó với tổ chức được người lao động đánh giá tương đối thấp. Một số người lao động chia sẻ cảm giác hứng thú, đam mê với công việc nhưng chưa thực sự thấy thoải mái khi làm việc tại tổ chức. Họ nhìn nhận quan hệ với tổ chức mới chỉ dừng ở mức độ trao đổi sức lao động, có sự kết nối rời rạc với các thành viên khác và không đặt trọn vẹn tâm trí vào việc duy trì sự hiện diện của mình trong doanh nghiệp lâu hành. Thậm chí, một số ít người lao động không thực sự quan tâm tới tương lai của doanh nghiệp sau đại dịch và đang tìm kiếm những lựa chọn thay thế khác nếu bị buộc phải rời bỏ tổ chức. Dù nhóm người lao động thiếu gắn bó với tổ chức chỉ chiếm tỷ lệ nhỏ nhưng là vấn đề đáng quan tâm của doanh nghiệp lâu hành, bởi sự gắn bó thấp của các thành viên với tổ chức này có thể tạo ảnh hưởng tiêu cực đến các thành viên khác và đe dọa đến khối kết nối chung của doanh nghiệp.

4.3.3. Nguyên nhân của những hạn chế trong văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động trong các doanh nghiệp lâu hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội

Việc tìm kiếm nguyên nhân của những hạn chế trong văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lâu hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội được dựa trên các tài liệu thứ cấp kết hợp với kết quả với quan sát và trao đổi với người lao động tham gia khảo sát. Hai nhóm nguyên nhân khách quan và chủ quan giúp lý giải phần nào những điểm chưa tốt ghi nhận tại các doanh nghiệp này.

Trước hết, nguyên nhân khách quan đến từ bối cảnh kinh doanh khó khăn và biến động. Những thách thức trong môi trường kinh doanh đến từ cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 khiến văn hóa doanh nghiệp cũng chưa kịp thay đổi để thích ứng đã phải đối mặt với xáo trộn từ đại dịch Covid-19. Áp lực cạnh tranh bắt buộc các doanh nghiệp lâu hành phải chú trọng hơn tới quy cách để chuẩn hóa quy trình cung ứng dịch vụ, tạo thuận lợi cho cải tiến liên tục, tăng cường trách nhiệm của người lao động trong tổ chức và quan trọng nhất là tăng cường tính linh hoạt trong hoạt động kinh doanh. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp lâu hành, với quy mô nhỏ và vừa và hạn chế trong nguồn lực, ít đầu tư cả tài chính và thời gian cho việc hoàn thiện các quy định, chính sách chuẩn hóa. Việc triển khai các công nghệ hỗ trợ quản lý và xây dựng các văn bản hỗ trợ lan tỏa văn hóa doanh nghiệp như sổ tay văn hóa doanh nghiệp, quy trình hội nhập văn hóa cho người lao động,... lại đòi hỏi sự đầu tư về chuyên môn và

tài chính khiến nhiều doanh nghiệp nhỏ khó tiếp cận được để đẩy mạnh văn hóa doanh nghiệp nói chung và quy cách trong hoạt động kinh doanh nói riêng. Mặt khác, sự gắn bó của người lao động cũng bị ảnh hưởng khi tình hình kinh doanh gặp khó khăn. Một số nhà quản trị nhân sự cho biết, trong quá trình giải quyết cho người lao động nghỉ việc do đại dịch, nhiều người lao động bày tỏ sự gắn bó với tổ chức nhưng buộc phải tìm cách để trang trải cuộc sống, họ cũng cho biết sẵn sàng quay lại làm việc nếu doanh nghiệp còn có nhu cầu tuyển dụng sau khi đại dịch được kiểm soát.

Tiếp theo, các nguyên nhân chủ quan liên quan đến vai trò của nhà quản trị và người lao động. Nhận thức của nhà quản trị về phát triển nhân viên còn chưa đầy đủ, dẫn đến việc thiếu sâu sát và định hướng nghề nghiệp cho người lao động, khiến văn hóa phát triển nhân viên khó triển khai một cách đầy đủ. Một số nhà quản trị doanh nghiệp lẽ hành vẫn chưa quan tâm đến việc thúc đẩy quy cách trong tổ chức, do đó, chưa thực hiện đúng vai trò trong việc hướng dẫn nhân viên tôn trọng và áp dụng các quy định, chính sách, ngoài ra còn chưa nhanh nhạy trong nắm bắt những vướng mắc của người lao động để tiếp tục cập nhật các văn bản, quy định cho phù hợp với thực tiễn kinh doanh và yêu cầu của pháp luật. Bên cạnh đó, một số người lao động thường ưu tiên những lợi ích ngắn hạn, chưa ý thức được về lợi ích lâu dài của việc gắn bó với tổ chức, nhìn nhận công việc lẽ hành gắn với sự thiếu ổn định, từ đó dần giảm sút sự gắn bó với tổ chức.

Tiểu kết chương 4

Chương 4 thể hiện các kết quả nghiên cứu nổi bật từ khảo sát diện rộng và nghiên cứu trường hợp điển hình về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lẽ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Tổng hợp các kết quả phân tích cho thấy, 8 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động bao gồm: *Khuyến khích đổi mới sáng tạo, Chú trọng tới kết quả, Trách nhiệm xã hội, Đãi ngộ công bằng, Phát triển nhân viên, Đề cao khách hàng, Khuyến khích làm việc nhóm, và Chú trọng quy cách*. Kết quả này là căn cứ để đưa ra các giải pháp phù hợp cho doanh nghiệp lẽ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội.

CHƯƠNG 5: THẢO LUẬN KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ ĐỀ XUẤT GIẢI PHÁP ĐỂ PHÁT TRIỂN VĂN HÓA DOANH NGHIỆP HƯỚNG TỚI THỨC ĐÁY SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Tổng hợp các kết quả phân tích dữ liệu khảo sát và nghiên cứu trường hợp điển hình cung cấp một số kết luận đáng chú ý về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động.

Trước hết, ảnh hưởng quan trọng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức đã được chứng minh thông qua việc kết hợp các kết quả phân tích dữ liệu khảo sát. Một mặt, phân tích tương quan cho thấy tất cả các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đều có tương quan khá chặt với sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức. Mặt khác, kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính cho thấy 8 trên 9 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng ý nghĩa về mặt thống kê tới sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức. Một khía cạnh văn hóa doanh nghiệp còn lại dù không có ảnh hưởng có ý nghĩa tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức trong mô hình cấu trúc tuyến tính nhưng vẫn có liên hệ chặt chẽ với cả hai khía cạnh của sự gắn bó với hệ số tương quan ở mức trung bình (gần 0,4). Tác động tổng hợp của các khía cạnh văn hóa này đóng góp tới hơn 60% những thay đổi trong sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Kết hợp với những ghi nhận trong phỏng vấn sâu, kết quả này cho thấy tầm quan trọng của văn hóa doanh nghiệp cần được nhìn nhận một cách đầy đủ hơn, không chỉ là một trong các yếu tố thuộc về tổ chức có tác động đến sự gắn bó của người lao động đã được đề cập trong nghiên cứu của Kwon và Kim (2020), mà còn là nền tảng hình thành và tạo ra sự thay đổi đáng kể trong sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức.

Tiếp theo, các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng khác nhau tới hai khía cạnh sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức trong doanh nghiệp lữ hành, trong đó nổi bật lên 4 khía cạnh văn hóa tạo ra thay đổi đáng kể trong sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức. Đây có thể xem là các yếu tố chủ đạo tạo ra sự gắn bó của người lao động. Các yếu tố khác, mặc dù có mức ảnh hưởng khiêm tốn hơn, nhưng vẫn giữ vai trò nhất định đến việc duy trì và thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Cụ thể như sau:

Thứ nhất, văn hóa Khuyến khích đổi mới sáng tạo có vai trò quan trọng nhất đối với cả hai khía cạnh của sự gắn bó của người lao động trong doanh nghiệp lữ hành bởi 2 lý do chính. Một mặt, theo lý thuyết Yêu cầu và nguồn lực công việc, doanh nghiệp khuyến khích đổi mới sáng tạo, thúc đẩy người lao động thử nghiệm những điều mới mẻ, đem đến một công việc đầy thách thức, mới mẻ sẽ khiến người lao động cảm thấy hứng thú, say mê và thúc đẩy sự gắn bó với công việc. Mặt khác, đổi mới sáng tạo đang là yêu cầu tất yếu trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 được đẩy nhanh và các doanh nghiệp lữ hành đang tìm cách thích ứng nhanh chóng để phục hồi sau đại dịch, do đó khi doanh nghiệp chú trọng tới các hoạt động đổi mới sáng tạo, người lao động sẽ cảm thấy tin tưởng và đặt kỳ vọng nhiều hơn vào doanh nghiệp trong tương lai và muốn gắn bó lâu dài.

Kết quả này phù hợp với nhiều nghiên cứu thực nghiệm trước đó của Bakker và Demerouti (2008), Hassanein và Özgüt (2022) và Perhoniemi và Toppinnen-Tanner (2008). Theo đó, văn hóa đổi mới sáng tạo còn đi liền với những đòi hỏi thiết kế lại công việc, đem đến cho họ những công việc thách thức hơn, cho phép vận dụng nhiều kỹ năng đa dạng hơn, gắn liền với sứ mệnh và mục tiêu của tổ chức. Điều này khiến người lao động cảm thấy hứng thú hơn, muốn dành nhiều tâm huyết hơn để hoàn thành công việc và đóng góp nhiều hơn cho mục tiêu chung, từ đó ngày càng gắn bó với công việc và tổ chức.

Thứ hai, văn hóa quan tâm tới Trách nhiệm xã hội, Phát triển nhân viên và Chú trọng quy cách đều có tác động tới cả hai khía cạnh của sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức.

Văn hóa đề cao Trách nhiệm xã hội cho thấy doanh nghiệp quan tâm đến cả các lợi ích cho cộng đồng và môi trường, điều này khiến người lao động cảm thấy tin tưởng, tự hào vai trò công việc của mình trong tổ chức trở nên có giá trị hơn, không chỉ dừng lại ở việc hoàn thành công việc mà còn đang tạo ra những giá trị lớn lao hơn cho xã hội. Nhận thức được ý nghĩa của công việc đang làm, người lao động càng muốn gắn bó lâu dài với công việc đó (Kahn, 1990). Mặt khác, người lao động ngày nay có ý thức rõ ràng hơn về các vấn đề của cộng đồng và môi trường, do đó, bên cạnh các lợi ích về tài chính, họ sẵn sàng làm việc lâu dài cho một doanh nghiệp có những giá trị văn hóa tương đồng với giá trị mà cá nhân họ đang theo đuổi. Bên cạnh lợi ích về tài chính, người lao động càng coi trọng hơn việc doanh nghiệp cam kết và thực hiện các trách nhiệm xã hội với các bên liên quan. Kết quả này bổ sung thêm góc nhìn trong lĩnh vực lữ hành cho kết luận của Trương Đình Thái (2020) về ảnh

hưởng của khía cạnh Trách nhiệm xã hội không chỉ đến sự gắn bó của người lao động với công việc, mà còn tới sự gắn bó với tổ chức.

Ảnh hưởng của văn hóa Phát triển nhân viên được giải thích dựa trên lý thuyết Trao đổi xã hội. Khi doanh nghiệp thể hiện sự quan tâm tới người lao động khi tạo ra các cơ hội phát triển nghề nghiệp thì người lao động cũng muốn hoàn trả lại các giá trị cho tổ chức bằng sự gắn bó lâu dài. Theo tháp nhu cầu của Maslow, một trong những nhu cầu cơ bản của người lao động khi làm việc chính là nhu cầu an toàn. Họ luôn tìm kiếm một công việc đem đến cho họ sự an toàn cả về thể chất và tinh thần, nói cách khác là một công việc ít rủi ro bị gián đoạn bất ngờ, khiến họ yên tâm làm việc trong dài hạn. Thêm vào đó, thời điểm tiến hành khảo sát là khi đại dịch Covid-19 vẫn đang gây ra những ảnh hưởng tiêu cực với lĩnh vực du lịch và khiến cho những dự báo về công việc trong dài hạn trở nên thiếu chắc chắn, phần lớn người lao động cảm thấy lo lắng về tương lai chưa rõ ràng, thiếu đảm bảo đối với công việc và sự nghiệp (AlShehhi và cộng sự, 2021). Lúc này, việc doanh nghiệp quan tâm tới sự phát triển của nhân viên sẽ khiến họ tìm ra hướng đi phù hợp với năng lực của bản thân và quan trọng hơn là phù hợp với tầm nhìn và chiến lược của doanh nghiệp. Thích ứng trong đại dịch đã khiến người lao động nhận thức được tầm quan trọng của sự chuẩn bị cho những thay đổi liên tục của môi trường làm việc như làm việc từ xa, kết nối qua nhiều phương thức trực tuyến khác nhau,... Các doanh nghiệp có sự hỗ trợ người lao động trong việc lập kế hoạch cho sự nghiệp, cho các hoạt động học tập, cải thiện năng lực của bản thân và cung cấp cho họ một lộ trình thăng tiến cụ thể không chỉ giữ chân được những nhân sự tài năng mà còn giúp người lao động tiếp tục theo đuổi công việc hiện tại và chủ động hơn trong việc gắn bó lâu dài với tổ chức.

Vai trò của Chú trọng quy cách được giải thích dựa trên lý thuyết Yêu cầu và nguồn lực công việc, theo đó khi tổ chức tạo ra một môi trường thuận lợi, hỗ trợ cho người lao động hoàn thành tốt công việc của mình, như thiết lập các quy trình, chuẩn mực cho phép việc thực hiện công việc trở nên dễ dàng, nhanh chóng, thuận tiện hơn,..., sẽ khiến người lao động muốn gắn bó nhiều hơn với công việc và tổ chức. Khác với đề xuất của Cardon và cộng sự (2021) cho rằng sự thiếu quy cách, không chính thức, đặc biệt là trong giao tiếp, có liên quan tích cực đến sự gắn bó trong môi trường làm việc kết hợp giữa trực tiếp và trực tuyến trong thời kỳ Covid-19. Sự khác biệt này có thể được giải thích dựa trên các đặc trưng của ngành du lịch. Việc chuẩn hóa quy trình cung ứng dịch vụ lễ hành tạo hành lang duy trì trật tự làm việc và tương tác trong tổ chức kể cả thông qua giao tiếp qua trung gian công nghệ. Kết quả này

cũng tương đồng và làm rõ thêm kết luận của Farndale và cộng sự (2015) về việc sự gắn bó của người lao động ở các nền kinh tế mới nổi như Trung Quốc phụ thuộc vào việc doanh nghiệp cung cấp đầy đủ nguồn lực công việc, trong đó văn hóa doanh nghiệp là một nguồn lực quan trọng, cho người lao động.

Kết quả này cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm cho ảnh hưởng của văn hóa chú trọng Trách nhiệm xã hội và Phát triển nhân viên tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức khi các nghiên cứu trước đây của Taneja và cộng sự (2015), Dajani (2015) mới chỉ nhấn mạnh tới ảnh hưởng của các yếu tố này tới sự gắn bó với công việc. Ngoài ra, ảnh hưởng của khía cạnh Chú trọng quy cách mới chỉ được đề cập đến trong một số tài liệu lý thuyết, kết quả nghiên cứu cho phép khẳng định ảnh hưởng quan trọng của khía cạnh văn hóa này tới sự gắn bó của người lao động trong lĩnh vực lữ hành.

Thứ ba, văn hóa Đề cao khách hàng và Chú trọng tới kết quả chỉ có tác động tới sự gắn bó của người lao động với công việc. Đây là hai khía cạnh văn hóa đặc trưng của các doanh nghiệp trong lĩnh vực dịch vụ. Quá trình cung ứng dịch vụ chủ yếu xoay quanh khách hàng, và việc đánh giá hiệu quả quá trình cung ứng dịch vụ tương đối khó khăn, chủ yếu đánh giá dựa trên kết quả cuối cùng (như sự hài lòng khách hàng, chất lượng dịch vụ,...). Mỗi người lao động cần được nhìn nhận như một đại sứ hình ảnh và giá trị của doanh nghiệp đối với khách hàng. Việc doanh nghiệp nhấn mạnh rõ ràng vai trò của người lao động trong việc duy trì và phát triển văn hóa đề cao khách hàng giúp họ cảm nhận được ý nghĩa của công việc đang thực hiện, từ đó họ không chỉ làm việc mà còn tận hưởng quá trình gia tăng giá trị cho khách hàng, cảm thấy đam mê hơn với công việc và trung thành hơn với tổ chức.

Bên cạnh đó, văn hóa chú trọng tới kết quả giúp người lao động đặt sự chú ý của mình vào kết quả công việc, nỗ lực nâng cao năng suất lao động và chất lượng dịch vụ mà họ đem tới cho khách hàng. Khi những kết quả của người lao động được lãnh đạo đánh giá cao và ghi nhận xứng đáng, họ sẽ có động lực mạnh mẽ hơn và thoải mái về mặt tinh thần để tiếp tục tập trung hoàn thành công việc, sự gắn bó của họ với công việc cũng từ đó được củng cố.

Ảnh hưởng của hai khía cạnh văn hóa này được giải thích dựa trên lý thuyết về Yêu cầu và nguồn lực công việc, các khía cạnh văn hóa này gắn liền với đặc trưng của công việc đặc thù trong lĩnh vực lữ hành, do đó có tác động tích cực tới sự gắn bó của người lao động. Công việc cung ứng dịch vụ cho khách hàng có sự phức tạp, yêu cầu cao, đòi hỏi người lao động phải nỗ lực nhiều hơn, đôi khi họ cũng sẽ dằn

bó sâu sắc hơn với công việc. Kết quả này củng cố thêm nhận định của các tác giả Taneja và cộng sự (2015), Anaza và cộng sự (2016).

Thứ tư, văn hóa Khuyến khích làm việc nhóm và coi trọng Đãi ngộ công bằng chỉ ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức vì đây là hai khía cạnh liên quan trực tiếp tới môi trường làm việc tại tổ chức. Điều này phù hợp với những đề xuất của Saks và Gruham (2014) về việc các yếu tố quyết định sự gắn bó với tổ chức thường được đề cập ở cấp tổ chức, có liên quan mật thiết tới các mối quan hệ và kết nối xã hội giữa các cá nhân trong tổ chức. Bầu không khí làm việc trong tổ chức, sự phối hợp hiệu quả giữa các cá nhân, bộ phận có tác động đến cảm nhận của người lao động, khiến họ cảm thấy thoải mái, được hỗ trợ và muốn tiếp tục gắn bó với những thành viên trong tổ chức.

Trong khi đó, việc cung cấp những đãi ngộ xứng đáng và đảm bảo sự công bằng giữa các cá nhân trong tổ chức thể hiện sự quan tâm của tổ chức đối với người lao động. Lý thuyết Trao đổi xã hội giải thích việc người lao động sẵn sàng gắn bó với tổ chức như một sự đền đáp cho những lợi ích, ưu đãi mà tổ chức đem lại cho họ. Ngoài ra, sự đa dạng trong cách thức đãi ngộ cũng là yếu tố mà người lao động suy xét khi quyết định gắn bó với doanh nghiệp. Các đãi ngộ phi tài chính, đặc biệt là đãi ngộ về thời gian thường xuyên được người lao động đề cập ở thời điểm khảo sát. Cụ thể, việc tăng thêm thời gian nghỉ phép, nghỉ có lương khiến họ có thể cân bằng giữa công việc và những nỗi lo cuộc sống, có thời gian để phục hồi sức khỏe tinh thần và thể chất sau khi dịch bệnh qua đi và quay lại làm việc hiệu quả hơn. Ngoài ra, một số doanh nghiệp lữ hành cho phép người lao động được lên kế hoạch linh hoạt cho thời gian làm việc của mình đối với một số vị trí công việc đặc thù giúp họ có thể chủ động sắp xếp công việc và giảm căng thẳng tại nơi làm việc.

Thứ năm, văn hóa Đề cao sự chính trực mặc dù không có ảnh hưởng trực tiếp có ý nghĩa tới hai khía cạnh của sự gắn bó của người lao động trong mô hình cấu trúc tuyến tính, tuy nhiên thông qua kết quả phỏng vấn sâu và các căn cứ lý thuyết, đây lại là khía cạnh văn hóa cơ bản của doanh nghiệp lữ hành, sự thiếu vắng khía cạnh văn hóa này trong tổ chức có thể dẫn đến sự xa cách, thiếu tin tưởng của người lao động với doanh nghiệp. Trong các doanh nghiệp lữ hành, văn hóa đề cao sự chính trực được thể hiện qua cách ứng xử trung thực và minh bạch giữa các thành viên trong tổ chức, giữa người lãnh đạo với nhân viên. Quan trọng hơn, sự chính trực còn thể hiện thông qua cách thức người lao động cung ứng dịch vụ và tương tác với khách hàng một cách chân thành, tận tâm, giữ đúng lời hứa. Người lao động nhìn nhận

doanh nghiệp coi chính trực là tôn chỉ cho hành động và lời nói của mọi cá nhân là một khía cạnh tất yếu khiến họ quyết định tham gia và ở lại doanh nghiệp. Do đó ngay từ khâu tuyển dụng và đào tạo hội nhập, những doanh nghiệp cho người lao động thấy sự trân trọng các giá trị đạo đức, chân thành và trung thực đã khiến họ muốn gắn bó lâu dài với tổ chức.

Bên cạnh đó, ảnh hưởng tích cực của sự gắn bó với công việc tới sự gắn bó với tổ chức đã làm rõ sự tương tác giữa hai khía cạnh của sự gắn bó của người lao động. Người lao động gắn bó với công việc sẽ có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức, nơi cung cấp và tạo điều kiện cho họ thực hiện công việc mà họ yêu thích, đam mê. Một người lao động có thể có những điểm chưa hài lòng về doanh nghiệp nhưng sự gắn bó, đam mê với công việc có thể thúc đẩy họ tiếp tục ở lại với tổ chức. Điều này bổ sung thêm bằng chứng thực nghiệm cho những lập luận của Barrick và cộng sự (2015), Saks (2006), Saks (2019) và Rai và Maheshwari (2021) khi các tác giả mới chỉ gợi ý về mối liên hệ giữa hai khía cạnh của sự gắn bó này mà chưa chỉ rõ chiều ảnh hưởng giữa hai khía cạnh. Mối liên hệ giữa hai khía cạnh của sự gắn bó của người lao động được làm rõ đã góp phần củng cố vai trò quan trọng của văn hóa doanh nghiệp như nguồn gốc sâu xa của sự gắn bó. Văn hóa doanh nghiệp không chỉ tác động trực tiếp tới thái độ và hành vi của người lao động, khiến họ cảm nhận được sự liên kết chặt chẽ với tổ chức và tự điều chỉnh hành vi của mình như công hiến, nỗ lực nhiều hơn cho tổ chức; mà còn tác động gián tiếp thông qua việc thay đổi nhận thức và thái độ của người lao động đối với công việc.

Ngoài ra, có sự khác biệt đáng kể trong cảm nhận về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động theo giới tính, độ tuổi, thâm niên và vị trí công việc. Cụ thể, những người lao động nam giới, hoặc trẻ tuổi, thâm niên ít hơn, đảm nhiệm công việc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng tại doanh nghiệp lữ hành có đánh giá tương đối khắt khe về văn hóa của doanh nghiệp, đặc biệt là khía cạnh Trách nhiệm xã hội, Đãi ngộ công bằng, Phát triển nhân viên và Chú trọng quy cách. Mặt khác, sự gắn bó của người lao động với tổ chức có sự khác biệt đáng kể dựa theo giới tính, độ tuổi, công việc và thâm niên. Nhóm người lao động dưới 35 tuổi và có thâm niên làm việc dưới 3 có sự gắn bó thấp hơn với tổ chức so với những người lao động lớn tuổi và làm việc tại tổ chức thời gian dài. Tương đồng với kết luận của Lange (2019), sự gắn bó của người lao động với tổ chức có sự khác biệt giữa những nhóm người lao động có độ tuổi khác nhau. Kết quả này cung cấp góc nhìn chi tiết hơn trong lĩnh vực lữ hành, cho phép so sánh với kết luận của Khodakarami và Dirani (2020) và Guchait

và cộng sự (2018), liên quan đến sự khác nhau giữa lao động nam và nữ về sự gắn bó với tổ chức. Thêm vào đó, sự gắn bó của người lao động với tổ chức không chỉ khác biệt giữa các nhóm người lao động phân theo giới tính mà còn theo thể hệ và thời gian làm việc tại doanh nghiệp lữ hành. Điều này đòi hỏi các doanh nghiệp lữ hành cần có sự quan tâm nhiều hơn đến nhóm người lao động thuộc thế hệ Y, Z, mới tham gia vào tổ chức để củng cố những giá trị văn hóa và tăng cường sự gắn bó với tổ chức. Đáng chú ý, nhóm nhân viên tuyến đầu, những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng lại cho thấy sự gắn bó thấp hơn so với những lao động khác. Đây là nhóm người lao động thường xuyên làm việc dưới áp lực công việc, làm việc tăng ca liên tục trong giai đoạn cao điểm du lịch, phải xử lý những yêu cầu khắt khe của khách hàng ảnh hưởng tới trạng thái tâm lý khi làm việc. Ngoài ra, công việc của những hướng dẫn viên du lịch, người điều phối tour thường xuyên phải thực hiện bên ngoài tổ chức, ít có thời gian làm việc trực tiếp tại môi trường doanh nghiệp cũng như tương tác với các đồng nghiệp khác. Do đó, sợi dây liên kết giữa họ với công việc và với tổ chức trở nên lỏng lẻo hơn, đòi hỏi các doanh nghiệp lữ hành cần có những giải pháp riêng với nhóm người lao động này.

Dựa trên kết quả này, doanh nghiệp có thể tìm ra những cách thức tác động phù hợp để cải thiện sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Bên cạnh việc chú trọng các khía cạnh văn hóa có ảnh hưởng trực tiếp tới sự gắn bó với tổ chức, doanh nghiệp cần nỗ lực xây dựng các khía cạnh văn hóa có ảnh hưởng gián tiếp thông qua sự gắn bó với công việc như đề cao khách hàng, chú trọng tới kết quả.

5.2. Dự báo các thay đổi trong bối cảnh kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội

Trước khi tìm kiếm những giải pháp cần thiết cho các vấn đề liên quan tới văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động tại doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội, cần phân tích những điểm nhấn quan trọng của lĩnh vực lữ hành trong giai đoạn tiếp theo. Không chỉ đặt ra những thách thức mới cho doanh nghiệp, môi trường kinh doanh cũng chính là những yếu tố ảnh hưởng quan trọng tới văn hóa doanh nghiệp, đòi hỏi nhà quản trị doanh nghiệp lữ hành cần nắm bắt để kịp thời có những giải pháp để thúc đẩy và thay đổi văn hóa doanh nghiệp phù hợp, hướng tới sự gắn bó của người lao động. Các yếu tố quan trọng của môi trường kinh doanh cần được nhìn nhận bao gồm: những thay đổi trong chiến lược, chính sách phát triển của Nhà nước; cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số; và phát triển bền vững

❖ *Chiến lược, chính sách phát triển của Nhà nước*

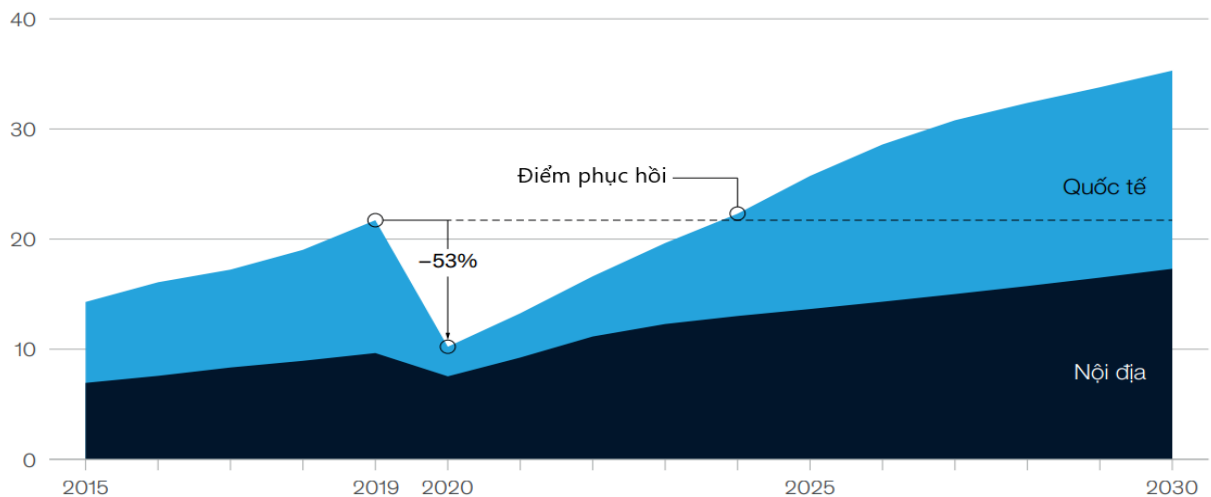
Từ nay tới năm 2030, du lịch được đề cập là một trong những ngành ưu tiên phát triển, đóng góp quan trọng vào nền kinh tế và thúc đẩy sự phát triển của các lĩnh vực khác, trong Chiến lược phát triển khu vực dịch vụ của Việt Nam (2021). Định hướng phát triển ngành du lịch nói chung và lĩnh vực lữ hành nói riêng tiếp tục được cụ thể hóa trong Chiến lược phát triển du lịch đến năm 2030. Những chiến lược này định hướng cho các doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam nói chung và Hà Nội nói riêng trong việc vạch ra những bước đi dài hạn cho hoạt động kinh doanh và trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp phù hợp với chiến lược kinh doanh quốc gia.

Cùng với sự phục hồi chung của ngành du lịch toàn cầu, du lịch Việt Nam cũng bắt đầu có những khởi sắc nhờ sự phổ biến rộng rãi của hộ chiếu vắc xin và nhu cầu đi lại, du lịch của người dân tăng lên nhanh chóng. Triển vọng phục hồi của lĩnh vực lữ hành trong cũng trở nên khả thi hơn khi Chính phủ tiếp tục có những chính sách hỗ trợ mạnh mẽ các doanh nghiệp trong giai đoạn tiếp theo. Cụ thể với lĩnh vực lữ hành, bên cạnh các chính sách hỗ trợ doanh nghiệp nói chung của Chính phủ, nhiều chính sách đặc thù khác đã được triển khai và giúp đỡ hiệu quả các doanh nghiệp có thể tồn tại và quay trở lại hoạt động ngay khi dịch bệnh được kiểm soát, ví dụ như giảm 80% tiền ký quỹ kinh doanh dịch vụ lữ hành đến hết năm 2023, giảm thời gian hoàn trả ký quỹ cho doanh nghiệp lữ hành (từ 60 ngày xuống 30 ngày), giảm 50% phí thẩm định cấp giấy phép kinh doanh lữ hành, phí thẩm định cấp thẻ Hướng dẫn viên du lịch. Các hướng dẫn viên du lịch trong giai đoạn tạm ngừng làm việc do dịch bệnh được nhận hỗ trợ tới gần 4 triệu đồng (Tổng cục Du lịch, 2021).

Nhận thấy tiềm năng mạnh mẽ của du lịch nội địa với việc khách du lịch ngày càng chi tiêu nhiều hơn đạt tới 9,6 tỷ USD vào năm 2019 (McKinsey&Company, 2021), Chính phủ đã chuyển dịch trọng tâm sang khuyến khích du lịch nội địa. Vào cuối năm 2021, song song với việc thu hút khách du lịch quốc tế, Tổng cục Du lịch Việt Nam cũng đã tiến hành một số hoạt động cụ thể như ban hành Kế hoạch số 3228 triển khai các chính sách kích cầu, phục hồi hoạt động du lịch, lữ hành; Chương trình phát động du lịch nội địa thích ứng an toàn, linh hoạt, kiểm soát hiệu quả dịch Covid-19... Rất nhiều hoạt động truyền thông quảng bá được thực hiện dựa trên trang web riêng của Tổng cục Du lịch <https://vietnam.travel> hay qua các mạng xã hội (Tổng cục Du lịch, 2021).

Các doanh nghiệp lữ hành cần nhanh chóng nắm bắt cơ hội khi du khách Việt Nam chuyển hướng chi tiêu sang các hoạt động đi lại và du lịch trong nước. Mặc dù

sức mua của du khách trong nước vẫn có sự chênh lệch so với khách du lịch quốc tế nhưng trong ngắn hạn, đây là đòn bẩy quan trọng giúp các doanh nghiệp duy trì và phục hồi dần hoạt động kinh doanh (Hình 5.1). Nếu tiếp tục duy trì nỗ lực kích cầu nội địa và tăng cường các hoạt động du lịch chất lượng cao thì tới năm 2024, ngành du lịch được dự đoán là sẽ phục hồi hoàn toàn và tới năm 2030, du lịch nội địa giữ vai trò ngang hàng với du lịch quốc tế trong mức tăng trưởng chung của toàn ngành (McKinsey&Company, 2021).



Hình 5.1: Tổng mức chi tiêu cho du lịch tại Việt Nam

(Đơn vị: tỷ USD) (Nguồn: Tổng cục Thống kê, 2022; McKinsey&Company, 2021)

Đối với thị trường quốc tế, du lịch Việt Nam có sự tăng nhanh về thứ hạng trong bảng xếp hạng. Năng lực cạnh tranh du lịch của Diễn đàn kinh tế thế giới WEF trong giai đoạn 2015-2019. Tính đến cuối năm 2019, Việt Nam đã đạt được vị trí 63 trong tổng số hơn 140 quốc gia được đánh giá dựa trên các chỉ số về môi trường hoạt động, cơ sở hạ tầng, chính sách và điều kiện phát triển du lịch, và tài nguyên văn hóa và tự nhiên (Tổng cục Thống kê, 2021). Ngoài ra, vị thế của du lịch nước nhà cũng được khẳng định thông qua nhiều giải thưởng uy tín của khu vực và quốc tế khác như trở thành Điểm đến âm thực, di sản và văn hóa hàng đầu châu Á và Điểm đến Di sản hàng đầu thế giới (theo bình chọn của Tổ chức World Travel Awards năm 2020). Sự quảng bá mạnh mẽ về du lịch Việt Nam với thế giới là động lực mạnh mẽ giúp du lịch nước nhà có thể nhanh chóng phục hồi và tạo ra những bước nhảy vọt sau khi đại dịch Covid-19 qua đi.

Bên cạnh việc nắm bắt cơ hội phục hồi du lịch trong giai đoạn 2022-2025, các doanh nghiệp lữ hành vẫn cần chuẩn bị kỹ lưỡng để đối mặt với những thách thức

trong giai đoạn tới, đặc biệt là những khó khăn trong vấn đề thu hút và tăng cường sự gắn bó của người lao động, đặc biệt là những lao động chất lượng cao.

Sự khởi sắc của du lịch từ đầu năm 2022 với lượng khách du lịch nội địa tăng vọt đã đặt ra thách thức về thiếu hụt lao động. Rất nhiều doanh nghiệp lữ hành phải nhanh chóng tuyển dụng thêm lao động để chuẩn bị cho giai đoạn cao điểm du lịch (Do và cộng sự, 2022). Sự phục hồi của lĩnh vực lữ hành có thể bị ảnh hưởng bởi tình trạng thiếu hụt lao động. Sau hai năm ngừng đón khách du lịch quốc tế (từ tháng 3/2020 tới tháng 3/2022) và nhiều đợt giãn cách xã hội trong thời gian dài, nhiều người lao động đã phải tìm kiếm cơ hội mới trong các lĩnh vực khác hoặc trở về làm việc tại quê nhà và không có nhu cầu quay trở lại làm việc.

Nhu cầu tuyển dụng lao động của các doanh nghiệp tăng mạnh cả về số lượng và chất lượng so với giai đoạn trước đại dịch. Các doanh nghiệp cũng nhanh chóng tiến hành các hoạt động tuyển dụng và đào tạo để bù đắp thiếu hụt về lao động, đặc biệt là nhân sự có trình độ cao, đáp ứng xu hướng gia tăng của lượng khách quốc tế trong thời gian tới. Bên cạnh đó, các doanh nghiệp cũng cần tìm ra hướng đi phù hợp trong hoạt động quản trị doanh nghiệp để giữ chân người lao động và khiến họ gắn bó với doanh nghiệp trong dài hạn.

❖ *Cách mạng công nghiệp 4.0 và chuyển đổi số*

Quá trình chuyển đổi số đang dần định hình lại cách thức các doanh nghiệp lữ hành vận hành, cạnh tranh và tiếp cận khách hàng. Cơ hội tiếp cận thị trường quốc tế nhanh chóng và dễ dàng hơn mở ra với các doanh nghiệp bắt nhịp được với sự chuyển đổi từ hình thức kinh doanh truyền thống sang kinh doanh dựa trên nền tảng công nghệ hiện đại. Hơn 70% các doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch đã tiến hành các hoạt động kinh doanh trực tuyến, tuy nhiên, các công nghệ cho phép nâng cao năng suất lao động như điện toán đám mây, phân tích dữ liệu lớn vẫn chưa được triển khai rộng rãi (OECD, 2020). Mặt khác, cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 đã gia tăng áp lực cạnh tranh đối với các doanh nghiệp lữ hành tại Việt Nam với sự mở rộng nhanh chóng của các doanh nghiệp định hướng bởi công nghệ như Booking.com, Traveloka hay Airbnb. Chuyển đổi số trong ngành du lịch cũng được Nhà nước thúc đẩy mạnh mẽ. Dựa trên việc hợp tác với Tổng công ty viễn thông Mobifone, Tổng cục Du lịch dự kiến đẩy nhanh việc ứng dụng công nghệ thông tin vào phát triển du lịch thông minh thí điểm tại một số tỉnh thành, sau đó mở rộng ra cả nước (Tổng cục Du lịch, 2021).

Thách thức với các doanh nghiệp lữ hành liên quan đến việc khai thác và sử dụng hiệu quả lợi ích từ chuyển đổi số để gia tăng tốc độ phục hồi và tăng trưởng nhanh chóng sau đại dịch. Để làm được điều này, văn hóa doanh nghiệp cũng cần có sự tương thích và thay đổi phù hợp. Doanh nghiệp với văn hóa hỗ trợ cho sự sáng tạo, chấp nhận rủi ro để học hỏi và áp dụng những công nghệ mới sẽ là điểm khởi đầu thuận lợi cho những nỗ lực ứng dụng công nghệ kỹ thuật hiện đại và số hóa các quy trình hoạt động và cung ứng dịch vụ. Ngoài ra, để phục vụ cho quá trình này, doanh nghiệp cần dự kiến nhu cầu về chuyên gia công nghệ cũng như lực lượng lao động có kỹ năng số (khả năng sử dụng công nghệ thông tin, phân tích dữ liệu và quản trị dựa trên hệ thống kỹ thuật số). Với văn hóa chú trọng phát triển nguồn nhân lực sẵn có, doanh nghiệp sẽ khai thác hiệu quả người lao động trong tổ chức và tiết giảm chi phí cho quá trình số hóa.

Sự đa dạng hóa của những sản phẩm du lịch mới dựa trên tiện ích của công nghệ thông tin và kỹ thuật số làm gia tăng nhu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao, đáp ứng được những yêu cầu cung ứng dịch vụ mới, nâng cao chất lượng dịch vụ và trải nghiệm của khách hàng. Người lao động không chỉ cần sở hữu đa kỹ năng nghề nghiệp mà còn cần gắn bó lâu dài với tổ chức để tạo ra nguồn nhân lực bền vững, phù hợp với chiến lược phát triển dài hạn của doanh nghiệp.

Sau khi đại dịch dần được kiểm soát, lĩnh vực lữ hành phải đối mặt với tình trạng thiếu hụt lao động nghiêm trọng khi hàng loạt người lao động bị mất việc và phải dịch chuyển sang các lĩnh vực khác. Đối mặt với vấn đề này, các doanh nghiệp một mặt cần nỗ lực thay đổi văn hóa doanh nghiệp để giữ chân những lao động hiện có, tạo thuận lợi cho quá trình làm việc từ xa và đẩy mạnh sự linh hoạt trong chính sách quản lý và quy trình làm việc của người lao động. Mặt khác, văn hóa doanh nghiệp cũng cần hỗ trợ cho việc vận dụng các giải pháp công nghệ và kỹ thuật số để tiến hành thu hút và đào tạo kỹ năng nghề cho người lao động mới tham gia vào tổ chức.

❖ *Phát triển bền vững*

Thành công của lĩnh vực lữ hành đang dần được định nghĩa lại, không chỉ gắn với sự tăng trưởng về lượt khách du lịch mà còn dựa trên sự đóng góp đối với cộng đồng địa phương và giảm thiểu tối đa tác động tiêu cực đến môi trường. Sự tăng trưởng đáng kinh ngạc của du lịch trong hơn 2 thập kỷ gần đây đã tạo ra áp lực không nhỏ đối với cơ sở hạ tầng du lịch, môi trường và cộng đồng địa phương. Sự gia tăng ồ ạt của khách du lịch sẽ dẫn đến sự quá tải đối với cơ sở hạ tầng tại điểm đến, đây

nhanh tốc độ xuống cấp của cảnh quan thiên nhiên, di tích lịch sử, di sản văn hóa (WTTC, 2022). Ngoài ra, các hoạt động du lịch thiếu kiểm soát có thể tác động tiêu cực và làm mất cân bằng cuộc sống của những người dân địa phương, thậm chí lợi ích kinh tế mà dịch vụ lữ hành đem lại không thể bù đắp được những ảnh hưởng này. Việc tìm kiếm sự cân bằng giữa lợi ích kinh tế, môi trường và cộng đồng đòi hỏi mỗi doanh nghiệp phải tự ý thức được vai trò của mình và lồng ghép trách nhiệm xã hội vào trong chính văn hóa doanh nghiệp. Để đưa du lịch bền vững vượt ra khỏi một hình thức du lịch mà trở thành hướng đi cho tất cả các doanh nghiệp lữ hành, từ nhà quản trị tới người lao động ở mọi vị trí đều cần hiểu ra ý nghĩa và giá trị mà phát triển bền vững đem lại cho tổ chức và cho xã hội.

5.3. Đề xuất giải pháp phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng tới thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội

❖ Các giải pháp dựa trên việc phân nhóm các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp theo mức độ quan trọng

Văn hoá doanh nghiệp bao gồm nhiều khía cạnh đa dạng và phức tạp, cùng tồn tại trong một tổ chức. Do đó, việc xây dựng văn hóa để cải thiện sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành đòi hỏi các nhà quản trị cần tập trung nỗ lực một cách hiệu quả vào các khía cạnh văn hóa phù hợp với khả năng và nguồn lực của tổ chức. Trước khi đưa ra các giải pháp gắn liền với việc phát triển từng khía cạnh văn hóa tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội, tác giả tiến hành phân nhóm theo mức độ quan trọng của 09 khía cạnh văn hóa được nghiên cứu. Căn cứ sử dụng để hình thành nên các nhóm bao gồm:

- *Kết quả phân tích thống kê mô tả:* giá trị trung bình của từ văn hóa doanh nghiệp thể hiện mức độ chú trọng của doanh nghiệp đối với từng khía cạnh trong giai đoạn vừa qua;
- *Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính:* hệ số β chuẩn hóa thể hiện mức độ quan trọng tương đối giữa các khía cạnh văn hóa trong việc cải thiện sự gắn bó của người lao động, thể hiện khía cạnh đó ảnh hưởng đồng thời cả 2 khía cạnh, 1 khía cạnh của sự gắn bó hay không có ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động;
- *Kết quả phân tích tương quan:* hệ số tương quan của một khía cạnh văn hóa doanh nghiệp thể hiện mối liên hệ tích cực và tạo ra tác động lan tỏa tới các khía cạnh còn lại.

- *Kết quả phỏng vấn sâu với các chuyên gia:* mức độ ưu tiên của từng khía cạnh văn hóa thể hiện sự phù hợp với bối cảnh kinh doanh lữ hành trong giai đoạn hiện nay và giữ vai trò quan trọng đối với việc thu hút, giữ chân và thúc đẩy sự gắn bó của người lao động.

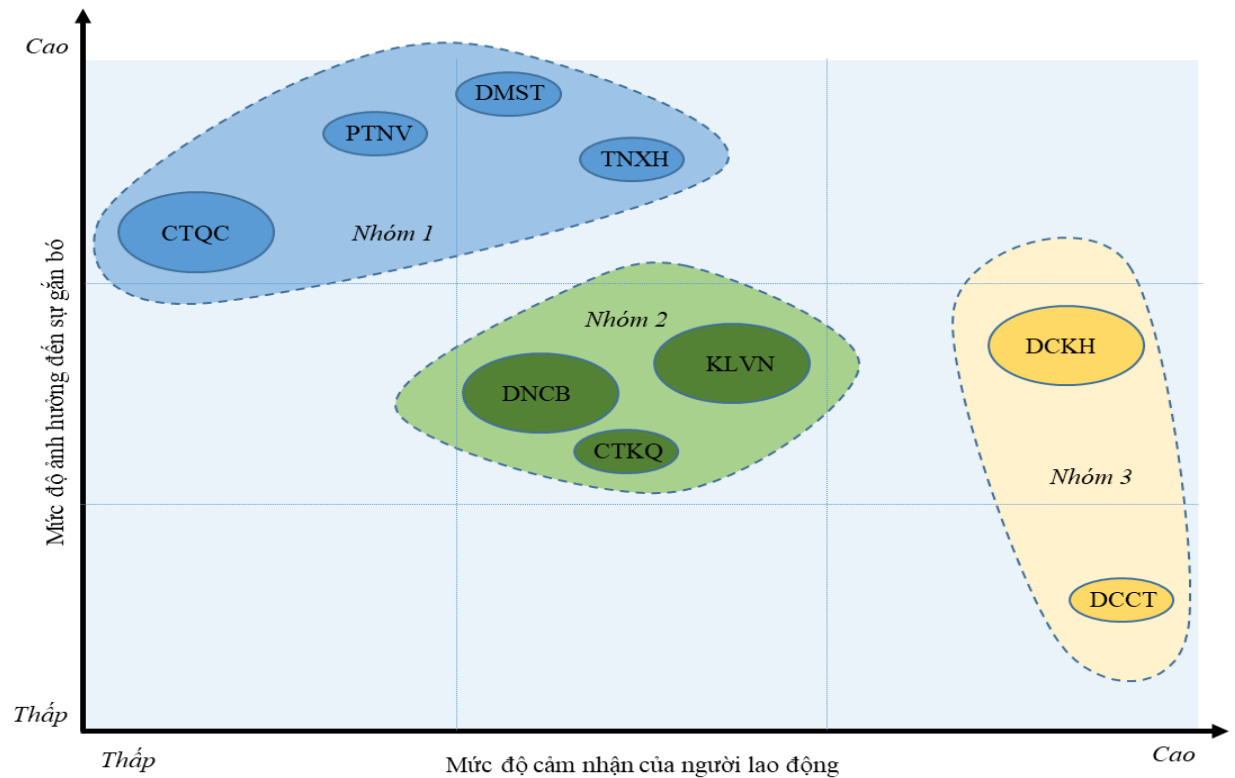
Theo đó, các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp được chia thành 3 nhóm:

Nhóm 1 gồm các khía cạnh văn hóa đang được người lao động cảm nhận ở mức trung bình và thấp nhưng lại có ảnh hưởng lớn tới sự gắn bó của người lao động. Đây là nhóm các khía cạnh còn nhiều khoảng trống tiềm năng để đẩy mạnh nhằm tạo ra sự thay đổi đáng kể trong sự gắn bó của người lao động, do đó cần được doanh nghiệp chú trọng phát triển và nhìn nhận như cơ hội để tạo chuyển biến quan trọng.

Nhóm 2 gồm các khía cạnh văn hóa được đánh giá ở mức trung bình và chỉ có ảnh hưởng tới một khía cạnh của sự gắn bó. Nhóm các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp này cần được cải thiện để đóng góp vào sự thay đổi trong sự gắn bó của người lao động với tổ chức trong dài hạn.

Nhóm 3 gồm các khía cạnh văn hóa được cảm nhận ở mức cao nhưng ít có ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động. Các khía cạnh văn hóa này được nhìn nhận như các khía cạnh cơ bản và không thể thiếu của doanh nghiệp, do đó, cần được doanh nghiệp thường xuyên duy trì và củng cố. Mặc dù ảnh hưởng không đáng kể tới sự gắn bó của người lao động nhưng nếu các khía cạnh này không được coi trọng đúng mức có thể tạo ra tác động tiêu cực, khiến người lao động không còn tiếp tục gắn bó với tổ chức.

Các nhóm khía cạnh văn hóa được mô tả trong Hình 5.2. Trong đó, trục tung và trục hoành lần lượt hiển thị mức độ ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động và mức độ quan tâm của doanh nghiệp đối với từng khía cạnh văn hóa doanh nghiệp. Các hình tròn lớn hơn tương ứng với mức độ quan trọng và mối liên hệ với các khía cạnh khác nhiều hơn.



Hình 5.2: Phân nhóm các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

Việc xây dựng và phát triển các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp cần được ưu tiên theo từng nhóm như sau:

Nhóm 1 cần được doanh nghiệp ưu tiên đẩy mạnh hơn nữa trong giai đoạn các doanh nghiệp lữ hành dần phục hồi sau đại dịch Covid-19 bao gồm: Khuyến khích đổi mới sáng tạo, Trách nhiệm xã hội, Phát triển nhân viên, và Chú trọng quy cách.

• **Khuyến khích đổi mới sáng tạo:** Khía cạnh văn hóa Khuyến khích đổi mới sáng tạo hỗ trợ và song hành với hoạt động đổi mới trong doanh nghiệp lữ hành trên nhiều khía cạnh như đổi mới sản phẩm, đổi mới quy trình,... Văn hóa hướng đến đổi mới sáng tạo chính là yêu cầu tất yếu cho các doanh nghiệp lữ hành sau khi trải qua giai đoạn hai năm đầy khó khăn do ảnh hưởng của dịch bệnh. Lữ hành là dịch vụ kết nối cao với khách hàng và sự thành công phụ thuộc vào việc nắm bắt nhu cầu thay đổi nhanh chóng và luôn đem lại cho họ những trải nghiệm mới mẻ. Do vậy, đổi mới sáng tạo là tất yếu để làm hài lòng những nhu cầu đa dạng của khách hàng. Việc đổi mới cần xuất phát từ văn hóa doanh nghiệp để tạo ra những thay đổi sâu sắc từ tư duy, ý thức về sự đổi mới trong mỗi người lao động, khiến họ sáng tạo trong cả những

tác vụ hàng ngày đến những đổi mới trong sản phẩm, dịch vụ của cả doanh nghiệp. Hơn thế nữa, doanh nghiệp lữ hành còn phải đổi mới với những đối thủ cạnh tranh mới xuất hiện gắn với cuộc cách mạng công nghiệp 4.0 như những nền tảng kết nối lưu trú, các trang web cho phép khách hàng tự tạo tour du lịch, ứng dụng du lịch từ xa dựa trên công nghệ thực tế ảo,... Điều này khiến các doanh nghiệp lữ hành phải đẩy mạnh văn hóa đổi mới sáng tạo để thích ứng và tìm ra hướng đi riêng cho mình.

Phát triển khía cạnh văn hóa này đòi hỏi sự thay đổi tư duy từ phía những người lãnh đạo và cả những nỗ lực từ phía người lao động. Doanh nghiệp lữ hành có thể tổ chức các buổi trao đổi, thảo luận về các vấn đề cần thay đổi, cải tiến để mỗi cá nhân đều nắm rõ ý nghĩa của sự đổi mới và tìm ra cách thức thay đổi phù hợp với mình. Ví dụ như việc thiết kế các tour du lịch mới, thay vì chỉ phụ thuộc vào bộ phận nghiên cứu và phát triển sản phẩm, có thể bắt đầu từ những ý tưởng của chính những hướng dẫn viên du lịch, người điều hành tour hay cả những nhân viên kinh doanh nắm bắt và dự đoán được nhu cầu mới của khách hàng. Như vậy, những giá trị và ý nghĩa của đổi mới sáng tạo lan tỏa được tới người lao động ở mọi vị trí trong doanh nghiệp. Doanh nghiệp cần tạo ra một môi trường cởi mở cho phép người lao động dám nghĩ, dám đưa ra các ý tưởng mới. Những lãnh đạo, người quản lý các cấp cần thể hiện quyết tâm thay đổi và chấp nhận thất bại, rủi ro khi áp dụng những cải tiến, ý tưởng mới, từ đó mới có thể khuyến khích người lao động thẳng thắn chia sẻ quan điểm của mình với cấp trên và không ngại thử nghiệm những điều mới.

- **Trách nhiệm xã hội:** Việc chú trọng tới trách nhiệm xã hội tại các doanh nghiệp lữ hành được thực hiện thông qua việc đảm bảo hài hòa lợi ích của khách hàng, của đối tác và các bên liên quan trong quá trình thực hiện hoạt động cung ứng dịch vụ lữ hành. Doanh nghiệp cần nâng cao nhận thức của từng thành viên về vai trò, ý nghĩa của trách nhiệm xã hội để mỗi người lao động đều hiểu và ý thức được vị trí của mình trong việc góp phần thực hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp. Ngoài ra, lữ hành là lĩnh vực kinh doanh có liên quan mật thiết tới khía cạnh môi trường và cộng đồng. Do đó, doanh nghiệp nên xem xét tới việc giảm thiểu các tác động tới môi trường và cộng đồng khi xây dựng những chiến lược, kế hoạch kinh doanh, thiết kế những tour du lịch cho khách hàng. Việc phát triển các sản phẩm, dịch vụ mới gắn liền với các hoạt động bảo vệ môi trường, giữ gìn và bảo tồn văn hóa cộng đồng cũng là biện pháp khả thi đối với nhiều doanh nghiệp lữ hành ví dụ như việc thiết kế tour du lịch khai thác thế mạnh của điểm đến và gia tăng giá trị cho cộng đồng nơi đó như tour du lịch trải nghiệm tại Ninh Bình, thưởng thức đặc sản đồng

quê, khám phá thắng cảnh thiên nhiên kì vĩ. Việc thiết kế tour du lịch như vậy không chỉ đơn thuần là kết nối nơi lưu trú và địa điểm ăn uống cho khách hàng mà còn nâng cao ý thức bảo vệ môi trường của khách du lịch, mở ra các cơ hội việc làm cho người dân tại địa phương.

- **Phát triển nhân viên:** Văn hóa doanh nghiệp chú trọng tới sự phát triển nghề nghiệp của người lao động cần được phát triển gắn liền với công tác quản trị nhân sự trong doanh nghiệp lữ hành. Ngay từ khi người lao động tham gia vào tổ chức, doanh nghiệp cần hoạch định rõ ràng về lộ trình thăng tiến trong sự nghiệp phù hợp với từng cá nhân, đảm bảo kế hoạch phát triển nghề nghiệp này phù hợp với chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Trong doanh nghiệp lữ hành, do có sự dao động lớn về nhu cầu của khách du lịch nên một phần không nhỏ người lao động là những người làm việc thời vụ hoặc bán thời gian. Để thúc đẩy sự gắn bó của tập thể lao động, doanh nghiệp nên thường xuyên đánh giá, nhắc nhở để người lao động thấy được những bước tiến của mình trong từng giai đoạn, từ đó kịp thời có những điều chỉnh. Doanh nghiệp cũng cần tạo ra một môi trường hỗ trợ và khuyến khích người lao động học tập, nâng cao nghiệp vụ và kỹ năng của bản thân phù hợp với đòi hỏi mới của lĩnh vực lữ hành trong tương lai như kỹ năng ứng dụng công nghệ mới trong lữ hành, kết nối thông minh với khách hàng. Mỗi người lao động cũng cần nhận thức được sự cần thiết của việc xây dựng một kế hoạch phát triển sự nghiệp và không ngừng học hỏi, nâng cao năng lực của bản thân. Điều này không chỉ đem lại lợi ích cho chính người lao động mà quan trọng hơn còn cho phép họ có định hướng dài hạn về nghề lữ hành và gắn liền những nỗ lực của bản thân với thành công chung của doanh nghiệp.

- **Chú trọng quy cách:** Để phát triển khía cạnh văn hóa này, các doanh nghiệp cần chú ý nhiều hơn tới việc xây dựng và hoàn thiện các hệ thống chính sách, thủ tục, quy tắc hoạt động của doanh nghiệp, tạo ra khung hướng dẫn giúp cho việc triển khai các nhiệm vụ, công việc hàng ngày của người lao động được thuận lợi và dễ dàng hơn. Cơ cấu tổ chức của doanh nghiệp cũng cần được điều chỉnh theo hướng chuyên môn hóa, phân chia cụ thể và rạch ròi nhiệm vụ, chức năng và quyền hạn của các phòng, ban, bộ phận, tránh sự chồng chéo gây khó khăn cho quá trình hợp tác nội bộ. Ví dụ tại nhiều doanh nghiệp lữ hành nhỏ tại Hà Nội, phòng kinh doanh thường bao gồm nhiều chức năng như nghiên cứu thị trường, phát triển sản phẩm, chăm sóc khách hàng, điều hành tour, quản lý hướng dẫn viên,... Tính chuyên môn hóa thấp khiến nhiều công việc bị chồng chéo, người lao động ít có cơ hội phát triển nghiệp vụ sâu

hơn, cũng dễ xảy ra việc đùn đẩy trách nhiệm khi có vấn đề về cung cấp tour xảy ra. Sau khi dịch bệnh diễn ra, các doanh nghiệp lữ hành tồn tại và dần phục hồi chủ yếu là những doanh nghiệp cho thấy được sự linh hoạt trong cấu trúc tổ chức. Thay vì duy trì một cấu trúc phân cấp nhiều lớp, các doanh nghiệp cần thay đổi cấu trúc theo hướng phẳng hơn, giảm bớt sự chồng chéo trong trách nhiệm và quyền hạn, từ đó tăng cường mức độ thích ứng của tổ chức với những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh. Ngoài ra, khi người lao động quay trở lại làm việc sau thời gian giãn việc, tạm nghỉ việc do dịch bệnh, những quy định chi tiết như thời gian làm việc, mặc đồng phục trong khi làm việc, các buổi họp thường kỳ,... là những hình thức giúp thiết lập lại và duy trì quy củ nề nếp trong tổ chức. Các quy định, chính sách, quy trình công việc được xây dựng một cách hệ thống, rõ ràng, chặt chẽ cũng tạo thuận lợi cho người lao động mới nhanh chóng kế thừa và tiếp nối các giá trị, chuẩn mực văn hóa của doanh nghiệp lữ hành và tăng cường sự kết nối giữa người lao động với tổ chức.

Nhóm 2 cần được doanh nghiệp cải thiện trong dài hạn bao gồm: Đãi ngộ công bằng, Khuyến khích làm việc nhóm và Chú trọng tới kết quả.

- **Đãi ngộ công bằng:** Văn hóa chú trọng tới đãi ngộ công bằng đề cập tới sự tôn trọng và đãi ngộ công bằng của doanh nghiệp lữ hành đối với bất kỳ thành viên nào, từ hướng dẫn viên du lịch, điều hành tour đến những người lao động phụ trách hậu cần. Doanh nghiệp cần thể hiện khía cạnh công bằng trong việc cung cấp các điều kiện làm việc, cơ hội thăng tiến, sự ghi nhận đóng góp,... đối với từng cá nhân và giữa các cá nhân, các nhóm với nhau. Để làm được điều đó, trước hết doanh nghiệp cần xây dựng hệ thống đánh giá một cách chính xác, minh bạch và khách quan để làm cơ sở cho việc tính toán lương, thưởng và những phúc lợi cho người lao động khác. Hệ thống này cần ghi nhận được sự khác biệt giữa người lao động giữ các vị trí công việc khác nhau, những người trực tiếp tiếp xúc với khách hàng hay những người tham gia gián tiếp vào quá trình cung cấp tour. Doanh nghiệp cũng cần kết hợp khéo léo giữa các đãi ngộ tài chính và phi tài chính để kịp thời ghi nhận những đóng góp của người lao động với doanh nghiệp, từ đó khích lệ và động viên họ trong tương lai. Đặc điểm của ngành lữ hành là phục vụ khách hàng 24/7 và lượng công việc tăng lên đáng kể vào các ngày cuối tuần, ngày lễ. Làm việc liên tục và dồn dập trong thời gian ngắn tạo ra những áp lực lớn cho người lao động, dễ khiến họ bị căng thẳng. Do đó, những đãi ngộ phi tài chính như việc nghỉ phép trong tháng linh hoạt, cho phép người lao động chủ động lên kế hoạch cho thời gian đi làm hoặc có mặt tại doanh nghiệp sẽ

giúp người lao động có thời gian để phục hồi sức lao động, cân bằng giữa công việc và cuộc sống để từ đó cảm thấy trân trọng các giá trị mà doanh nghiệp đem lại và gắn bó hơn. Những nhà lãnh đạo doanh nghiệp cần giữ đúng nguyên tắc đối xử công bằng, minh bạch với nhân viên, giúp lãnh đạo và nhân viên trở nên gần gũi và gắn kết hơn.

- **Khuyến khích làm việc nhóm:** Doanh nghiệp đẩy mạnh các đội, nhóm làm việc không chỉ tạo ra những thay đổi rõ rệt trong kết quả kinh doanh của từng cá nhân mà còn cải thiện kết quả chung của các nhóm làm việc. Các nhóm làm việc cần được cung cấp các không gian làm việc phù hợp, được tham gia vào các hoạt động gắn kết tinh thần đồng đội và nhận được những chính sách khích lệ tài chính và phi tài chính cho những nỗ lực tập thể của họ. Việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp đề cao tinh thần đồng đội sẽ giúp định hình lại cách thức các thành viên trong tổ chức tương tác với nhau và tăng cường hiệu quả của các tương tác đội, nhóm làm việc. Đặc biệt, trong lĩnh vực lễ hành, quá trình cung ứng dịch vụ diễn ra liên tục, có sự tiếp nối giữa các công đoạn, đòi hỏi sự phối hợp và tương tác chặt chẽ giữa các thành viên trong một nhóm và giữa các nhóm, phòng ban. Do đó, văn hóa khuyến khích làm việc nhóm là khía cạnh quyết định tới hiệu quả làm việc của cá nhân, nhóm và cả chất lượng dịch vụ cuối cùng.

- **Chú trọng tới kết quả:** Văn hóa chú trọng tới kết quả được thể hiện thông qua việc doanh nghiệp coi trọng tính hướng đích, đạt được mục tiêu và đánh giá thành công người lao động, tập thể và cả tổ chức dựa nhiều vào kết quả cuối cùng. Trong lĩnh vực lễ hành, kết quả không chỉ đề cập đến điểm chạm cuối cùng giữa doanh nghiệp và khách hàng mà đề cập đến kết quả của cả quá trình cung ứng dịch vụ. Quá trình cung ứng sản phẩm vô hình này có sự tham gia của cả những người lao động tiếp xúc và không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Việc đảm bảo kết quả cuối cùng đem đến dịch vụ chất lượng và trải nghiệm hài lòng của khách hàng phức tạp hơn rất nhiều so với trong lĩnh vực sản xuất. Do vậy, văn hóa chú trọng tới kết quả cần được nhấn mạnh đến người lao động ở mọi vị trí để họ hiểu được đóng góp của mình trong kết quả cuối cùng của doanh nghiệp. Để thúc đẩy văn hóa theo hướng chú trọng tới kết quả, hiệu suất làm việc, các doanh nghiệp cần duy trì và đảm bảo một hệ thống đồng bộ các chính sách đánh giá kết quả người lao động, chính sách đãi ngộ và thăng tiến gắn liền với kết quả làm việc và những đóng góp của từng cá nhân đối với tổ chức. Điều này sẽ khuyến khích người lao động chú trọng nhiều hơn tới việc hoàn

thành các mục tiêu được đề ra và tự tìm ra các phương thức sáng tạo phù hợp để đảm bảo kết quả cuối cùng.

Nhóm 3 cần được doanh nghiệp tiếp tục duy trì và củng cố bao gồm: Đề cao khách hàng và Đề cao sự chính trực.

- **Đề cao khách hàng:** Đối với các doanh nghiệp trong lĩnh vực lữ hành, khách hàng không chỉ là người đem đến doanh thu cho doanh nghiệp mà còn là người trực tiếp tham gia và có tác động tới hiệu quả của quá trình cung ứng dịch vụ. Do đó, việc xây dựng một nền văn hóa hướng tới khách hàng, coi trọng lợi ích của khách hàng không phải là một giải pháp đối phó trong ngắn hạn mà là một hướng đi dài hạn và cần sự đồng thuận từ mọi thành viên trong tổ chức. Văn hóa đề cao khách hàng cần được chính các nhà lãnh đạo cấp cao cam kết và truyền đạt nhất quán tới từng phòng ban, bộ phận, cá nhân để người lao động hiểu và hành xử nhằm đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng. Việc lấy khách hàng làm trung tâm, làm nền tảng để xây dựng các kế hoạch kinh doanh, thiết kế các sản phẩm, dịch vụ mới, thiết lập và bố trí nhân sự phù hợp là chìa khóa giúp doanh nghiệp có thể thấu hiểu và thỏa mãn tốt hơn nhu cầu của khách hàng. Ví dụ với các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội, khách hàng bao gồm cả những người sinh sống tại địa phương, các vùng lân cận và cả những khách hàng từ các thành phố khác, thậm chí quốc gia khác trong khu vực và trên thế giới. Do đó, khi đặt khách hàng là trung tâm, việc tiếp xúc với những nhóm khách hàng từ những khu vực khác nhau sẽ đòi hỏi người lao động điều chỉnh cách thức cung ứng dịch vụ cho phù hợp với văn hóa vùng miền của khách hàng, để họ cảm thấy hài lòng và thoải mái nhất. Người lao động, đặc biệt là những người tham gia trực tiếp vào quá trình cung ứng dịch vụ lữ hành, cần được đào tạo bài bản và trang bị các kỹ năng cần thiết để thấu hiểu và làm hài lòng khách hàng tốt hơn.

- **Đề cao sự chính trực:** Văn hóa đề cao sự chính trực chú trọng đến cách hành xử của các thành viên trong tổ chức dựa trên chuẩn mực đạo đức và coi trọng danh dự. Trong lĩnh vực lữ hành, sự chính trực, hay cụ thể hơn là sự chân thành, giữ uy tín và trung thực, trong cung ứng dịch vụ chính là chìa khóa để tạo dựng sự tin cậy của khách hàng, làm vững chắc mối quan hệ giữa doanh nghiệp và khách hàng. Để đảm bảo sự chính trực trong bất kỳ hoạt động nào của người lao động, doanh nghiệp cần có những quy định cụ thể về cách thức ứng xử với khách hàng, quy tắc trong giao tiếp nội bộ, xây dựng các chuẩn mực hành vi thể hiện sự chính trực. Chính những người lãnh đạo ở các cấp là những tấm gương phản ánh khía cạnh chính trực trong

văn hóa của doanh nghiệp để nhân viên tin cậy và noi theo. Sự chính trực cũng cần được thể hiện trong mối quan hệ giữa doanh nghiệp lẫn hành với người lao động, khiến họ cảm thấy được đối xử chân thành, đúng mực, từ đó tin tưởng hơn vào doanh nghiệp.

❖ ***Giải pháp với một số nhóm người lao động***

Sau khi đã xác định được bộ khung các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp cần chú trọng xây dựng và phát triển, doanh nghiệp cần chú trọng tới vai trò lãnh đạo của nhà quản trị và các thực hành quản trị - hai yếu tố bên trong doanh nghiệp cho phép điều chỉnh và thay đổi hiệu quả văn hóa doanh nghiệp. Trong tổ chức, nhà quản trị giữ vai trò là người khơi nguồn các giá trị và niềm tin, đóng góp quan trọng vào quá trình xây dựng và thay đổi văn hóa doanh nghiệp để tác động đến tâm trí và sự gắn bó của người lao động (Schein và Schein, 2016). Chính vì vậy, việc triển khai các giải pháp để phát triển văn hóa doanh nghiệp và cải thiện sự gắn bó của người lao động đòi hỏi sự nhận thức và trách nhiệm của nhà quản trị ở mọi cấp bậc khác nhau trong tổ chức.

Thứ nhất, các nhà quản trị cần đưa ra những cách thức tác động khác nhau với từng nhóm đối tượng người lao động bởi tồn tại sự khác biệt trong đánh giá về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó với tổ chức của từng nhóm đối tượng này.

Cụ thể, nhóm người lao động tiếp xúc trực tiếp với khách hàng giữ vai trò vô cùng quan trọng khi là đại diện hình ảnh của doanh nghiệp lẫn hành, truyền tải trọn vẹn các giá trị văn hóa của doanh nghiệp tới khách hàng nhưng lại đang chưa thực sự nắm chắc và đầy đủ các khía cạnh văn hóa của doanh nghiệp. Nhóm người lao động có độ tuổi tương đối trẻ dưới 35 tuổi và có thâm niên làm việc dưới 10 năm cũng đang là nguồn lực tiềm năng cho sự đổi mới, thích ứng trong tương lai của doanh nghiệp, tuy nhiên họ lại đang có những đánh giá tương đối thấp về một số khía cạnh văn hóa doanh nghiệp. Do vậy, đối với những nhóm người lao động này, doanh nghiệp lẫn hành cần tăng cường các hoạt động đào tạo, huấn luyện để tăng cường nhận thức và chia sẻ với họ về những giá trị văn hóa mà doanh nghiệp coi trọng. Nhất là đối với những người lao động ít có mặt tại nơi làm việc do phải thực hiện công việc ở bên ngoài tổ chức như hướng dẫn viên du lịch, điều hành tour,..., doanh nghiệp cần theo dõi, nhắc nhở và tổ chức các hoạt động gắn kết đội nhóm, truyền thông thường xuyên các giá trị văn hóa của doanh nghiệp. Ngoài ra, doanh nghiệp có thể đưa ra những hỗ trợ tư vấn về tinh thần, tổ chức các khóa đào tạo về chánh niệm cho người lao động để giúp họ giảm bớt các áp lực công việc, cân bằng hơn giữa công việc và

cuộc sống, hạn chế tình trạng kiệt sức để từ đó gắn bó hơn với công việc và tổ chức. Doanh nghiệp cũng cần chú trọng tới khâu tuyển dụng nhân sự, không chỉ lựa chọn các cá nhân có trình độ và kinh nghiệm phù hợp mà cần bổ sung thêm các tiêu chí để đánh giá sự phù hợp giữa giá trị của cá nhân ứng viên với giá trị văn hóa mà doanh nghiệp coi trọng. Điều này cho phép rút ngắn thời gian hòa nhập mới, đảm bảo sự đồng thuận mạnh mẽ giữa cá nhân đó với những khía cạnh văn hóa của doanh nghiệp.

Sự khác biệt trong sự gắn bó của người lao động với tổ chức giữa nhóm người lao động có độ tuổi và thâm niên khác nhau cũng là vấn đề doanh nghiệp cần lưu ý. Cụ thể nhóm người lao động trẻ dưới 35 tuổi và có thâm niên làm việc chưa tới 3 năm có xu hướng ít gắn bó với tổ chức hơn so với những người lao động lớn tuổi, đã làm việc dài hạn tại tổ chức. Điều này một phần đến từ sự khác biệt trong tâm lý của thế hệ người lao động mới, những người thuộc thế hệ Z sinh ra từ sau năm 1995. Theo các mô tả về tâm lý của nhóm tối tượng này, họ là những người có nhu cầu và quan điểm sống khác biệt đối với nhóm người lao động lớn tuổi. Do đó, doanh nghiệp cần có những giải pháp riêng biệt đối với nhóm người lao động này để khiến họ cảm thấy gần gũi, thân thuộc và muốn ở lại làm việc lâu dài cho tổ chức. Bên cạnh các nhu cầu an toàn và sinh lý, doanh nghiệp lẽ hành cần đáp ứng các nhu cầu ở mức cao hơn như tăng cường tương tác xã hội, phát triển bản thân và tự thể hiện thông qua văn hóa khuyến khích đổi mới sáng tạo và phát triển nhân viên. Các khía cạnh này đem đến cho người lao động trẻ sự tôn trọng, cơ hội được phát huy điểm mạnh của bản thân, được sáng tạo và thúc đẩy tầm nhìn dài hạn hơn khi xây dựng kế hoạch phát triển nghề nghiệp của cá nhân gắn với doanh nghiệp. Vai trò lãnh đạo lúc này cần được thể hiện ở sự quan tâm, tạo điều kiện kịp thời cho người lao động trẻ có cơ hội thể hiện bản thân, hòa hợp giá trị cá nhân của họ với giá trị chung của tổ chức, thúc đẩy họ đưa ra những sáng kiến, ý tưởng đóng góp vào thành công chung của tổ chức, từ đó tăng cường sợi dây liên kết giữa người lao động và doanh nghiệp.

Thứ hai, việc đo lường, đánh giá văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động cần tiến hành định kỳ để doanh nghiệp kịp thời theo dõi được những thay đổi và đưa ra điều chỉnh phù hợp. Hoạt động đánh giá thường xuyên này cần huy động sự tham gia của các nhà quản trị ở các cấp bậc thay vì chỉ tập trung ở bộ phận nhân sự để đảm bảo sự bao quát và toàn diện, bởi mỗi nhà quản trị lại có sự kết nối khác nhau với các nhóm người lao động trong tổ chức.

Thứ ba, doanh nghiệp lẽ hành cần tổ chức và khuyến khích người lao động, đặc biệt là những người lao động mới được tuyển dụng, tham dự các khoá đào tạo, nâng

cao nhận thức về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động. Điều này giúp người lao động hiểu biết thấu đáo về vai trò của văn hóa doanh nghiệp cũng như sự quan trọng của sự gắn bó đối với tổ chức và với chính người lao động. Văn hóa doanh nghiệp không chỉ là truyền thống mà còn là hiện tại và tương lai của doanh nghiệp. Các buổi chia sẻ, tọa đàm nội bộ sẽ giúp người lao động ý thức được trách nhiệm của mình trong việc điều chỉnh và thúc đẩy các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp để hướng đến mục tiêu của tổ chức và đem lại giá trị vượt trội cho khách hàng. Trong khi đó, sự gắn bó của người lao động giúp duy trì sự ổn định nhân sự, cho phép doanh nghiệp thực hiện được các chiến lược trong dài hạn, dễ dàng đưa ra các lộ trình phát triển nghề nghiệp cho người lao động, và giúp người lao động tập trung hơn trong công việc và phát triển bản thân tại tổ chức. Căn cứ vào khả năng thực tế, doanh nghiệp cũng cần tổ chức các hoạt động củng cố sự kết nối giữa các thành viên trong tổ chức và nhắc nhở về các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp như các chuyến du lịch gắn kết, những chương trình tri ân đối với các thành viên trong tổ chức,...

Thứ tư, doanh nghiệp cần phân định rõ vai trò của các nhà quản trị, đặc biệt là các nhà quản trị cấp cơ sở, đối với việc thay đổi văn hóa doanh nghiệp để cải thiện sự gắn bó của người lao động. Những nhà quản trị cấp cơ sở là những người thường xuyên quan sát và tác động trực tiếp người lao động, do đó dễ dàng lắng nghe phản hồi, nắm bắt những thay đổi trong cảm nhận và thể hiện văn hóa doanh nghiệp của họ cũng như các biểu hiện của sự gắn bó. Bên cạnh các vai trò công việc, nhà quản trị cần nắm rõ vai trò lãnh đạo và trách nhiệm trong việc điều chỉnh hành vi và thái độ của nhân viên cho phù hợp với các giá trị và chuẩn mực văn hóa doanh nghiệp, và kịp thời nhắc nhở, hỗ trợ và quan tâm đến những người lao động đang có mức gắn bó thấp với tổ chức. Việc lắng nghe những ý kiến đóng góp của nhân viên để tìm ra những giải pháp phù hợp

Nhìn chung, việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng đến cải thiện sự gắn bó của người lao động là một quá trình đòi hỏi nỗ lực không chỉ của những người lãnh đạo doanh nghiệp nữa mà còn từ mọi thành viên trong tổ chức. Trọng tâm của quá trình này đến từ việc doanh nghiệp cần xác định rõ các khía cạnh văn hóa quan trọng, cần được tập trung phát triển trong giai đoạn phục hồi kinh doanh sau đại dịch Covid-19 và tìm kiếm sức bật để tăng trưởng trong dài hạn, từ đó lồng ghép các khía cạnh văn hóa này vào trong cả các yếu tố hữu hình và vô hình của văn hóa doanh nghiệp. Một mặt, lãnh đạo của doanh nghiệp cần nắm vững và lan tỏa các giá trị văn hóa cốt lõi thông qua sự khẳng định trong sứ mệnh, tầm nhìn, mục tiêu,

triết lý kinh doanh của doanh nghiệp và trong mọi hành vi, cử chỉ khi làm việc trong và ngoài tổ chức. Mặt khác, cần thường xuyên giáo dục, nhắc nhở mỗi người lao động trong doanh nghiệp về các khía cạnh văn hóa mà doanh nghiệp coi trọng, từ đó tự điều chỉnh thái độ và hành vi của mình cho phù hợp với chuẩn mực chung.

5.4. Kiến nghị đối với cơ quan quản lý nhà nước và các bên liên quan khác

Việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp nhằm cải thiện sự gắn bó của người lao động với tổ chức đòi hỏi nỗ lực chủ yếu từ chính doanh nghiệp, nhưng cũng cần đến sự hỗ trợ từ phía các cơ quan quản lý nhà nước và các tổ chức có liên quan khác.

- *Về phía Nhà nước:*

Bên cạnh chiến lược, chủ trương mang tính định hướng, dẫn dắt cho sự phát triển của các doanh nghiệp lữ hành, Nhà nước cần triển khai nhanh chóng các biện pháp hỗ trợ doanh nghiệp lữ hành trong việc thu hút và duy trì nguồn nhân lực trong giai đoạn hậu đại dịch Covid-19. Những hỗ trợ về tài chính sẽ giúp các doanh nghiệp phần nào vượt qua khó khăn và đầu tư cho việc phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng đến cải thiện sự gắn bó của người lao động.

Ngoài ra, Chiến lược phát triển khu vực dịch vụ trong giai đoạn 2021-2030, tầm nhìn đến năm 2050 có đề cập đến chú trọng đào tạo nguồn nhân lực du lịch đảm bảo chất lượng và đáp ứng yêu cầu phát triển du lịch. Việc triển khai các chương trình đào tạo này không chỉ chú trọng tới kiến thức chuyên môn nghiệp vụ mà cần đào tạo cả thái độ và nhận thức của người lao động về vai trò của văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động trong bối cảnh kinh doanh lữ hành, đặc biệt là tại Hà Nội, giúp người lao động có những hiểu biết cơ bản để nắm bắt và thực hành văn hóa doanh nghiệp cũng như tự ý thức về sự gắn bó đối với tổ chức.

Cụ thể hơn, Nghị quyết số 09-NQ/TW về phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân Việt Nam sau hơn 10 năm triển khai đã đem lại những kết quả tích cực khi nhấn mạnh tầm quan trọng của doanh nhân trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp phát huy được tinh thần dân tộc và tạo chỗ đứng trên thị trường quốc tế. Tuy nhiên, để tiếp tục đem lại hiệu quả trong thời gian tới, việc triển khai Nghị quyết 09 cần xem xét tới những thách thức của bối cảnh trong nước và quốc tế, đặc biệt là trong lĩnh vực du lịch, lữ hành, để góp phần bồi dưỡng đội ngũ doanh nhân tài năng, dẫn dắt văn hóa doanh nghiệp hướng tới các mục tiêu xa hơn, phù hợp hơn với mục tiêu chung của cả nước tầm nhìn tới năm 2050.

Cuộc vận động “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp Việt Nam” dù đã được triển khai ở quy mô cả nước từ sau Quyết định số 248 nhưng vẫn cần đi sâu hơn vào từng cộng đồng doanh nghiệp đặc thù, trong đó có lĩnh vực lữ hành để cuốn hút thêm nhiều doanh nghiệp chú trọng và nỗ lực phát triển văn hóa. Song hành với đó, việc tôn vinh các doanh nghiệp vào ngày “Văn hóa doanh nghiệp Việt Nam” vào ngày 10/11 hàng năm cần mở rộng cơ hội để các doanh nhân, doanh nghiệp lữ hành chia sẻ các giá trị văn hóa nổi bật, gắn liền với đặc thù của lĩnh vực kinh doanh cũng góp phần làm khăng khít hơn mối liên hệ giữa người lao động và tổ chức.

- *Về phía Bộ Văn hóa Thể Thao và Du lịch:*

Bộ Văn hóa Thể Thao và Du lịch cần đưa ra các chương trình phát triển và đẩy mạnh văn hóa doanh nghiệp trong các doanh nghiệp lữ hành, tăng cường vai trò định hướng và kết hợp cùng với Hiệp hội các doanh nghiệp lữ hành trong việc triển khai các khóa đào tạo, chương trình tư vấn xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp. Từ đó, nâng cao nhận thức cho các nhà quản trị doanh nghiệp và cung cấp bộ khung văn hóa doanh nghiệp phù hợp, tạo thuận lợi cho việc vận dụng tại các doanh nghiệp có quy mô nhỏ và vừa, thiếu hụt tiềm lực tài chính và thiếu khả năng về chuyên gia trong xây dựng văn hóa doanh nghiệp

- *Về phía Hiệp hội các doanh nghiệp và các tổ chức xã hội:*

Hỗ trợ cho sự phát triển của các doanh nghiệp lữ hành không thể không nhắc tới vai trò của Hiệp hội Du lịch Việt Nam, Hiệp hội Lữ hành Việt Nam và các hiệp hội du lịch của các tỉnh, thành phố trong cả nước. Các hiệp hội doanh nghiệp cần phát huy vai trò chủ động, sáng tạo và nhạy bén trong hỗ trợ hoạt động quản trị và kinh doanh của các doanh nghiệp lữ hành, trở thành cầu nối để các doanh nghiệp nắm bắt nhanh chóng và dễ dàng triển khai và lồng ghép định hướng phát triển của Nhà nước trong các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp, và ngược lại truyền tải được tới các cơ quan quản lý những thay đổi và khó khăn của doanh nghiệp trong việc thu hút và duy trì nguồn nhân lực gắn bó.

Ngoài ra, các hoạt động, diễn đàn thường niên các doanh nghiệp lữ hành có thành tích nổi bật của Hiệp hội Du lịch Việt Nam và các tổ chức xã hội khác cần mở rộng tiêu chí đánh giá bao gồm cả khía cạnh liên quan đến văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của tập thể lao động. Điều này không chỉ tạo cơ hội cho các doanh nghiệp được học hỏi kinh nghiệm xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp mà còn nhấn mạnh tầm quan trọng của đội ngũ nhân lực gắn bó đối với thành công của tổ chức.

Bên cạnh đó, Hiệp hội Phát triển văn hóa doanh nghiệp Việt Nam cần phát huy hơn nữa vai trò khuyến khích các doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp lữ hành, chú trọng phát triển văn hóa doanh nghiệp. Bên cạnh việc áp dụng Bộ tiêu chí “Văn hóa kinh doanh Việt Nam” để ghi nhận những doanh nghiệp xây dựng văn hóa phù hợp với bối cảnh kinh doanh trong nước, Hiệp hội cần bổ sung thêm các tiêu chí đánh giá văn hóa doanh nghiệp giành riêng cho các doanh nghiệp trong các lĩnh vực đặc thù như du lịch, lữ hành để đề cao những nét đặc trưng trong văn hóa của nhóm doanh nghiệp này.

Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam cần tăng cường vai trò trong việc xây dựng và lan tỏa văn hóa doanh nghiệp tại các doanh nghiệp lữ hành. Bên cạnh các hội thảo, tọa đàm nâng cao nhận thức cho lãnh đạo doanh nghiệp về vai trò của văn hóa, Liên đoàn cần thường xuyên trao đổi, nắm bắt các vấn đề của doanh nghiệp lữ hành trong việc phát triển văn hóa doanh nghiệp và duy trì mối quan hệ với người lao động, từ đó truyền tải các ý kiến của cộng đồng doanh nghiệp đến các cơ quan quản lý có thẩm quyền; tăng cường các hoạt động tư vấn, hỗ trợ các doanh nghiệp lữ hành trong việc định hình văn hóa doanh nghiệp phù hợp.

5.5. Hạn chế của nghiên cứu và các hướng nghiên cứu trong tương lai

Để đảm bảo giá trị của các kết quả nghiên cứu, một số hạn chế của luận án cần được nhìn nhận để tiếp tục hoàn thiện trong các nghiên cứu tiếp theo.

Trước hết, đối tượng nghiên cứu của luận án có sự giới hạn nhất định. Luận án tập trung vào khám phá văn hóa doanh nghiệp tại các doanh nghiệp lữ hành và coi sự gắn bó của người lao động là một kết quả quan trọng của văn hóa doanh nghiệp. Các nghiên cứu trong tương lai có thể mở rộng xem xét các yếu tố kết quả khác như sự cân bằng công việc-cuộc sống, kết quả công việc của người lao động, tỷ lệ thay đổi nhân sự,... hoặc nghiên cứu đồng thời các tác động gián tiếp của văn hóa doanh nghiệp tới các kết quả của tổ chức thông qua sự gắn bó của người lao động.

Hạn chế tiếp theo đến từ phương pháp nghiên cứu của luận án. Nghiên cứu lựa chọn phân tích văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó từ góc nhìn của người lao động, những thành viên của tổ chức, thông qua khảo sát diện rộng và phỏng vấn sâu. Mặc dù một số các quan điểm của một số nhà quản trị doanh nghiệp đã được bổ sung thông qua kết quả phỏng vấn sâu và nghiên cứu tình huống, nhưng vẫn cần cải thiện sự đa dạng trong cách tiếp cận đối với hai vấn đề phức tạp và trừu tượng này. Hạn chế này có thể được khắc phục thông qua việc kết hợp đồng thời cách tiếp cận từ trên xuống và từ dưới lên, so sánh đánh giá của những nhà lãnh đạo cấp cao và những người lao

động để tìm ra khoảng cách trong cảm nhận của hai nhóm đối tượng này về vai trò của văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó của người lao động.

Phạm vi nghiên cứu cũng là vấn đề cần được khắc phục trong các nghiên cứu tiếp theo. Luận án giới hạn mẫu nghiên cứu của phương pháp khảo sát và nghiên cứu trường hợp điển hình tại một tỉnh thành là Hà Nội. Mặc dù đây là thành phố có số lượng doanh nghiệp cỡ hành lớn nhất cả nước nhưng nếu có thể mở rộng nghiên cứu ra một số tỉnh, thành phố lớn khác trên cả nước thì sẽ có sự so sánh giữa các địa phương và tăng khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu theo phạm vi quốc gia. Ngoài ra, luận án mới dừng ở việc nghiên cứu một doanh nghiệp điển hình để lý giải các kết quả khảo sát diện rộng. Các nghiên cứu tiếp theo có thể tiến hành thêm các nghiên cứu điển hình tại các doanh nghiệp có sự đa dạng về quy mô, phạm vi hoạt động để có sự so sánh nhằm khám phá thêm những đặc trưng trong văn hóa doanh nghiệp cỡ hành và rút ra những bài học đa chiều trong việc thúc đẩy sự gắn bó của người lao động với tổ chức.

Việc thay đổi khung phân tích của nghiên cứu sau khi phân tích dữ liệu khảo sát chính thức cũng là một hạn chế của luận án. Sau khi xây dựng khung phân tích dự kiến căn cứ vào các tài liệu nghiên cứu trước đây và kết quả phỏng vấn sâu với các chuyên gia và người lao động tại các doanh nghiệp cỡ hành, tác giả đã tiến hành thêm khảo sát sơ bộ để đảm bảo độ tin cậy của các biến nghiên cứu trong khung phân tích và thang đo tương ứng. Dù vậy, việc 2 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp Khuyến khích đổi mới sáng tạo và Trao quyền cho nhân viên trong khung phân tích dự kiến chụm vào làm một biến chỉ được phát hiện ở kết quả khảo sát chính thức. Sau đó, nghiên cứu sinh đã cố khắc phục bằng việc kết hợp khảo cứu một số tài liệu nghiên cứu trước đó, tiến hành phỏng vấn sâu với chuyên gia và liên hệ một số người lao động để tìm cách lý giải việc kết hợp hai biến thành một biến chung là Khuyến khích đổi mới sáng tạo. Các phân tích tiếp theo cho thấy việc kết hợp biến này vẫn đáp ứng mục tiêu nghiên cứu ban đầu và làm rõ được ảnh hưởng của khía cạnh văn hóa này đến sự gắn bó của người lao động.

Các hạn chế này phần lớn đến từ sự giới hạn trong nguồn lực để thực hiện nghiên cứu. Ngoài ra, nguyên nhân khách quan cần được nhìn nhận chính là tác động của đại dịch Covid-19 diễn ra trong gần 2 năm thực hiện luận án. Lĩnh vực cỡ hành là một trong số các lĩnh vực chịu ảnh hưởng tiêu cực kéo dài của dịch bệnh. Rất nhiều doanh nghiệp phải hoạt động cầm chừng, buộc phải tạm dừng hoặc thậm chí là chấm dứt hoạt động kinh doanh. Một tỷ lệ không nhỏ người lao động khi được liên hệ tham gia

khảo sát và phỏng vấn đã từ chối. Ngoài ra, khả năng tiếp cận đối tượng phỏng vấn và khảo sát của nghiên cứu sinh cũng bị giảm xuống đáng kể do các quy định về giãn cách xã hội và tạm ngừng kinh doanh đối với một số lĩnh vực đặc thù, trong đó có lĩnh vực hành. Phần lớn phiếu khảo sát được gửi tới người trả lời thông qua hình thức trực tuyến. Điều này gây bất lợi khi nghiên cứu sinh không thể quan sát trực tiếp và kịp thời giải đáp khúc mắc cho người trả lời để nâng cao mức độ tin cậy của kết quả khảo sát.

Ngoài ra, mặc dù nghiên cứu được thực hiện trong giai đoạn đại dịch Covid-19 đang diễn ra nhưng những tác động của bối cảnh này vẫn chưa được xem xét một cách đầy đủ trong kết quả nghiên cứu. Điều này chủ yếu đến từ giới hạn trong thời gian nghiên cứu và sự phức tạp trong lý thuyết về tác động của đại dịch đến tâm lý của người lao động. Để lồng ghép ảnh hưởng của bối cảnh này vào chủ đề nghiên cứu cần tiến hành thêm các nghiên cứu theo dòng thời gian hoặc các nghiên cứu mang tính chất đối sánh.

Những hạn chế của luận án vừa là thách thức vừa là cơ hội đối với nghiên cứu sinh trong việc tiến hành các nghiên cứu trong tương lai về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lĩnh vực – một chủ đề vẫn tiếp tục nhận được sự chú ý của cả các nhà nghiên cứu và các nhà quản trị, tư vấn doanh nghiệp, đặc biệt là tại các thị trường còn rất nhiều tiềm năng như Việt Nam hay các quốc gia Đông Nam Á khác.

Tiểu kết chương 5

Chương 5 thảo luận kết quả nghiên cứu của luận án đặt trong sự so sánh với các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước trước đây và tập trung đưa ra các giải pháp nhằm thay đổi và phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng đến cải thiện sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lĩnh vực trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Các giải pháp được đề xuất dựa trên kết quả khảo sát, nghiên cứu trường hợp điển hình kết hợp với phân tích dữ liệu thứ cấp về bối cảnh của lĩnh vực lĩnh vực tại Việt Nam. Tác giả cũng đưa ra một số kiến nghị có giá trị tham khảo đối với cơ quan quản lý nhà nước và các hiệp hội doanh nghiệp. Cuối cùng, các hướng nghiên cứu tiếp theo được gợi mở để khắc phục một số hạn chế trong nghiên cứu này.

KẾT LUẬN

Dựa trên việc phân tích dữ liệu nghiên cứu và kết hợp với các tài liệu nghiên cứu về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động, luận án đã đạt được một số kết quả quan trọng như sau:

- Với việc khảo cứu và phân tích hơn 100 tài liệu trong và ngoài nước, luận án đã làm nổi bật những nét tương đồng và sự phát triển trong các nghiên cứu về mối liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động. Từ đó, nghiên cứu xây dựng được hệ thống cơ sở lý luận vững chắc, cho phép phân tích văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động từ góc độ tiếp cận quản trị để rút ra những gợi ý quan trọng cho các nhà quản trị trong việc thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp hướng tới nâng cao sự gắn bó của người lao động.

- Với mục tiêu nghiên cứu ban đầu, luận án đã xây dựng và hoàn thiện khung phân tích cho phép khám phá ảnh hưởng của các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp đến cả hai khía cạnh sự gắn bó của người lao động đến công việc và tổ chức. Khung phân tích đã khắc phục được hạn chế của các nghiên cứu trước đó khi sử dụng cách tiếp cận văn hóa theo chiều, tiếp cận sự gắn bó của người lao động theo hai khía cạnh tách biệt và sử dụng kết hợp các lý thuyết nền để giải thích cách thức văn hóa tạo ra và thúc đẩy sự gắn bó của người lao động. Cùng với đó, nghiên cứu đã cung cấp bộ thang đo được kiểm chứng về độ tin cậy và phù hợp để đánh giá ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động trong các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội và có thể mở rộng vận dụng cho các doanh nghiệp lữ hành tại các tỉnh thành, khu vực khác có bối cảnh kinh doanh tương đồng.

- Sự kết hợp giữa các phương pháp nghiên cứu định lượng và định tính cung cấp một bức tranh có chiều sâu về sự liên hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động, không chỉ dừng lại ở đánh giá mức độ ảnh hưởng mà còn làm rõ cách thức văn hóa doanh nghiệp tác động đến tâm lý của người lao động, khiến họ gắn bó và thúc đẩy sự gắn bó với tổ chức trong dài hạn. Việc sử dụng đồng thời hai phương pháp này được đánh giá là phù hợp với các nghiên cứu về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và các kết quả của tổ chức do khắc phục được các hạn chế khi sử dụng từng phương pháp đơn lẻ trong nhiều nghiên cứu trước đây về văn hóa doanh nghiệp và sự gắn bó của người lao động.

- Tích hợp các kết quả phân tích dữ liệu cho thấy mỗi khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng khác nhau đối với sự gắn bó của người lao động. Trong điều

kiện nguồn lực giới hạn, doanh nghiệp có thể lựa chọn tập trung vào một số khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng quan trọng, cả trực tiếp và gián tiếp, đến sự gắn bó của người lao động để giữ chân người lao động và duy trì nguồn nhân lực bền vững cho doanh nghiệp. Cụ thể, nhóm khía cạnh văn hóa doanh nghiệp cần được chú trọng: Khuyến khích đổi mới sáng tạo, Trách nhiệm xã hội, Phát triển nhân viên và Chú trọng quy cách; nhóm khía cạnh văn hóa doanh nghiệp cần được thúc đẩy: Đãi ngộ công bằng, Khuyến khích làm việc nhóm, và Chú trọng tới kết quả; nhóm cần được duy trì: Đề cao khách hàng và Đề cao sự chính trực.

**DANH MỤC CÁC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ CỦA NGHIÊN CỨU SINH
CÓ LIÊN QUAN ĐẾN ĐỀ TÀI LUẬN ÁN**

| TT | Tên công trình nghiên cứu | Năm | Thông tin chi tiết | Tham gia |
|-----------|---|------------|--|-----------------|
| 1 | 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 | 2022 | Tạp chí Khoa học Thương mại, Số 167, 27-38. | Đồng tác giả |
| 2 | 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 | 2022 | Tạp chí Kinh tế và Kinh doanh, Số 2, tập 5, 51-60. | Đồng tác giả |
| 3 | Yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên trong các doanh nghiệp dịch vụ lữ hành | 2022 | Tạp chí Tài chính, Tháng 11/2022, 60-62. | Tác giả |
| 4 | Nâng cao văn hóa doanh nghiệp lữ hành trong bối cảnh hiện nay | 2022 | Tạp chí Tài chính, Tháng 8/2022, 108-110. | Tác giả |
| 5 | Thúc đẩy văn hóa doanh nghiệp trong bối cảnh Cách mạng Công nghiệp 4.0 | 2022 | Tạp chí Kinh tế Châu Á – Thái Bình Dương, Tháng 5/2022, 90-92. | Tác giả |
| 6 | Influence of organizational culture and climate on employee engagement in telecommunication companies in Vietnam: The case of FPT Telecom | 2021 | Proceedings of International Conference for Young Researchers in Economics and Business 2020 (ICYREB 2020), 634-651. | Đồng tác giả |
| 7 | Impact of corporate culture on innovation performance – A conceptual framework | 2020 | Proceedings of International Conference on Productivity and Quality in the Era of Digital Transformation, 105-119. | Tác giả |
| 8 | Xây dựng văn hóa doanh nghiệp theo định hướng phát triển bền vững – Bài học kinh nghiệm cho các doanh nghiệp Việt Nam | 2020 | Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Quốc gia Quản trị kinh doanh và Marketing định hướng phát triển bền vững, 253-264 | Đồng tác giả |

TÀI LIỆU THAM KHẢO

❖ Tài liệu tham khảo tiếng Việt

1. Trần Hữu Ái và Nguyễn Minh Đức (2015), “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên tại công ty lữ hành Saigontourist”, *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, Số 211, tr.65-73.
2. Nguyễn Hoàng Ánh (2004), “Vai trò của văn hóa trong kinh doanh quốc tế và vấn đề xây dựng văn hóa kinh doanh ở Việt Nam”, Luận án Tiến sĩ kinh tế, Đại học Ngoại thương.
3. Nguyễn Thị Kim Ánh, Nguyễn Thị Minh Hòa và Đỗ Ngọc Mỹ (2018), “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn kết người lao động với doanh nghiệp kinh doanh lưu trú và ăn uống vùng duyên hải Nam Trung Bộ”, *Tạp chí Khoa học Đại học Huế: Kinh tế và Phát triển*, Số 127 (5A), tr. 185–198.
4. Nguyễn Thị Kim Ánh (2020), “Nghiên cứu sự gắn kết của người lao động với doanh nghiệp kinh doanh lưu trú, ăn uống vùng Duyên hải Nam Trung Bộ”, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế, Đại học Huế.
5. Bộ Y tế (2022), “Thành quả 1 năm tiêm chủng vaccine phòng COVID-19 của Việt Nam”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <https://moh.gov.vn/tin-lien-quan/-/asset_publisher/vjYyM7O9aWnX/content/thanh-qua-1-nam-tiem-chung-vaccine-phong-covid-19-cua-viet-nam>.
6. Đỗ Minh Cương (2016), “Quản trị văn hoá doanh nghiệp để phát triển bền vững hệ thống doanh nghiệp Việt Nam”, *Tạp chí Khoa học ĐHQGHN: Kinh tế và Kinh doanh*, Số 32(4), tr. 90-96.
7. Cán Hữu Dạn (2020), “Nghiên cứu tác động của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp Việt Nam”, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân.
8. Nguyễn Ngọc Dung (2018), “Văn hóa doanh nghiệp trong khách sạn tại Việt Nam”, Nhà xuất bản Đại học Quốc Gia Hà Nội.
9. Trần Kim Dung & Trần Thị Thanh Tâm (2012), “Đo lường mức độ căng thẳng đối với công việc của viên chức trong các trường đại học”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, số 262, tr.38-45.
10. Hà Nam Khánh Giao và Hồ Thị Thu Trang (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*, số 14, tr.39-49.

11. Hà Nam Khánh Giao và Bùi Nhất Vương (2016), “Ảnh hưởng của các yếu tố vhdn đến sự gắn bó với tổ chức của nhân viên Công ty Cổ phần CMCTELECOM Tại TPHCM”, *Tạp chí Kinh tế và Kỹ thuật*, số 13, tr. 87-101.
12. Đỗ Hữu Hải (2014), “*Hệ thống tiêu chí nhận diện văn hoá doanh nghiệp - Vận dụng cho doanh nghiệp Việt Nam*”, Luận án Tiến sĩ, Đại học Kinh tế Quốc dân.
13. 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.
14. Trần Thị Bích Hằng (2020), “*Giáo trình Quản trị tác nghiệp doanh nghiệp lữ hành*”, Trường Đại học Thương mại, Nhà xuất bản Thống kê.
15. Lê Văn Huy và Trương Trần Trâm Anh (2012), “*Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh*”, Nhà xuất bản Tài chính.
16. Nguyễn Thế Khải và Đỗ Thị Thanh Trúc (2015), “*Cảm nhận giá trị và sự gắn kết nhân viên tại các công ty kiểm toán trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*”, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở TP.HCM*, Số 2 (41), tr.37- 50.
17. Trương Hoàng Lâm (2021), “*Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên trong các doanh nghiệp công nghệ thông tin*”, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân
18. Dương Thị Liễu (2010), “*Nghiên cứu, đề xuất các giải pháp khai thác, phát huy giá trị văn hóa kinh doanh trong các doanh nghiệp trên địa bàn thành phố Hà Nội giai đoạn 2010-2015*”, Đề tài Nghiên cứu khoa học cấp Thành phố.
19. Dương Thị Liễu (2021), “*Văn hóa doanh nghiệp*”, Nhà xuất bản Tài chính.
20. Nguyễn Thị Bích Loan (2020), “*Giáo trình văn hóa kinh doanh*”, Nhà xuất bản Thống kê.
21. Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2013) “*Giáo trình Quản trị kinh doanh lữ hành*”, Nhà xuất bản Đại học Kinh tế Quốc dân.
22. McKinsey&Company (2021), “*Đổi mới ngành du lịch: Việt Nam có thể đẩy nhanh tốc độ phục hồi như thế nào*”, McKinsey Global Publishing.
23. Hải Nam (2022), “*Ngành du lịch bước vào cuộc “đại tuyển dụng”*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <<https://vov.vn/du-lich/nganh-du-lich-buoc-vaocuoc-dai-tuyen-dung-post924781.vov>>.

24. *Nghị quyết số 09-NQ/TW về xây dựng và phát huy vai trò của đội ngũ doanh nhân Việt Nam trong thời kỳ đẩy mạnh công nghiệp hóa, hiện đại hóa và hội nhập quốc tế*, Bộ Chính trị ban hành ngày 09 tháng 12 năm 2011
25. Nguyễn Hữu Ngọc (2020), “*Nghiên cứu ảnh hưởng của tổ chức và phong cách lãnh đạo cán bộ quản lý cấp trung đến sự gắn kết công việc của cấp dưới trong các doanh nghiệp kinh tế - quốc phòng*”, Luận án Tiến sĩ, Trường ĐH Kinh tế Quốc dân.
26. Trần Thị Ninh (2021), “*Ảnh hưởng của trách nhiệm xã hội doanh nghiệp đến sự gắn kết nhân viên: nghiên cứu lĩnh vực ngân hàng tại thành phố hồ chí minh*”, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế TP HCM.
27. Ngô Văn Quang, Vũ Đình Khoa, Hà Thành Công Nguyễn Mạnh Cường và Đỗ Hải Hưng (2019), “*Trách nhiệm xã hội và sự gắn bó của nhân viên: Vai trò của sự tự hào và sự đồng nhất hóa tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa tại Hà Nội*”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ*, Tập 57, Số 6, 157-163.
28. Nguyễn Mạnh Quân (2012), “*Chuyên đề Văn hóa doanh nghiệp*”, Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Hà Nội.
29. *Quyết định số 147/QĐ-TTg Phê duyệt Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030*, Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 22 tháng 01 năm 2020.
30. *Quyết định số 1846/QĐ-TTg về Ngày văn hóa doanh nghiệp Việt Nam*, Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 26 tháng 09 năm 2016.
31. *Quyết định số 248/QĐ-TTg Thành lập Ban Tổ chức triển khai cuộc vận động “Xây dựng văn hóa doanh nghiệp Việt Nam”*, Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 28 tháng 02 năm 2018.
32. *Quyết định số 531/QĐ-TTg Phê duyệt Chiến lược tổng thể phát triển khu vực dịch vụ của Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2050*, Thủ tướng Chính phủ ban hành ngày 01 tháng 4 năm 2021.
33. Sở Du lịch Hà Nội (2022), “*Thống kê các doanh nghiệp lữ hành*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <<https://sodulich.hanoi.gov.vn/quan-ly-lu-hanh-1/doanh-nghiep-lu-hanh-quoc-te>>.
34. Trương Đình Thái (2020), “*Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc của người lao động trong các doanh nghiệp tại Thành phố Hồ Chí Minh*”, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế.

35. Bùi Thị Minh Thu (2018), “*Nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp đến động lực làm việc và lòng trung thành của người lao động thuộc Tổng Công ty Lắp máy Việt Nam*”, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Cần Thơ.
36. Tổng cục Du lịch (1994), “*Thông tư hướng dẫn thực hiện Nghị định 09/CP của Chính phủ về tổ chức và quản lý các doanh nghiệp du lịch TCDL-số 715/TCDL ngày 9/7/1994*”.
37. Tổng cục Du lịch (2020), “*Tốc độ tăng trưởng khách cao, đóng góp quan trọng vào phát triển kinh tế - xã hội*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <<https://vietnamtourism.gov.vn/index.php/items/32527>>.
38. Tổng cục Du lịch (2021a), “*Số liệu thống kê du lịch*”, truy cập ngày 15 tháng 9 năm 2021, <<https://vietnamtourism.gov.vn/index.php/cat/12>>.
39. Tổng cục Du lịch (2021b), “*Năm 2021: Du lịch Việt Nam vượt khó, thích ứng an toàn, linh hoạt, từng bước phục hồi hoạt động*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <<https://vietnamtourism.gov.vn/index.php/items/38917>>.
40. Tổng cục Du lịch (2022a), “*Số liệu thống kê du lịch*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <<https://vietnamtourism.gov.vn/index.php/cat/12>>.
41. Tổng cục Du lịch (2022b), “*Du lịch Việt Nam nỗ lực phục hồi, tạo đà phát triển trong trạng thái bình thường mới*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <<https://vietnamtourism.gov.vn/index.php/items/39260>>.
42. Tổng cục Thống kê (2021), “*Niên giám thống kê Việt Nam (tóm tắt)*”, Nhà xuất bản Thống kê.
43. Tổng cục Thống kê (2022), “*Số liệu thống kê về khách du lịch*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <<https://www.gso.gov.vn/so-lieu-thong-ke/>>.
44. Trịnh Quốc Trị (2009), “*Công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp CHMA*”, Kỷ yếu Hội thảo Vitashare, Thành phố Hồ Chí Minh.
45. Nguyễn Quang Trung (2019), “*Phát triển văn hóa doanh nghiệp ở Việt Nam: Đề xuất khái niệm và mô hình nghiên cứu*, *Tạp chí Công thương*, truy cập ngày 05 tháng 11 năm 2020, <<https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/phat-trien-van-hoa-doanh-nghiep-o-viet-nam-de-xuat-khai-niem-va-mo-hinh-nghien-cuu-63679.htm>>.
46. Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc (2008), “*Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*”, Nhà xuất bản Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.
47. Ủy ban nhân dân Thành phố Hà Nội (2019), “*Gần 29 triệu lượt khách du lịch đến Thủ đô năm 2019*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022,

- <<http://hpa.hanoi.gov.vn/du-lich/thong-tin-huu-ich/ha-noi-va-nhung-con-so/gan-29-trieu-luot-khach-du-lich-den-thu-do-nam-2019-a11989>>.
48. Vũ Văn Viện (2017), “*Phát triển nhân lực của các doanh nghiệp lữ hành vùng duyên hải Bắc Bộ*”, Luận án Tiến sĩ, Trường Đại học Thương mại.
 49. Vietravel (2020), “*Báo cáo thường niên năm 2019*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <<http://download.vietravel.com.vn/codong/bao-cao-thuong-nien-2019.pdf>>.
 50. Vietravel (2021), “*Tài liệu giới thiệu về Công ty Cổ phần Du lịch Và Tiếp thị Giao thông Vận tải Việt Nam-Vietravel Vietravel – Chi nhánh Hà Nội*”, Tài liệu nội bộ.
 51. Vietravel (2022), “*Giá trị Vietravel*”, truy cập ngày 15 tháng 3 năm 2022, <<http://jobs.vietravel.com/gia-tri-vietravel-35A5219E/vi>>.

❖ Tài liệu tham khảo tiếng Anh

52. Aaltio, I. and Mills, A. (eds) (2002), “*Gender, Identity and the Culture of Organizations*”, Routledge, New York.
53. Ababneh, O.M.A, LeFevre, M. & Bentley, T. (2019), “Employee engagement: development of a new Measure”, *International Journal of Human Resources Development and Management*, 19(2), 105-134.
54. Ahmadi, A. A., Ahmadi, F., & Abbaspalangi, J. (2012), “Talent management and succession planning”, *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 4(1), 213–224.
55. Ahmed, T., Khan, M.S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y. & Phumdara, T. (2020), “Impact of employees engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic”, *Human Systems Management*, Vol.39, pp. 589–601.
56. Aktas, E., Cicek, I. & Kiyak, M. (2011), “The effect of organizational culture on organizational efficiency: the moderating role of organizational environment and CEO values”, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 1560-1573.
57. Albrecht, S.L. (2010), “*Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*”, Edward Elgar Publishing, Northampton, MA.
58. Albrecht, S., Breidahl, E. & Marty, A. (2018), “Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement”, *Career Development International*, 23 1, 67-85.

59. Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C. and Soane, E.C. (2013), “The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behavior: a moderated mediation model”, *International Journal of Human Resource Management*, 24, 330–351.
60. Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990), “The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
61. Allison, J. (2018), “Values statements - The missing link between organizational culture, strategic management and strategic communication”, *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 666-689.
62. Al-Sada, M., Al-Esmael, B., & Faisal, M. N. (2017), “Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar”, *EuroMed Journal of Business*, 12(2), 163–188.
63. AlShehhi, N., AlZaabi, F., Alnahhal, M., Sakhrieh, A., & Tabash, M.I. (2021), “The effect of organizational culture on the performance of UAE organizations”, *Cogent Business & Management*, 8(1).
64. Alvesson, M. (2002), “*Understanding Organizational Culture*”, Sage, London.
65. Ampofo, E.T. (2020), “Mediation effects of job satisfaction and work engagement on the relationship between organisational embeddedness and affective commitment among frontline employees of star-rated hotels in Accra”, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 253–262.
66. Anaza, N.A., Nowlin, E.L. & Wu, G.J. (2016), “Staying engaged on the job: the role of emotional labor, job resources, and customer orientation”, *European Journal of Marketing*, 50 (7/8), 1470-1492.
67. Ashkanasy, N.M., Lyndelle E.B., and Falkus, S. (2000), “Questionnaire Measures of Organizational Culture”. In *Handbook of Organizational Culture and Climate*, edited by Neal M. Ashkanasy, Celeste P. M. Wilderom, and Mark F. Peterson, 131–46. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
68. Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P., & Peterson, M. F. (2011), “*The handbook of organizational culture and climate*”, SAGE Publications, Inc.
69. Assaf, A.G. & Josiassen, A. (2012), “Identifying and Ranking the Determinants of Tourism Performance: A Global Investigation”, *Journal of Travel Research*, 51 (4), 388-399.

70. Atadil, H.A. & Green, A.J. (2021), "An analysis of attitudes towards management during culture shifts", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, pp.102699.
71. Azoury, A., Lindos Daou, Fares Sleiaty (2013), "Employee engagement in family and non-family firms", *International Strategic Management Review*, 1, 11–29.
72. Bailey, C., Madden, A., Alfes, K. & Fletcher, L. (2017), "The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis", *International Journal of Management Reviews*, 19, 31–53.
73. Bakker, A.B., Hakanen, J.J., Demerouti, E. and Xanthopoulou, D. (2007), "Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high", *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
74. Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008), "Towards a model of work engagement", *Career Development International*, 13, 209-223.
75. Bakker, A.B. and Leiter, M.P. (Eds), "(2010), *Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*", Psychology Press, Hove.
76. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011), "Key questions regarding work engagement", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28.
77. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007), "The job demands-resources model: State of the art", *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309–328.
78. 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.
79. Barrick, M.R., Thurgood, G.R., Smith, T.A., & Courtright, S.H. (2015), "Collective organizational engagement: linking motivational antecedents, strategic implementation, and firm performance", *Academy of Management Journal*, 58 (1), 111-135
80. Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2010), "Organizational socialization: The effective onboarding of new employees". In S. Zedeck, H. Aguinis, W. Cascio, M. Gelfand, K. Leung, S. Parker, & J. Zhou (Eds.). *APA Handbook of I/O Psychology* (III, 51–64). Washington, DC: APA Press.

81. Baumgartner, R. J. (2009), "Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation", *Sustainable Development*, 17(2), 102-113.
82. Bavik, A. (2016), "Developing a new hospitality industry organizational culture scale", *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44–55.
83. Bhardwaj, B. & Kalia, N. (2021), "Contextual and task performance: role of employee engagement and organizational culture in hospitality industry", *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, ahead-of-print ahead-of-print.
84. Biggs, A., Brough, P. & Barbour, J.P. (2014), "Relationships of individual and organizational support with engagement: Examining various types of causality in a three-wave study", *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 28 (3), 236-254.
85. Blessing-White, Inc. (2005), "*Employee engagement report 2005*", Princeton, NJ: Author.
86. 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*, Vol.23 No.2, pp.267–294.
87. Brim, O. G., Jr. (1968), "Adult socialization". In J. A. Clausen (Ed.), *Socialization and society* (184–226). Boston: Little, Brown.
88. Brunetto, Y., Teo, S. T. T., Shacklock, K., & Farr-Wharton, R. (2012), "Emotional intelligence, job satisfaction, well-being and engagement: explaining organisational commitment and turnover intentions in policing", *Human Resource Management Journal*, 22 (4), 428–441.
89. Brunetto, Y., Xerri, M.J., & Nelson, S. (2014), "Building a proactive engagement culture in asset management organizations", *Journal of Management in Engineering*, 30, 04014014.
90. Buckingham, M., & Coffman, C. (1999), "*First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*", The Gallup organization, New York: Simon & Schuster.
91. Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (2006), "*Diagnosing and Changing Organisational Culture Based on Competing Values Framework*", Josey Bass, San Francisco.

92. Cattermole, G., Johnson, J. & Roberts, K. (2013), "Employee engagement welcomes the dawn of an empowerment culture", *Strategic HR Review*, 12 (5), 250-254.
93. Chalofsky, N. (2008), "Work-life programs and organizational culture: The essence of workplace community", *Organization Development Journal*, 26, 11-18.
94. Cardon, P.W., Feng, M., Ma, H., & Ma, Q. (2021), "Employee voice, communication formality, and employee engagement: Is there a new normal for internal communication in China?", *Business Communication Research and Practice*, 4(2), 82-91.
95. Chatman, J. A., Caldwell, D. F., O'Reilly, C. A., & Doerr, B. (2014), "Parsing organizational culture: How the norm for adaptability influences the relationship between culture consensus and financial performance in high-technology firms", *Journal of Organizational Behavior*, 35, 785–808.
96. Chatman, J.A. & O'Reilly, C.A. (2016), "Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture", *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.
97. Chen, R.X.Y., Cheung, C. & Law, R. (2012), "A review of the literature on culture in hotel management research: What is the future?", *International Journal of Hospitality Management*, 31, 52-65.
98. Chiniara, M., Bentein, K. (2016), "Linking servant leadership to individual performance: differentiating the mediating role of autonomy, competence and relatedness need satisfaction", *Leadership Quarterly*, 27 (1), 124–141.
99. Choy, M.W.C. & Kamoche, K. (2021), "Identifying stabilizing and destabilizing factors of job change: a qualitative study of employee retention in the Hong Kong travel agency industry", *Current Issues in Tourism*, 24 (10), 1375-1388.
100. Chung, B.G., & Schneider, B. (2003), "Constructing a climate and culture for service in the tourism industry". In S. Kusluvan (ed.), *Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality Industry*, (pp. 487-503), New York: Nova Science Publishers, Inc.
101. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (1993), "Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the Organizational Culture Inventory", *Psychological Reports*, 72, 1299–1330.

102. Cooke, R. A., & Szumal, J. L. (2013), "*Using the Organizational Culture Inventory1 to understand the operating cultures of organizations*", Plymouth, MI: Human Synergetics International.
103. Cropanzano, R. and Mitchell, M.S. (2005), "Social exchange theory: an interdisciplinary review", *Journal of Management*, Vol. 31, pp. 874-900.
104. Costanza, D.P., Blacksmith, N., Coats, M.R., Severt, J.B. and DeCostanza, A.H. (2015), "The effect of adaptive organizational culture on long-term survival", *Journal of Business and Psychology*, 31 (3), 361-381.
105. Crawford, E. R., LePine, J. A., & Rich, B. L. (2010), "Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test", *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
106. Crawford, E R, Rich, B L, Buckman, B and Bergeron, J (2013), "The antecedents and drivers of employee engagement" in (eds), "C Truss, R Deldridge, K Afles, A Shantz and E Soane, *Employee Engagement in Theory and Practice*, London, Routledge, 57–81.
107. Creswell, J. (2009), "*Research Design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approach*", London: Sage Publication.
108. Dai, Y.-D., Zhuang, W.-L., & Huan, T.-C. (2019), "Engage or quit? The moderating role of abusive supervision between resilience, intention to leave and work engagement", *Tourism Management*, 70, 69–77.
109. Daum, D.L. & Maraist, C.C. (2021), "The importance of culture in the era of COVID-19", *Industrial and Organizational Psychology*, 14, 160–162
110. Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982), "*Corporate cultures : The Rites and Rituals of Corporate Life*", Reading, MA: Addison Wesley.
111. Demerouti, E., Mostert, K. and Bakker, A.B. (2010), "Burnout and work engagement: a thorough investigation of the independency of both constructs", *Journal of Occupational Health Psychology*, 15 (3), 209–22.
112. Denison, D. R. (1984), "Bringing Corporate Culture to the Bottom Line", *Organizational dynamics*, 13(2), 4-22.
113. Denison, D. (1990), "*Corporate culture and organizational effectiveness*", Oxford, England: Wiley.
114. Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995), "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", *Organization Science*, 6, 204–223.

115. Denison, D., Janovics, J., Young, J. and Cho, H.J. (2006), "*Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*", Working Paper, International for Management Development.
116. Denison, D., Hooijberg, R., Leif, C. & Lane, N. (2012), "*Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*", Jossey-Bass, San Francisco.
117. Denison, D.R., Nieminen, L. & Kotrba, L. (2014), "Diagnosing organizational cultures: a conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23 (1), 145-161.
118. Devi, R.V. (2009), "Employee engagement is a two-way street", *Human Resource Management International Digest*, 17 (2), 3-4.
119. Diamantidis, A.D. and Chatzoglou, P. (2019), "Factors affecting employee performance: an empirical approach", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (1), 171-193.
120. Diamond, M.A. & Allcorn, S. (1985), "Psychological dimensions of role use in bureaucratic organisations", in Kahn, W.A. (1990), *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of Management Journal, 33, 692-724.
121. Do, B., Nguyen, N., D'Souza, C., Bui, H.D. & Nguyen, T.N.H (2022) Strategic responses to COVID-19: The case of tour operators in Vietnam, *Tourism and Hospitality Research*, 22(1), 5-17.
122. Ellinas, C., Allan, N. & Johansson, A. (2017), "Dynamics of organizational culture: individual beliefs vs. social conformity", *PLoS ONE*, 12 (6), 1-20.
123. Egan, T.M., Yang, B., & Bartlett, K.R. (2004), "The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention", *Human Resource Development Quarterly*, 15 (3), 279-301.
124. Erhardt, N., Martin-Rios, C. & Heckscher, C. (2016), "Am I doing the right thing? Unpacking workplace rituals as mechanisms for strong organizational culture", *International Journal of Hospitality Management*, 59, 31-41.
125. Fang, D. & Wu, H. (2013), "Development of a Safety Culture Interaction (SCI), model for construction projects", *Safety Science*, 57, 138-149.
126. Farndale, E., Hope Hailey, V., Kelliher, C. and van Veldhoven, M. (2011), "*A study of the link between performance management and employee engagement*

- in Western multinational corporations operating across India and China*”, Research report.
127. Farndale, E., Beijer, S.E., Van Veldhoven, M.J.P.M., Kelliher, C. and Hope-Hailey, V. (2014), “Work and organisation engagement: aligning research and practice”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1 (2), 157–76.
 128. Farndale, E. & Murrer, I. (2015), “Job resources and employee engagement: a cross-national study”, *Journal of Managerial Psychology*, 30(5), 610-626.
 129. Frenking, S. (2016), “Feel Good Management as valuable tool to shape workplace culture and drive employee happiness”, *Strategic HR Review*, 15 (1), 14-19.
 130. Goffman, E. (1961), “Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction Indianapolis, Bobbs-Merrill Co.” in Ferguson, A. (2007) *Employee engagement: Does it exist, and if so, how does it relate to performance, other constructs and individual differences?*
 131. González-González, T. & García-Almeida, D.J. (2021), “Frontline employee-driven innovation through suggestions in hospitality firms: The role of the employee’s creativity, knowledge, and motivation”, *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102877.
 132. Gordon, G. G. (1991), “Industry determinants of organizational culture”, *Academy of Management Review*, 16 (2), pp.396-415.
 133. Gordon, G. G., & DiTomaso, N. (1992), “Predicting Corporate Performance from Organizational Culture”, *Journal of Management Studies*, 29(6), 783-798.
 134. Guchait, P., Zhao, X., Madera, J., Hua, N. and Okumus, F. (2018), “Can error management culture increase work engagement in hotels? The moderating role of gender”, *Service Business*, 12, 757–778.
 135. Guest, D. (2014), “Employee engagement: a sceptical analysis”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1 (2), 141–56.
 136. Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010), “*Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*”, 7th Edition, Pearson, New York.
 137. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014), “*Multivariate Data Analysis*” (7th edition ed.). Upper Saddle River.

138. Hallin, C.A. & Marnburg, E. (2008), "Knowledge management in the hospitality industry: a review of empirical research", *Tourism Management*, 29 (2), 366–381.
139. Halm, B. (2011), "Employee Engagement: A Prescription for Organizational Transformation, Wolf, J.A., Hanson, H., Moir, M.J., Friedman, L. and Savage, G.T. (Ed.), *Organization Development in Healthcare: Conversations on Research and Strategies* (Advances in Health Care Management, 10), Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 77-96.
140. Halbesleben, J.R.B., & Wheeler, A.R. (2008), "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave", *Work & Stress*, 22, 242-256.
141. Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.
142. Hassanein, F., & Özgüt, H. (2022), "Sustaining human resources through talent management strategies and employee engagement in the Middle East hotel industry", *Sustainability*, 14(22), 15365.
143. Hawkes, A.J., Amanda Biggs & Erin Hegerty (2017), "Work Engagement: Investigating the Role of Transformational Leadership, Job Resources, and Recovery", *The Journal of Psychology*, 151 (6), 509-531.
144. Hellevig, J. (2012), "*Employee engagement in Russia: How to build a corporate culture of engagement, customer focus and innovation*", Russia Advisory Group Oy, Helsinki.
145. Henri, J.-F., (2006), "Organizational culture and performance measurement systems", *Accounting, Organizations and Society*, 31, 77–103.
146. Herminingsih, A. (2015), "Building employees, engagement through leadership, human resources management practices and organizational culture", *Journal of Business and Economics*, 6(9), 1613- 1620.
147. Hirschi, T. (1969), "*Causes of delinquency*", Berkeley: University of California Press.
148. Hofstede, C. (1980), "*Culture's consequences: International differences in work-related values*", Sage, Beverly Hills, California.

149. Hofstede, G. (1986), "Editorial: The Usefulness of the 'Organizational Culture' Concept", *Journal of Management Studies*, 23 3, 253-257.
150. Hofstede, G. (2001), "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations", Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
151. Holbeche, L. and Springett, N. (2003), "In Search of Meaning in the Workplace", Horsham, Roffey Park.
152. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W. & Gupta, V. (2004), "Culture, leadership and organizations, The GLOBE study of 62 societies", Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
153. Hu, B., Liu, J. and Zhang, X. (2020), "The impact of employees' perceived CSR on customer orientation: an integrated perspective of generalized exchange and social identity theory", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32 (7), 2345-2364.
154. International Survey Research (2007), "Creating competitive advantage from your employees: A global study of employee engagement", <[http://www.isrinsight.com/pdf/insight/Engagement white Paper-US Singles.pdf](http://www.isrinsight.com/pdf/insight/Engagement%20white%20Paper-US%20Singles.pdf)>.
155. Jenkins, S and Delbridge, R (2013), "Context matters: examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces", *International Journal of Human Resource Management*, 24 (14), 2670–91.
156. Jose, G. and Mampilly, S.R. (2012), "Satisfaction with HR practices and employee engagement: a social exchange perspective", *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 4 (7), 423–30.
157. Jung, T., Scott, T., Davies, H.T.O., Bower, P., Whalley, D., McNally, R. and Mannion, R. (2009), "Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature", *Public Administration Review*, 69(6), 1087-1096.
158. JRA (2007), "Employee Engagement: Driving Organization Performance", JRA, Auckland.
159. Juhdi, N., Pa'wan, F. & Hansaram, R.M.K. (2013), "HR practices and turnover intention: the mediating roles of organizational commitment and organizational engagement in a selected region in Malaysia", *The International Journal of Human Resource Management*, 24 (15), 3002-3019

160. Kahn, W.A. (1990), "Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work", *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
161. Katz, D., & Kahn, R. L. (1966), "*The social psychology of organizations*". New York, NY: Wiley.
162. Kaushal, V. & Srivastava, S. (2021), "Hospitality and tourism industry amid COVID-19 pandemic: Perspectives on challenges and learnings from India", *International Journal of Hospitality Management*, Vol.92, pp.102707.
163. Khodakarami, N. & Dirani, K. (2020), "Drivers of employee engagement: differences by work area and gender", *Industrial and Commercial Training*, Vol. 52 No. 1, pp. 81-91.
164. Kim, M.S. & Koo, D.W. (2017), "Linking LMX, engagement, innovative behavior, and job performance in hotel employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (12), 3044–3062.
165. Kruja, D.; Ha, H.; Drishti, E.; Oelfke, T. (2016), "Empowerment in the hospitality industry in the United States", *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 25, 25-48.
166. 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.
167. Kyriakidou, O., & Gore, J. (2005), "Learning by example: benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs", *Benchmarking: An International Journal*, 12(3), 192-206.
168. Lange, D.J. (2019), "*The influence of ethical leadership and ethical culture on faculty engagement*", Doctoral Study, Liberty University.
169. Lee, J. (2020), "*Accelerating Organisation Culture Change: Innovation Through Digital Tools*", Bingley, UK : Emerald Publishing Limited.
170. Levinson E (2007), "*Developing High Employee Engagement Makes Good Business Sense*",
<www.interactionassociates.com/ideas/2007/05/developing_high_employee_engagement_makes_good_business_sense.php>.
171. Li, X. & Zhou, E. (2013), "Influence of customer verbal aggression on employee turnover intention", *Management Decision*, 51 (4), 890–912.

172. Liao, H., Joshi, A. and Chuang, A. (2004), "Sticking out like a sore thumb: employee dissimilarity and deviance at work", *Personnel Psychology*, 57, 969-1000.
173. Lockwood, N.R. (2007), "Leveraging employee engagement for competitive advantage: HR's strategic role", *Society for Human Resource Management Quarterly*, 1, 1-12.
174. Lu, L., Lu, A., Gursosy, D. and Neale, N. (2016), "Work engagement, job satisfaction, and turnover intentions: a comparison between supervisors and line-level employees", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28(5), 737-761.
175. MacCormick, J.S., Dery, K. and Kolb, D.G. (2012), "Engaged or just connected? Smartphones and employee engagement", *Organizational Dynamics*, 41 (3), 194–201.
176. Macey, W.H. and Schneider, B. (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3–30.
177. MacLeod, D and Clarke, N (2009), "*Engaging for Success: Enhancing performance through employee engagement*", London, Department for Business Innovation and Skills.
178. MacQueen, J. (2020), *The Flow of Organizational Culture: New Thinking and Theory for Better Understanding and Process*", Palgrave Macmillan, Switzerland.
179. Mahon EG, Taylor SN and Boyatzis RE (2014), "Antecedents of organizational engagement: exploring vision, mood and perceived organizational support with emotional intelligence as a moderator", *Frontiers in Psychology*, 5, 1322.
180. Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977) "Organizational commitment and turnover: A prediction study", *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 57–75.
181. Martin, J., & Siehl, C. (1983), "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis", *Organizational dynamics*, 12(2), 52-64.
182. Martin, J. (2002), "*Organizational Culture: Mapping the Terrain*", Sage, Newbury Park, CA.
183. Martin, J. (2015), "*Wiley Encyclopedia of Management, Volume 11. Organizational Behavior*", John Wiley & Sons.
184. Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001), "Job burnout", *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.

185. Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008), “Early predictors of job burnout and engagement”, *Journal of Applied Psychology*, 93, 498–512.
186. Mauno, S., Kinnunen, U. and Ruokolainen, M. (2007), “Job demands and resources as antecedents of work engagement: a longitudinal study”, *Journal of Vocational Behavior*, 70, 1, 149–71.
187. May, D.R., Gilson, R.L., Harter, L.M. (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.
188. Meng, J. & Berger, B.K. (2019), “The impact of organizational culture and leadership performance on PR professionals’ job satisfaction: Testing the joint mediating effects of engagement and trust”, *Public Relations Review*, 45(1), 64–75.
189. Meyer, J.P., Stanley, L.J. and Parfyonova, N.M. (2012), “Employee commitment in context: the nature and implication of commitment profiles”, *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 1–16.
190. Mitchell, M.S., Cropanzano, R.S. and Quisenberry, D.M. (2012), “Social exchange theory, exchange resources, and interpersonal relationships: a modest resolution of theoretical difficulties”, in T€ornblom, K. and Kazemi, A. (Eds), *Critical Issues in Social Justice. Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications*, Springer Science Business Media, 99-118.
191. Mgammal, M.H., Al-Matari, E.M., & Bardai, B. (2022), “How coronavirus (COVID-19). pandemic thought concern affects employees’ work performance: evidence from real time survey”, *Cogent Business & Management*, 9(1).
192. Mohanty, S.K. and P, A. (2020), “Identification of drivers of employee engagement in Indian power companies”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, ahead-of-print ahead-of-print.
193. Morgan, L. (2004), “Driving Performance and Retention through Employee Engagement”, <www.lloydmorgan.com/PDF/Driving%20Performance%20and%20Retention%20Through%20Employee%20Engagement.pdf>.
194. Mowday, R.T., Porter, L.W. & Steers, R.M. (2013), “*Employee–Organization Linkages The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*”, Academic press.

195. Naidoo, P. and Martins, N. (2014), "Investigating the relationship between organizational culture and work engagement", *Problems and Perspectives in Management*, 12 (4), 432-440.
196. Najeemdeen, I.S., Abidemi, B.T., Rahmat, F.D. and Bulus, B.D. (2018), "Perceived Organizational Culture and Perceived Organizational Support on Work Engagement", *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), 199–208.
197. Naqshbandi, M.M., Kaur, S. and Ma, P. (2015), "What organizational culture types enable and retard open innovation?", *Quality and Quantity*, 49 (5), 2123-2144.
198. Nguyen, V. T., Siengthai, S., Swierczek, F., & Bamel, U. K. (2019), "The effects of organizational culture and commitment on employee innovation: evidence from Vietnam's IT industry", *Journal of Asia Business Studies*, 13(4), 719–742.
199. Nickson, D. (2007), "*Human resource management for the hospitality and tourism industries*", Elsevier, USA.
200. OECD (2020), "*OECD Tourism trends and policies 2020*", <www.oecd.org/cfe/tourism/>.
201. O'Reilly, 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, 487–516.
202. O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996), "Culture as Social Control: Corporation, cults, and commitment", In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (18, 157-200). Greenwich CT: JAI Press.
203. Oriade, A., Osinaike, A., Aduhene, K. & Wang, Y. (2021), "Sustainability awareness, management practices and organisational culture in hotels: Evidence from developing countries", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 92, pp.102699.
204. Ortega-Parra, A., & Sastre-Castillo, M. Á. (2013), "Impact of perceived corporate culture on organizational commitment", *Management Decision*, 51(5), 1071–1083.
205. Orth, M., & Volmer, J. (2017), "Daily within-person effects of job autonomy and work engagement on innovative behaviour: The cross-level moderating role of creative self-efficacy", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 601–612.

206. Ott, J. S. (1989), "*The organizational culture perspective*", Chicago, Ill, Dorsey Press.
207. Ouchi, W.G. (1981), "Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge", *Business Horizons*, 24(6), 82-83.
208. Ouchi, W.G. & Wilkins, Alan, A.L. (1985), "Organizational culture", *Annual Review of Sociology*, 11, 457-483.
209. Pandey, P. & Patel, G. (2020), "Retaining front-line service employees: introducing analytic hierarchy process in the retail industry", *International Journal of Management Practice*, 13(3),321-337
210. Pandita, D. and Ray, S. (2018), "Talent management and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention", *Industrial and Commercial Training*, 50 (4), 185-199.
211. Parent, J.D. and Lovelace, K.J. (2018), "Employee engagement, positive organizational culture and individual adaptability", *On The Horizon*, 26 (3), 206-214.
212. Paradise, A. (2008), "Influences engagement", *ASTD, Training and Development*, 62 (1), 54-59.
213. Petchsawang, P. & McLean, G.N. (2017), "Workplace spirituality, mindfulness meditation, and work engagement", *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(3), 216-244
214. Peters, T., & Waterman, R. H. (1982), "*In search of excellence*". New York, NY: Harper & Row.
215. Peterson, R.R. & DiPietro, R.B. (2021), "Exploring the impact of the COVID-19 pandemic on the perceptions and sentiments of tourism employees: evidence from a small island tourism economy in the Caribbean", *International Hospitality Review*, Vol. 35 No. 2, pp. 156-170.
216. Pettigrew, A. M. (1979), "On studying organizational cultures", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, pp. 570–581.
217. Pratt, M.G. and Ashforth, B.E. (2003), "Fostering positive meaningfulness at work", in Cameron, K.S. Dutton, J.E. and Quinn R.E. (Eds), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, Berrett-Koehler. San Francisco, 309-327.
218. PwC (2021), "*Global culture survey 2021 – The link between culture and competitive advantage*",

- <<https://www.pwc.com/gx/en/issues/upskilling/global-culture-survey-2021.html>>.
219. Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, Vol.29, pp.363–377.
 220. Quinn, R. E., & McGrath, M. R. (1985), "The transformation of organizational cultures: A competing values perspective", In P. J. Frost, L. F. Moore, M. R. Louis, C. C. Lundberg, & J. Martin (Eds.), *Organizational culture* (315–334). Sage Publications, Inc.
 221. Rahimi, R. & Gunlu, E. (2016), "Implementing Customer Relationship Management (CRM), in hotel industry from organizational culture perspective - Case of a chain hotel in the UK", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol.28, No.1, pp.89-112.
 222. Rai, A. & Maheshwari, S. (2021), "Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction", *Management Research Review*, 44 (1), 133-157.
 223. Remo, N. (2012), "*Comparing two models of employee engagement: An examination of antecedents and outcome variables*", Electronic Theses and Dissertations, University of Windsor.
 224. Rich, B.L., LePine, J.A. & Crawford, E.R. (2010), "Job engagement: antecedents and effects on job performance", *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617–35.
 225. Rodríguez-Sánchez, A. M., Devloo, T., Rico, R., Salanova, M., & Anseel, F. (2017), "What Makes creative teams tick? Cohesion, engagement, and performance across creativity tasks: A three-wave study", *Group & Organization Management*, 42(4), 521–547.
 226. Robertson-Smith, G. & Markwick, C. (2009), "*Employee engagement: A review of current thinking*", Institute for Employment Studies.
 227. Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. (2004), "*The drivers of employee engagement*", Report 408, Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
 228. Rohlen, T. P. (1974), "*For harmony and strength: Japanese white-collar organization in anthropological perspective*", University of California Press: Oakland, CA.

229. Rothbard, N. (2001), “Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles”, *Administrative Science Quarterly*, 46 (4), 655–84.
230. Rousseau, D. M. (1990), “Normative beliefs in fund-raising organizations: linking culture to organizational performance and individual responses”, *Group and Organization Studies*, 15(4), 448-460.
231. Rovithis, M., Linardakis, M., Merkouris, A., Patiraki, E., Vassilaki, M. and Philalithis, A. (2017), “Organizational culture among levels of health care services in Crete (Greece)”, *Applied Nursing*, 36, 9-18.
232. Ruck, K., Welch, M. & Menara, B. (2017), “Employee voice: An antecedent to organisational engagement?”, *Public Relations Review*, 43(5), 904-914.
233. Rurkkhum, S. (2010), “*The relationship between employee engagement and organizational citizenship behavior in Thai organizations*”, Doctoral dissertation, University of Minnesota, Minneapolis.
234. Saks, A.M. (2006), “Antecedents and consequences of employee engagement”, *Journal of Managerial Psychology*, 21 (7), 600–619.
235. Saks, A.M. and Gruman, J.A. (2014), “What do we really know about employee engagement?”, *Human Resource Development Quarterly*, 25 (2), 155-182.
236. Saks, A.M. (2019), “Antecedents and consequences of employee engagement revisited”, *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38.
237. Sarros, J. C., Gray J., Densten I.L., Cooper B. (2005), “The Organizational Culture Profile Revisited and Revised: An Australian Perspective”, *Australian Journal of Management*, 30(1), 159-182.
238. Sarwar, H., Muhammad Ishtiaq Ishaq, Anam Amin & Roheel Ahmed (2020), “Ethical leadership, work engagement, employees’ well-being, and performance: a cross-cultural comparison”, *Journal of Sustainable Tourism*, 28(12), 2008-2026
239. Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Romá, V. & Bakker, A. B. (2002), “The measurement of engagement and burnout and: A confirmative analytic approach”, *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
240. Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004), “Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study”, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.

241. Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Salanova, M. (2006), “The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire, A Cross-National Study”, *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
242. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. (2009), “How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism”, *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893–917.
243. Schaufeli, W.B. (2014), “What is engagement?”, In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
244. Schein, E. H. (1968), “Organizational socialization and the profession of management”, *Industrial Management Review*, 2, 1–16.
245. Schein, E. H. (1984), “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”, *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
246. Schein, E. H. (1985), “*Organizational Cultures and Leadership: A dynamic view*”, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
247. Schein, E.H. (1990), “Organizational culture”, *American Psychologist*, 45 (2), 109-119.
248. Schein, E.H. & Schein, P.A. (2016), “*Organizational Culture and Leadership*”, 5th Edition, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey
249. 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.
250. Schultz, M. and Hatch, M.J. (1996), “Living with multiple paradigms: the case of paradigm interplay in organizational culture studies”, *Academy of Management Review*, 21, 529–557.
251. Seidu, S., Mensah, A.O., Issau, K. & Amoah-Mensah, A. (2022), “Does organisational culture determine performance differentials in the hospitality industry? Evidence from the hotel industry”, *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 535-552.
252. Shahzad, F., Xiu, G.Y. & Shahbaz, M. (2017), “Organizational culture and innovation performance in Pakistan's software industry”, *Technology in Society*, 51, 66-73.
253. Sheridan, J. E. (1992), “Organizational Culture and Employee Retention”, *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036-1056.

254. Sigala, M. (2020), "Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research", *Journal of Business Research*, Vol.117, pp. 312-321.
255. Singh, S. and Singh, A. (2019), "Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job satisfaction in the context of circular economy", *Management Decision*, 57 (4), 937-952.
256. Soieb, A.Z.M., Othman, J. and D'Silva, J.L. (2013), "The effects of perceived leadership styles and organizational citizenship behavior on employee engagement: the mediating role of conflict management", *International Journal of Business and Management*, 8 (8), 91–9.
257. Soliman, M. & Wahba, M.S. (2019), "Investigating influencers of employee engagement in travel agents in Egypt", *Anatolia*, 30(1), 75-89.
258. Solís, M. and Mora-Esquivel, R. (2020), "Development and validation of a measurement scale of the innovative culture in work teams", *International Journal of Innovation Science*, Vol. 11 No. 2, pp. 299-322.
259. 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.
260. Sorensen, J. B. (2002), "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance", *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70-91.
261. Spicer, A. (2020), "Organizational Culture and COVID-19", *Journal Of Management Studies*, Vol.57, No.8, pp. 1737-1740.
262. Suhartanto, D., Brien, A. (2018), "Multidimensional engagement and store performance the perspective of frontline retail employees", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (5), 809–824.
263. Tan, K.H., Pang, N.L., Siau, C., Foo1, Z. & Fong, K.Y. (2019), "Building an organizational culture of patient safety", *Journal of Patient Safety and Risk Management*, 24(6) 253–261.
264. Taneja, S., Sewell, S.S. & Odom, R.Y. (2015), "A culture of employee engagement: a strategic perspective for global managers", *Journal of Business Strategy*, 36 (3), 46-56.
265. Tepeci, M. and 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.
266. Tepeci, M. (2005), “The dimensions and impacts of organizational culture on employee job satisfaction and intent to remain in the hospitality and tourism industry in Turkey”, *Journal of Travel and Tourism Research*, 5 (1/2), 21-39.
267. Thorp J, Baqai W, Witters D, Harter J, Agrawal S, Kanitkar K, Pappas J. (2012), “Workplace engagement and workers' compensation claims as predictors for patient safety culture”, *Journal of Patient Safety*, 8 (4), 194-201.
268. Torres, E.N., van Niekerk, M., Orłowski, M. (2017), “Customer and employee incivility and its causal effects in the hospitality industry”, *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26 (1), 48–66.
269. Trice, H.. and Beyer, J. (1993), “*The cultures of work organizations*”, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
270. Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter, L.W. and Tripoli, A.M. (1997), “Alternative approaches to the employee-organization relationship: does investment in employees pay off?”, *Academy of Management Journal*, 40 (5), 1089–121.
271. United Nations - UN (2010), “*International Recommendations for Tourism Statistics 2008*”, United Nations Publication, NY.
272. Van den Berg, P. T., & Wilderom, C. P. M. (2004), “Defining, measuring, and comparing organizational cultures”, *Applied Psychology*, 53(4), 570-582.
273. Van-Hoorn, A. (2017), “Organizational Culture in the Financial Sector: Evidence from a Cross-Industry Analysis of Employee Personal Values and Career Success”, *Journal of Business Ethics*, 146, 451–467.
274. Van Maanen, J. & Schein, E. (1979), “Toward a theory of organizational socialization”, *Research in Organizational Behavior*, 1, 209–264.
275. Van der Post, W. Z., T. J. de Coning, and E. M. Smit. (1997), “An Instrument to Measure Organizational Culture”, *South African Journal of Business Management*, 28(4): 147–68.
276. Van de Voorde, K., Paauwe, J. and Van Veldhoven, M. (2012), “Employee well-being and the HRM-organizational performance relationship: a review of quantitative studies”, *International Journal of Management Reviews*, 14 (4), 391–407.

277. Verbeeten, F. H. M., & Speklé, R. F. (2015), “Management control, results-oriented culture and public sector performance: Empirical evidence on new public management”, *Organization Studies*, 36(7), 953–978.
278. Welch, M. (2011), “The evolution of the employee engagement concept: communication implications”, *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), 328-346.
279. Wilderom, C. P. M., Glunk, U., & Maslowski, R. (2000), “Organizational culture as a predictor of organizational performance”, In N. M. Ashkanasy, C. P. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (193–209). Thousand Oaks, CA: Sage.
280. Wilson, A.M. (2001), “Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing”, *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), 353 – 367.
281. Wolniak, R. & Olkiewicz, M. (2019), “The Relations Between Safety Culture and Quality Culture”, *System Safety: Human - Technical Facility – Environment*, 1(1), 10-17.
282. World Travel & Tourism Council – WTTC (2021), “*Global Economic Impact & Trends 2020*”, truy cập ngày 03 tháng 12 năm 2021, <<https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/Global%20Economic%20Impact%20Trends%202020.pdf?ver=2021-02-25-183118-360>>.
283. Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009), “Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.
284. Yang, D. J., Ma, T. K. E., & Lee, S. H. (2014), “The moderating effects of theatrical components on the relationship between emotional labor and emotional exhaustion”, *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 3(1), 36–58.

PHỤ LỤC

Phụ lục 1: Bảng câu hỏi sử dụng trong khảo sát diện rộng BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT VỀ ẢNH HƯỞNG CỦA VĂN HÓA DOANH NGHIỆP TỚI SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG VỚI TỔ CHỨC TẠI CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ HÀ NỘI

Kính gửi Ông/Bà,

Hiện nay, tôi đang thực hiện đề tài nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Nghiên cứu được thực hiện với mục đích đưa ra các đề xuất có ý nghĩa đối với các doanh nghiệp trong việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp nhằm tăng cường sự gắn bó của người lao động trong lĩnh vực lữ hành.

Kính mong Ông/Bà dành một chút thời gian quý báu trả lời bảng câu hỏi sau đây bằng cách lựa chọn phương án phù hợp nhất với thực trạng tại công ty nơi ông bà đang công tác. Thời gian thực hiện khảo sát khoảng 15 phút. Bảng câu hỏi bao gồm 3 nội dung chính: Văn hóa doanh nghiệp, sự gắn bó của người lao động với tổ chức và thông tin về nhân khẩu học.

Tôi xin cam kết các thông tin thu được từ khảo sát này sẽ được sử dụng cho nghiên cứu, không cho bất kỳ mục đích thương mại nào.

Xin trân trọng cảm ơn!

A. VĂN HÓA DOANH NGHIỆP

Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý đối với các nhận định sau bằng cách đánh dấu X vào ô phù hợp nhất với ý kiến của mình ở mỗi dòng theo 5 mức độ:

1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Bình thường/trung lập; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý

| TT | Nội dung nhận định | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Khuyến khích đổi mới sáng tạo | | | | | |
| 1.1 | Công ty luôn sẵn sàng thử nghiệm những điều mới mẻ (ví dụ: áp dụng quy trình làm việc mới, hệ thống quản lý mới, hoặc phương thức tiếp cận khách hàng mới,...) | | | | | |
| 1.2 | Công ty khuyến khích người lao động đưa ra các ý tưởng sáng tạo trong công việc | | | | | |
| 1.3 | Công ty nhìn nhận những thất bại là cơ hội để học hỏi và cải tiến | | | | | |
| 1.4 | Công ty đưa ra cam kết cụ thể về các hoạt động đổi mới sáng tạo trong tổ chức | | | | | |
| 1.5 | Công ty thường xuyên nắm bắt nhanh chóng các cơ hội kinh doanh trên thị trường | | | | | |

| TT | Nội dung nhận định | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| 2 | Chú trọng tới kết quả | | | | | |
| 2.1 | Công ty luôn khen thưởng và đánh giá cao những người lao động có đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu chung | | | | | |
| 2.2 | Công ty yêu cầu các nhà quản trị phải cam kết mạnh mẽ đạt được các mục tiêu đề ra | | | | | |
| 2.3 | Công ty coi trọng thành tích công việc của người lao động khi đề xuất tăng lương hoặc thăng chức cho cá nhân đó | | | | | |
| 2.4 | Công ty đặt kỳ vọng cao về kết quả công việc của mỗi bộ phận, cá nhân | | | | | |
| 3 | Trách nhiệm xã hội | | | | | |
| 3.1 | Trong quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh, công ty xem xét đến cả các vấn đề môi trường và xã hội | | | | | |
| 3.2 | Công ty thể hiện sự quan tâm đến các vấn đề xã hội và cộng đồng trong tuyên bố sứ mệnh hoặc tuyên bố về các nguyên tắc kinh doanh của công ty | | | | | |
| 3.3 | Công ty coi trọng cả lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội | | | | | |
| 3.4 | Công ty nhấn mạnh tới trách nhiệm xã hội trong sứ mệnh hoặc triết lý kinh doanh | | | | | |
| 3.5 | Công ty luôn tìm kiếm các giải pháp nhằm giảm thiểu các tác động tới môi trường và xã hội trong quá trình cung ứng dịch vụ tới khách hàng | | | | | |
| 4 | Đãi ngộ công bằng | | | | | |
| 4.1 | Công ty đối xử công bằng với người lao động | | | | | |
| 4.2 | Công ty có đãi ngộ tài chính (phúc lợi, trợ cấp, cổ phần,...) tốt cho người lao động | | | | | |
| 4.3 | Công ty trả lương xứng đáng cho người lao động | | | | | |
| 4.4 | Công ty có những phần thưởng đặc biệt (ví dụ: vinh danh, cơ hội thăng tiến vượt cấp,...) với người lao động có kết quả xuất sắc. | | | | | |
| 5 | Trao quyền cho nhân viên | | | | | |
| 5.1 | Công ty khuyến khích nhân viên tự đưa ra quyết định khi xử lý phàn nàn của khách hàng | | | | | |
| 5.2 | Công ty ưu tiên chia sẻ thông tin rộng rãi với nhân viên khi họ cần | | | | | |
| 5.3 | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp ý kiến vào quá trình xây dựng các kế hoạch, chiến lược | | | | | |
| 5.4 | Công ty yêu cầu nhân viên phải xin ý kiến của người quản lý trực tiếp trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào trong công việc | | | | | |
| 6 | Phát triển nhân viên | | | | | |
| 6.1 | Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động | | | | | |
| 6.2 | Công ty khuyến khích người lao động xây dựng kế hoạch phát triển sự nghiệp của bản thân trong dài hạn | | | | | |

| TT | Nội dung nhận định | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----------|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| 6.3 | Công ty quan tâm đến việc phát triển sự nghiệp của từng cá nhân | | | | | |
| 6.4 | Công ty thường xuyên đánh giá các kỹ năng nhằm tìm kiếm và phát triển các khả năng tiềm ẩn của người lao động | | | | | |
| 6.5 | Công ty thường xuyên cung cấp cho người lao động các khóa đào tạo kiến thức và kỹ năng khác nhau để chuẩn bị cho công việc trong tương lai | | | | | |
| 7 | Đề cao khách hàng | | | | | |
| 7.1 | Đối với công ty, khách hàng là số một | | | | | |
| 7.2 | Công ty luôn duy trì mối quan hệ thân thiết với khách hàng (ví dụ: qua email, điện thoại, gặp mặt trực tiếp,...) | | | | | |
| 7.3 | Công ty đặt trọng tâm mang đến cho khách hàng những gì họ mong đợi | | | | | |
| 7.4 | Công ty chú trọng chất lượng dịch vụ | | | | | |
| 7.5 | Công ty quan tâm đến lợi ích của khách hàng khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp | | | | | |
| 8 | Khuyến khích làm việc nhóm | | | | | |
| 8.1 | Công ty khích lệ tinh thần đồng đội của người lao động | | | | | |
| 8.2 | Công ty khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm để đạt được các mục tiêu công việc | | | | | |
| 8.3 | Công ty đề cao sự hòa hợp của nhân viên khi làm việc nhóm | | | | | |
| 8.4 | Công ty thúc đẩy sự phối hợp trong công việc giữa các phòng ban, bộ phận | | | | | |
| 8.5 | Công ty khuyến khích mọi người sẵn sàng hợp tác để tìm ra giải pháp khi gặp khó khăn | | | | | |
| 9 | Chú trọng quy cách | | | | | |
| 9.1 | Công ty có cơ cấu tổ chức chặt chẽ | | | | | |
| 9.2 | Các thành viên trong công ty chủ yếu kết nối với nhau bởi các chính sách và quy tắc chính thức | | | | | |
| 9.3 | Công ty có tiêu chuẩn nghiêm ngặt về trang phục đối với nhân viên | | | | | |
| 9.4 | Công ty có các quy định rõ ràng trong công việc bắt buộc nhân viên phải tuân theo. (ví dụ: quy định về thời gian làm việc, quy định giao tiếp với khách hàng, quy định về ứng xử tại nơi làm việc,...) | | | | | |
| 9.5 | Công ty coi trọng việc áp dụng chính xác các quy trình làm việc đã được thiết lập | | | | | |
| 10 | Đề cao sự chính trực | | | | | |
| 10.1 | Công ty coi trọng việc giữ lời hứa với khách hàng | | | | | |
| 10.2 | Công ty đề cao sự trung thực của người lao động trong công việc | | | | | |
| 10.3 | Công ty nhấn mạnh sự chân thành trong cung ứng dịch vụ tới khách hàng | | | | | |

B. SỰ GẮN BÓ CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG

Ông/Bà vui lòng cho biết mức độ đồng ý đối với các nhận định sau bằng cách đánh dấu X vào ô phù hợp nhất với ý kiến của mình ở mỗi dòng theo 5 mức độ sau:

1 = Hoàn toàn không đồng ý; 2 = Không đồng ý; 3 = Bình thường/trung lập; 4 = Đồng ý; 5 = Hoàn toàn đồng ý

| TT | Nội dung nhận định | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------|--|---|---|---|---|---|
| 1 | Sự gắn bó của người lao động với công việc | | | | | |
| 1.1 | Tôi mải mê làm việc tới mức quên cả thời gian | | | | | |
| 1.2 | Tôi đặt hết tâm huyết vào công việc | | | | | |
| 1.3 | Tôi thực sự chuyên tâm với công việc | | | | | |
| 1.4 | Tôi sẵn sàng ở lại làm thêm đến khi hoàn thành công việc | | | | | |
| 1.5 | Mức độ hoàn thành công việc có ảnh hưởng lớn tới cảm xúc của tôi | | | | | |
| 1.6 | Tôi cố gắng hết sức để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong công việc | | | | | |
| 1.7 | Tôi hoàn thành các nhiệm vụ để đạt được các yêu cầu công việc đề ra | | | | | |
| 1.8 | Sau khi dịch bệnh được kiểm soát, tôi sẽ tiếp tục theo đuổi công việc này dù làm việc ở bất kỳ tổ chức nào | | | | | |
| 1.9 | Tôi cảm nhận được một mối liên kết chặt chẽ giữa bản thân và công việc | | | | | |
| 2 | Sự gắn bó của người lao động với tổ chức | | | | | |
| 2.1 | Tôi rất vui mừng khi là một thành viên của công ty | | | | | |
| 2.2 | Tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng khi tới công ty làm việc | | | | | |
| 2.3 | Tôi rất quan tâm tới tình trạng kinh doanh và sự phát triển của công ty trong tương lai | | | | | |
| 2.4 | Tôi cảm thấy bản thân có ý nghĩa hơn khi là một thành viên của công ty | | | | | |
| 2.5 | Tôi cảm thấy được truyền cảm hứng khi làm việc ở công ty | | | | | |
| 2.6 | Tôi sẵn sàng nỗ lực làm việc nhiều hơn để góp phần thực hiện mục tiêu của công ty | | | | | |
| 2.7 | Tôi nhận thấy sự tương đồng giữa các giá trị của bản thân và giá trị của công ty | | | | | |
| 2.8 | Sau khi dịch bệnh được kiểm soát, tôi vẫn mong muốn tiếp tục làm việc cho công ty | | | | | |
| 2.9 | Tôi cảm nhận được một mối liên kết chặt chẽ giữa bản thân và công ty | | | | | |

C. THÔNG TIN NHÂN KHẨU HỌC

Ông/Bà vui lòng chia sẻ một số thông tin sau:

1. Tên công ty:.....

2. Giới tính: Nam Nữ

3. Độ tuổi: Dưới 25 tuổi 25 đến dưới 35 tuổi
 35 đến dưới 45 tuổi 45 đến dưới 55 tuổi Trên 55 tuổi

4. Trình độ học vấn: PTTH
 Cao đẳng
 Đại học
 Sau Đại học

5. Vị trí công việc: Tiếp xúc trực tiếp với khách hàng
 Không tiếp xúc trực tiếp với khách hàng

6. Thâm niên làm việc tại công ty:
 Dưới 3 năm 3 đến dưới 5 năm
 5 đến dưới 10 năm 10 đến dưới 15 năm Trên 15 năm

**XIN CHÂN THÀNH CẢM ƠN ÔNG/BÀ
 ĐÃ DÀNH THỜI GIAN VÀ CÔNG SỨC HOÀN THÀNH KHẢO SÁT!**

Phụ lục 2: Phiếu phỏng vấn sâu sử dụng trong nghiên cứu trường hợp điển hình
PHIẾU PHỎNG VẤN SÂU
VỚI NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH

Kính thưa Ông/Bà!

Tôi đang thực hiện luận án với đề tài “Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội”. Dựa trên kết quả nghiên cứu, đề tài sẽ đề xuất các giải pháp cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng và phát triển văn hóa doanh nghiệp hướng đến sự gắn bó của người lao động. Rất mong Ông/Bà dành chút thời gian trao đổi và chia sẻ cảm nhận của Ông/Bà về các vấn đề liên quan. Mọi quan điểm của các Ông/Bà đều được lưu trữ ẩn danh và phục vụ cho mục đích nghiên cứu.

1. Ông/Bà vui lòng cung cấp một số thông tin cá nhân về: Giới tính, Vị trí công việc, Chức vụ quản lý (nếu có), Thâm niên làm việc.
2. Ông/Bà vui lòng giới thiệu ngắn gọn về của công ty: lĩnh vực kinh doanh chính, các dấu mốc nổi bật trong quá trình phát triển, định hướng phát triển trong tương lai,...
3. Ông/Bà vui lòng mô tả một vài nét nổi bật trong văn hóa doanh nghiệp của công ty.
4. Những giá trị văn hóa của công ty được công bố trên trang web chính thức có liên quan tới những đối tượng nào (khách hàng, người lao động, các bên liên quan,...)?
5. Các giá trị văn hóa doanh nghiệp (bao gồm 10 khía cạnh văn hóa) được thể hiện trong công ty như thế nào? Tất cả các bộ phận trong công ty có tuân thủ theo các giá trị văn hóa đó hay không?
6. Trong những năm gần đây, văn hóa doanh nghiệp của công ty có sự thay đổi nào không? Điều gì dẫn đến sự thay đổi đó?
7. Theo Ông/Bà, thế nào là một người lao động gắn bó với công việc?
8. Theo Ông/Bà, thế nào là một người lao động gắn bó với tổ chức?
9. Công ty có quan tâm tới sự gắn bó của người lao động hay không? (Ví dụ: tiến hành đánh giá sự gắn bó của người lao động, tổ chức các hoạt động tăng cường sự gắn bó của người lao động,...)
10. Theo Ông/Bà, các khía cạnh nào trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động với công việc? (lựa chọn không giới hạn số lượng trong 10 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp)
11. Theo Ông/Bà, các khía cạnh nào trong văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động với tổ chức? (lựa chọn không giới hạn số lượng trong 10 khía cạnh văn hóa doanh nghiệp)

Phụ lục 3: Phiếu phỏng vấn sâu sử dụng để điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo

Xin chào Ông/Bà,

Tôi là nghiên cứu sinh chuyên ngành Quản trị kinh doanh, Trường Đại học Thương mại. Tôi đang thực hiện nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Thành phố Hà Nội. Tôi rất mong Ông/Bà dành thời gian trao đổi và chia sẻ ý kiến về những nội dung liên quan đến chủ đề này.

Trong phạm vi của nghiên cứu này, không có quan điểm nào đúng hay sai, tất cả ý của Ông/Bà đưa ra đều có giá trị quan trọng với nghiên cứu. Tôi xin cam đoan những thông tin cá nhân của Ông/Bà hoàn toàn được giữ bí mật.

Câu 1: Theo Ông/Bà, văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành bao gồm những khía cạnh đặc trưng nào?

Câu 2: Theo Ông/Bà, các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp lữ hành đó được biểu hiện thông qua các yếu tố nào sau đây? Ngoài các yếu tố này, Ông/Bà có đề xuất điều chỉnh/bổ sung thêm yếu tố nào cấu thành văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành hay không?

Câu 3: Theo Ông/Bà, sự gắn bó của người lao động được thể hiện thông qua các yếu tố nào sau đây? Ngoài các yếu tố này, Ông/Bà có đề xuất điều chỉnh/bổ sung thêm yếu tố nào cấu thành sự gắn bó của người lao động hay không?

Câu 4: Theo Ông/Bà, các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp nào sau đây có ảnh hưởng/không có ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức?

Xin chân thành cảm ơn Ông/Bà đã dành thời gian và chia sẻ những đóng góp rất ý nghĩa đối với nghiên cứu này!

Phụ lục 4: Tóm tắt kết quả phỏng vấn sâu nhằm điều chỉnh mô hình nghiên cứu và thang đo

Câu 1: Theo Ông/Bà, văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành bao gồm những khía cạnh đặc trưng nào?

- 100% người được phỏng vấn cho rằng Khuyến khích đổi mới sáng tạo là khía cạnh văn hóa doanh nghiệp cần có và phải có ở các doanh nghiệp dịch vụ nói chung và các doanh nghiệp lữ hành nói riêng.
- 90% người được phỏng vấn cho rằng Chú trọng tới kết quả là khía cạnh văn hóa doanh nghiệp quan trọng của doanh nghiệp lữ hành
- 80% người được phỏng vấn cho rằng Trách nhiệm xã hội và Phát triển nhân viên là những khía cạnh văn hóa doanh nghiệp nổi bật của các doanh nghiệp, đặc biệt là doanh nghiệp lữ hành, đề phù hợp và thích ứng với bối cảnh kinh doanh hiện nay.
- 70% người được phỏng vấn cho rằng Đãi ngộ công bằng và Trao quyền cho nhân viên là những khía cạnh văn hóa doanh nghiệp cơ bản của doanh nghiệp và cần được phát huy nhiều hơn nữa ở các doanh nghiệp lữ hành.
- 70% người được phỏng vấn cho rằng Đề cao khách hàng và Khuyến khích làm việc nhóm là những khía cạnh thể hiện sự khác biệt trong văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành so với các doanh nghiệp trong những lĩnh vực khác như sản xuất, chế biến chế tạo hay nông nghiệp.
- 60% người được phỏng vấn cho rằng Chú trọng quy cách và Đề cao sự chính trực là những khía cạnh văn hóa đặc trưng của các doanh nghiệp lữ hành, gắn liền với một số đặc thù trong hoạt động kinh doanh và quản trị của lĩnh vực lữ hành.

Câu 2: Theo Ông/Bà, các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp của doanh nghiệp lữ hành đó được biểu hiện thông qua các yếu tố nào sau đây? Ngoài các yếu tố này, Ông/Bà có đề xuất điều chỉnh/bổ sung thêm yếu tố nào cấu thành văn hóa doanh nghiệp của các doanh nghiệp lữ hành hay không?

| | TT | Biên quan sát | Nguồn | Chi tiết điều chỉnh | Kết quả phỏng vấn | | |
|--------------------------------------|-----|---|--|--------------------------|-------------------|----------|--------|
| | | | | | Không đồng ý | Phân vân | Đồng ý |
| Khuyến khích đổi mới sáng tạo | 1.1 | Công ty luôn sẵn sàng thử nghiệm những điều mới mẻ (ví dụ: áp dụng quy trình làm việc mới, hệ thống quản lý mới, hoặc phương thức tiếp cận khách hàng mới,...) <i>(Câu ban đầu: Công ty luôn sẵn sàng thử nghiệm những điều mới mẻ)</i> | Naqshbandi và cộng sự (2015); Solis và Mora-Esquivel (2019) | Điều chỉnh cách diễn đạt | | | 10 |
| | 1.2 | Công ty khuyến khích người lao động đưa ra các ý tưởng sáng tạo trong công việc | | | | 10 | |
| | 1.3 | Công ty nhìn nhận những thất bại là cơ hội để học hỏi và cải tiến | | Bổ sung mới | 1 | | 9 |
| | 1.4 | Công ty đưa ra cam kết cụ thể về các hoạt động đổi mới sáng tạo trong tổ chức <i>(Câu ban đầu: Công ty cam kết tiến hành đổi mới)</i> | Tepeci và Barlett (2002); Trương Đình Thái (2020); Oriade và cộng sự (2021) | Điều chỉnh cách diễn đạt | | 1 | 9 |
| | 1.5 | Công ty thường xuyên nắm bắt nhanh chóng các cơ hội kinh doanh trên thị trường | | | | | 10 |
| Chú trọng tới kết quả | 2.1 | Công ty luôn khen thưởng và đánh giá cao những người lao động có đóng góp vào việc thực hiện mục tiêu chung | Tepeci và Barlett (2002); Sarros và cộng sự (2005); Remo (2012); Trương Đình Thái (2020) | | | | 10 |
| | 2.2 | Công ty yêu cầu các nhà quản trị phải cam kết mạnh mẽ đạt được các mục tiêu đề ra | | | | | 10 |
| | 2.3 | Công ty coi trọng thành tích công việc của người lao động khi đề xuất tăng lương hoặc thăng chức cho cá nhân đó | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---------------------------|-----|---|---|--------------------------|---|---|----|----|
| | 2.4 | Công ty đặt kỳ vọng cao về kết quả công việc của mỗi bộ phận, cá nhân | | | 1 | | 9 | |
| Trách nhiệm xã hội | 3.1 | Trong quá trình xây dựng chiến lược kinh doanh, công ty xem xét đến cả các vấn đề môi trường và xã hội (<i>Câu ban đầu: Công ty lồng ghép trách nhiệm xã hội vào chiến lược kinh doanh</i>) | Sarros và cộng sự (2005); Naqshbandi và cộng sự (2015); Trương Đình Thái (2020) | Điều chỉnh cách diễn đạt | | 1 | 9 | |
| | | <i>Công ty có danh tiếng tốt trên thị trường</i> | | Lược bỏ | 6 | 2 | 2 | |
| | 3.2 | Công ty thể hiện sự quan tâm đến các vấn đề xã hội và cộng đồng trong tuyên bố sứ mệnh hoặc tuyên bố về các nguyên tắc kinh doanh của công ty | | | | | | 10 |
| | 3.3 | Công ty coi trọng cả lợi ích kinh tế và lợi ích xã hội | | | | | | 10 |
| | 3.4 | Công ty nhấn mạnh tới trách nhiệm xã hội trong sứ mệnh hoặc triết lý kinh doanh | | | | 1 | | 9 |
| | 3.5 | Công ty luôn tìm kiếm các giải pháp nhằm giảm thiểu các tác động tới môi trường và xã hội trong quá trình cung ứng dịch vụ tới khách hàng | | | | 2 | | 8 |
| Đãi ngộ công bằng | 4.1 | Công ty đối xử công bằng với người lao động | Tepeci và Barlett (2002); Sarros và cộng sự (2005) | | | | 10 | |
| | 4.2 | Công ty có đãi ngộ tài chính (phúc lợi, trợ cấp, cổ phần,...) tốt cho người lao động | | | | | 10 | |
| | 4.3 | Công ty trả lương xứng đáng cho người lao động | | | | | | 10 |
| | 4.4 | Công ty có những phần thưởng đặc biệt (ví dụ: vinh danh, cơ hội thăng tiến vượt cấp,...) với người lao động có kết quả xuất sắc. | | Điều chỉnh cách diễn đạt | | | | 10 |

| | | | | | | | |
|---------------------------------|-----|--|--|--------------------------|---|---|----|
| | | <i>(Câu ban đầu: Công ty có những phần thưởng đặc biệt với người lao động có kết quả xuất sắc)</i> | | | | | |
| Trao quyền cho nhân viên | 5.1 | Công ty khuyến khích nhân viên tự đưa ra quyết định khi xử lý phàn nàn của khách hàng | Tepeci và Barlett (2002); Shazad (2017); Atadil và Green (2021) | | | | 10 |
| | 5.2 | Công ty ưu tiên chia sẻ thông tin rộng rãi với nhân viên khi họ cần | | | 1 | 1 | 8 |
| | 5.3 | Công ty khuyến khích nhân viên tham gia đóng góp ý kiến vào quá trình xây dựng các kế hoạch, chiến lược <i>(Câu ban đầu: Công ty khuyến khích nhân viên tham gia vào các quyết định quan trọng)</i> | | Điều chỉnh cách diễn đạt | 1 | | 9 |
| | 5.4 | Công ty yêu cầu nhân viên phải xin ý kiến của người quản lý trực tiếp trước khi đưa ra bất cứ quyết định nào trong công việc <i>(câu hỏi ngược)</i> | | | | | 10 |
| Phát triển nhân viên | 6.1 | Công ty tạo cơ hội thăng tiến cho người lao động | Tepeci và Barlett (2002); Sarros và cộng sự (2005); Oriade và cộng sự (2021) | | | | 10 |
| | 6.2 | Công ty khuyến khích người lao động xây dựng kế hoạch phát triển sự nghiệp của bản thân trong dài hạn | | | | | 8 |
| | 6.3 | Công ty quan tâm đến việc phát triển sự nghiệp của từng cá nhân | | | | | 10 |
| | 6.4 | Công ty thường xuyên đánh giá các kỹ năng nhằm tìm kiếm và phát triển các khả năng tiềm ẩn của người lao động | | | | | 10 |
| | 6.5 | Công ty thường xuyên cung cấp cho người lao động các khóa đào tạo kiến thức và kỹ năng khác nhau để chuẩn bị cho công việc trong tương lai <i>(Câu ban đầu:</i> | | Điều chỉnh cách diễn đạt | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------------------|-----|---|---|--------------------------|---|---|----|
| | | <i>Công ty thường xuyên cung cấp các khóa đào tạo kiến thức và kỹ năng cho người lao động)</i> | | | | | |
| Đề cao khách hàng | 7.1 | Đối với công ty, khách hàng là số một | Naqshbandi và cộng sự (2015); Atadil và Green (2020) Oriade và cộng sự (2021) | | | | 10 |
| | 7.2 | Công ty luôn duy trì mối quan hệ thân thiết với khách hàng (ví dụ: qua email, điện thoại, gặp mặt trực tiếp,...) (<i>Câu ban đầu: Công ty luôn duy trì mối quan hệ thân thiết với khách hàng</i>) | | Điều chỉnh cách diễn đạt | | 1 | 9 |
| | 7.3 | Công ty đặt trọng tâm mang đến cho khách hàng những gì họ mong đợi | | | | | 10 |
| | 7.4 | Công ty chú trọng chất lượng dịch vụ | | | | | 10 |
| | 7.5 | Công ty quan tâm đến lợi ích của khách hàng khi sử dụng sản phẩm/dịch vụ của doanh nghiệp | | | | 1 | 9 |
| Khuyến khích làm việc nhóm | 8.1 | Công ty khích lệ tinh thần đồng đội của người lao động | Tepeci và Barlett (2002); Solis và Mora-Esquivel (2019); Oriade và cộng sự (2021) | | | | 10 |
| | 8.2 | Công ty khuyến khích nhân viên làm việc theo nhóm để đạt được các mục tiêu công việc | | | | | 10 |
| | 8.3 | Công ty đề cao sự hòa hợp của nhân viên khi làm việc nhóm | | | | | 10 |
| | 8.4 | Công ty thúc đẩy sự phối hợp trong công việc giữa các phòng ban, bộ phận | | | 1 | 1 | 8 |
| | | <i>Các thành viên trong công ty luôn giúp đỡ nhau khi cần thiết</i> | | Lược bỏ | 4 | 2 | 4 |
| | 8.5 | Công ty khuyến khích mọi người sẵn sàng hợp tác để tìm ra giải pháp khi gặp khó khăn | | Bổ sung mới | | | |

| | | | | | | | |
|-----------------------------|------|--|--|-------------|---|---|----|
| Chú trọng quy cách | 9.1 | Công ty có cơ cấu tổ chức chặt chẽ | Remo (2012); Oriade và cộng sự (2021) | | | | 10 |
| | 9.2 | Các thành viên trong công ty chủ yếu kết nối với nhau bởi các chính sách và quy tắc chính thức | | | | | 10 |
| | 9.3 | Công ty có tiêu chuẩn nghiêm ngặt về trang phục đối với nhân viên | | Bổ sung mới | 1 | | 9 |
| | 9.4 | Công ty có các quy định rõ ràng trong công việc bắt buộc nhân viên phải tuân theo. (ví dụ: quy định về thời gian làm việc, quy định giao tiếp với khách hàng, quy định về ứng xử tại nơi làm việc,...) | | Bổ sung mới | | 2 | 8 |
| | 9.5 | Công ty coi trọng việc áp dụng chính xác các quy trình làm việc đã được thiết lập | Bradley và cộng sự (2006) | | | | 10 |
| Đề cao sự chính trực | 10.1 | Công ty coi trọng việc giữ lời hứa với khách hàng | Tepeci và Barlett (2002); Naqshbandi và cộng sự (2015) | | | 1 | 9 |
| | 10.2 | Công ty đề cao sự trung thực của người lao động trong công việc | | | | | 10 |
| | 10.3 | Công ty nhấn mạnh sự chân thành trong cung ứng dịch vụ tới khách hàng | | | | | 10 |

Câu 3: Theo Ông/Bà, sự gắn bó của người lao động được thể hiện thông qua các yếu tố nào sau đây? Ngoài các yếu tố này, Ông/Bà có bổ sung thêm yếu tố nào cấu thành sự gắn bó của người lao động hay không?

| | TT | Biến quan sát | Nguồn | Chi tiết điều chỉnh | Số lượng người đồng tình | | |
|-------------------------|-----|--|--|--------------------------|--------------------------|----------|--------|
| | | | | | Không đồng ý | Phân vân | Đồng ý |
| Sự gắn bó với công việc | 1.1 | Tôi mãi mê làm việc tới mức quên cả thời gian | Schaufeli và cộng sự (2004); Saks (2019); Albrecht và cộng sự (2018); Rai và Maheshwari (2021) | | | | 10 |
| | 1.2 | Tôi đặt hết tâm huyết vào công việc | | | | | 10 |
| | | <i>Tôi không bao giờ sao nhãng khi đang làm việc</i> | | Lược bỏ | 3 | 3 | 4 |
| | 1.3 | Tôi thực sự đắm chìm trong công việc | | | | | 10 |
| | 1.4 | Tôi sẵn sàng ở lại làm thêm đến khi hoàn thành công việc (<i>Câu ban đầu: Tôi không ngại làm thêm giờ để hoàn thành công việc</i>) | | Điều chỉnh cách diễn đạt | | 1 | 9 |
| | 1.5 | Mức độ hoàn thành công việc có ảnh hưởng lớn tới cảm xúc của tôi | | | | | 10 |
| | 1.6 | Tôi cố gắng hết sức để giải quyết các vấn đề nảy sinh trong công việc | | | | | 10 |
| | 1.7 | Tôi hoàn thành các nhiệm vụ để đạt được các yêu cầu công việc đề ra | | | | | 10 |
| | 1.8 | Sau khi dịch bệnh được kiểm soát, tôi sẽ tiếp tục theo đuổi công việc này dù làm việc ở bất kỳ tổ chức nào | | Bổ sung mới | | 2 | 8 |
| | 1.9 | Tôi cảm nhận được một mối liên kết chặt chẽ giữa bản thân và công việc (<i>Câu ban đầu: Tôi thực sự gắn chặt bản thân với công việc này</i>) | Saks (2006); Saks (2019) | Điều chỉnh cách diễn đạt | | | 10 |

| | | | | | | | |
|------------------------------|-----|---|--|-----------------------------|---|---|----|
| Sự gắn bó với tổ chức | 2.1 | Tôi rất vui mừng khi là một thành viên của công ty | Saks (2006); MacLeod và Clarke (2009); Albrecht và cộng sự (2018); Saks (2019); Rai và Maheshwari (2021) | | | | 10 |
| | 2.2 | Tôi cảm thấy tràn đầy năng lượng khi tới công ty làm việc | | | | | 10 |
| | 2.3 | Tôi rất quan tâm tới tình trạng kinh doanh và sự phát triển của công ty trong tương lai | | | | | 10 |
| | 2.4 | Tôi cảm thấy bản thân có ý nghĩa hơn khi là một thành viên của công ty (<i>Câu ban đầu: Trở thành thành viên của công ty khiến tôi cảm thấy mình thực sự đang sống</i>) | | Điều chỉnh cách diễn đạt | | | 10 |
| | 2.5 | Tôi cảm thấy được truyền cảm hứng khi làm việc ở công ty (<i>Câu ban đầu: Công ty đã truyền cảm hứng cho tôi</i>) | | Điều chỉnh cách diễn đạt | 1 | | 9 |
| | 2.6 | Tôi sẵn sàng nỗ lực làm việc nhiều hơn để góp phần thực hiện mục tiêu của công ty | | | | | 10 |
| | 2.7 | Tôi nhận thấy sự tương đồng giữa các giá trị của bản thân và giá trị của công ty | Bổ sung mới | 1 | 1 | 8 | |
| | 2.8 | Sau khi dịch bệnh được kiểm soát, tôi vẫn mong muốn tiếp tục làm việc cho công ty | Bổ sung mới | | 2 | 8 | |
| | 2.9 | Tôi cảm nhận được một mối liên kết chặt chẽ giữa bản thân và công ty (<i>Câu ban đầu: Tôi thực sự gắn chặt bản thân với công ty này</i>) | Saks (2006) | Điều chỉnh cách diễn đạt | | | 10 |

Câu 4: Theo Ông/Bà, các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp nào sau đây có ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động với công việc và với tổ chức?

| | | | | | | | | | | | | |
|---------|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
| 1 | Khuyến khích đổi mới sáng tạo | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 10 |
| 2 | Chú trọng tới kết quả | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 5 |
| 3 | Trách nhiệm xã hội | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 9 |
| 4 | Đãi ngộ công bằng | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 8 |
| 5 | Trao quyền cho nhân viên | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 8 |
| 6 | Phát triển nhân viên | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 10 |
| 7 | Đề cao khách hàng | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 5 |
| 8 | Khuyến khích làm việc nhóm | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 6 |
| 9 | Chú trọng quy cách | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 6 |
| 10 | Đề cao sự chính trực | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 4 |
| 11 | Không có khía cạnh nào ở trên | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | ■ | 0 |
| Ghi chú | | | | | | | | | | | | |
| | <i>Ảnh hưởng đến sự gắn bó với công việc</i> | ■ | <i>Số lượng tương ứng với số người lựa chọn phương án</i> | | | | | | | | | |
| | <i>Ảnh hưởng đến sự gắn bó với tổ chức</i> | ■ | | | | | | | | | | |

❖ *Danh sách chuyên gia tham gia phỏng vấn*

| T T | Giới tính | Học hàm, học vị | Đơn vị công tác | Hướng nghiên cứu chính |
|----------------|----------------------|--------------------------------|--------------------------------|---|
| 1 | Nam | PGS.TS | Trường Đại học Thương mại | Quản trị doanh nghiệp, Văn hóa doanh nghiệp, Quản trị dịch vụ |
| 2 | Nữ | PGS.TS | Trường Đại học Kinh tế, ĐHQGHN | Quản trị dịch vụ, Quản trị nhân lực du lịch, Chất lượng dịch vụ du lịch |
| 3 | Nam | TS | Trường Đại học Thủy lợi | Quản trị tác nghiệp, Văn hóa doanh nghiệp |
| 4 | Nữ | TS | Học viện Tài chính | Quản trị doanh nghiệp, Quản trị nhân lực |
| 5 | Nữ | TS | Trường Đại học Thương mại | Văn hóa doanh nghiệp, Quản trị dịch vụ, Quản trị du lịch và lễ hành |

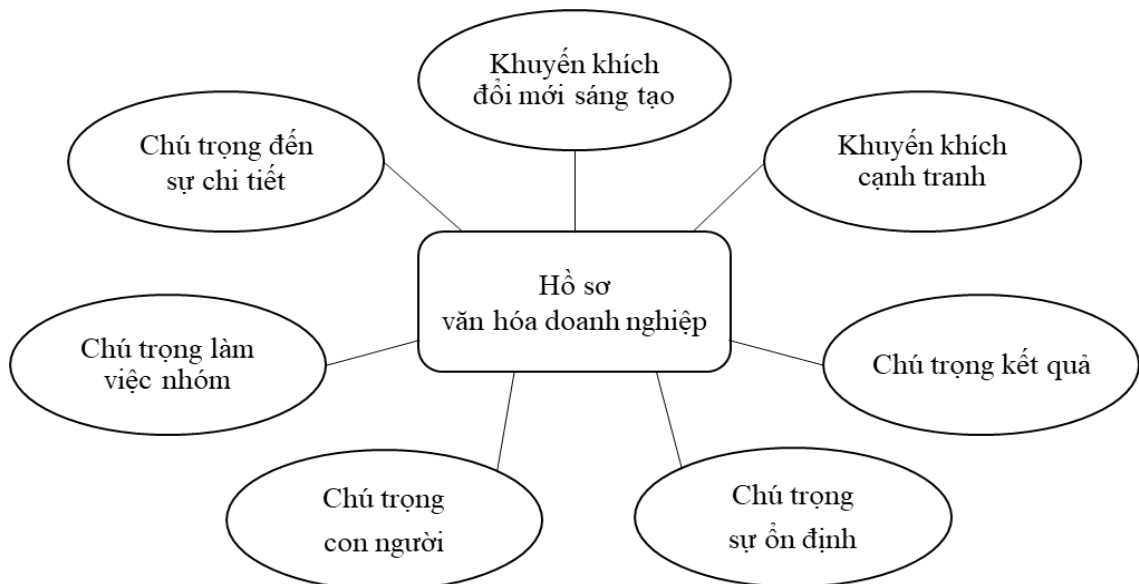
❖ *Danh sách người lao động tham gia phỏng vấn*

| T T | Giới tính | Độ tuổi | Trình độ học vấn | Vị trí công việc | Thâm niên làm việc |
|----------------|------------------|----------------|-----------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| 1 | Nam | 45 | Sau đại học | Không tiếp xúc trực tiếp KH | >15 năm |
| 2 | Nữ | 33 | Đại học | Tiếp xúc trực tiếp KH | >10 năm |
| 3 | Nữ | 28 | Đại học | Không tiếp xúc trực tiếp KH | >3 năm |
| 4 | Nam | 36 | Đại học | Tiếp xúc trực tiếp KH | >5 năm |
| 5 | Nữ | 24 | Cao đẳng | Tiếp xúc trực tiếp KH | >3 năm |

Phụ lục 5: Minh họa bốn công cụ đo lường văn hóa doanh nghiệp phổ biến

• OCP – Hồ sơ văn hóa doanh nghiệp

Bộ thang đo OCP dựa trên nền tảng 3 cấp độ văn hóa của Schein (1990), tập trung vào chuẩn mực và giá trị, và hướng tới đánh giá toàn diện các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp. Mô hình xuất phát từ quan điểm tâm lý học tương tác về sự phù hợp giữa con người và văn hóa, và tập trung khai thác sự phù hợp giữa mỗi thành viên với các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp. Mô hình gắn liền với lý thuyết kiểm soát xã hội, trong đó, mọi thành viên đều đồng ý về các chuẩn mực hành vi trong tổ chức. Đặc trưng của OCP chính là sự linh hoạt trong việc vận dụng vào các bối cảnh nghiên cứu khác nhau khi tác giả O'Reilly và cộng sự (1991) không đưa ra giới hạn về các khía cạnh văn hóa doanh nghiệp có thể tồn tại trong một tổ chức. Một ví dụ về việc vận dụng OCP trong lĩnh vực khách sạn là mô hình đề xuất bởi Tepeci và Barlett (2002) với 7 khía cạnh (Hình 1). OCP cho phép đưa ra các đánh giá về văn hóa của một doanh nghiệp dựa trên ba tiêu chí: nội dung của văn hóa doanh nghiệp (bao gồm các giá trị, chuẩn mực); sự đồng thuận về văn hóa doanh nghiệp (mức độ đồng ý giữa những cá nhân được khảo sát); và cường độ của văn hóa doanh nghiệp (dựa trên việc sắp xếp mức độ quan trọng của các khía cạnh văn hóa).



Hình 1: Minh họa bộ thang đo OCP – Hồ sơ văn hóa doanh nghiệp

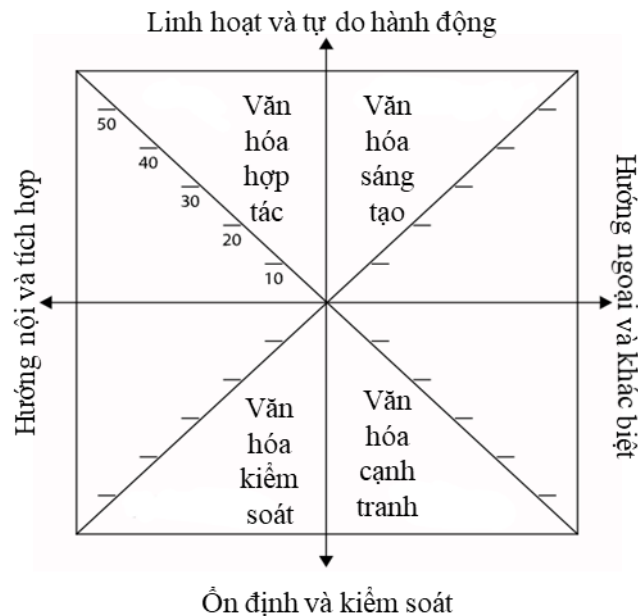
(Nguồn: O'Reilly và cộng sự, 1991; Tepeci và Barlett, 2002)

Ưu điểm của OCP đến từ mục tiêu ban đầu khi thiết kế mô hình là tập trung vào đánh giá một cách toàn diện văn hóa doanh nghiệp dựa trên các giá trị và chuẩn mực được chia sẻ và đồng thuận (sự phù hợp cao giữa cá nhân người lao động với văn hóa của doanh nghiệp) thay vì ghi nhận cả những hành vi bất thường hoặc không được chấp nhận trong tổ chức như trong các mô hình khác. Tuy nhiên, khi sử dụng mô hình OCP cần lưu ý tới việc điều chỉnh, bổ sung, thay thế hoặc rút bớt các giá trị và chuẩn mực chưa được đề cập trong mô hình để thể hiện đặc trưng của bối cảnh nghiên cứu. Ngoài ra, để đảm bảo kết quả đánh giá phản ánh văn hóa doanh nghiệp thực tế thay vì văn hóa theo mong muốn của người tham gia khảo sát, cần cung cấp thông tin đầy đủ và hướng dẫn chi tiết cho họ trước khi thực hiện.

- ***OCAI – Đánh giá văn hóa doanh nghiệp***

OCAI, được xây dựng trên nền tảng lý thuyết giá trị cạnh tranh, là một trong số các mô hình nổi bật với cách tiếp cận theo loại văn hóa (Cameron và Quinn, 2006). Mô hình bao gồm hai trục giao nhau thể hiện mức độ linh hoạt/kiểm soát và tập trung bên trong/bên ngoài (Hình 2). Bốn góc phân tư tương ứng với 4 loại: văn hóa hợp tác, văn hóa sáng tạo, văn hóa kiểm soát, và văn hóa cạnh tranh. Các loại văn hóa này có sự cạnh tranh với nhau. Trên thực tế một doanh nghiệp không nằm hoàn toàn trong một loại văn hóa bất kỳ, mà thường thể hiện cả bốn loại đó và văn hóa thống trị sẽ là loại văn hóa nổi bật nhất của doanh nghiệp. OCAI bao gồm 6 mục, mỗi mục có 4 câu hỏi. Người được khảo sát sẽ tự phân bổ 100 điểm cho mỗi câu hỏi trong mỗi hạng mục. Kết quả cuối cùng cho phép tìm ra loại văn hóa thống trị trong doanh nghiệp với điểm số đánh giá cao nhất.

Ưu điểm lớn nhất của OCAI là sự đơn giản trong cách phân loại văn hóa doanh nghiệp dựa trên các giá trị và chuẩn mực. Tuy nhiên, tác giả chưa có sự lý giải rõ ràng về việc vận dụng các giá trị cạnh tranh để nghiên cứu văn hóa doanh nghiệp, từ đó dẫn đến việc bốn loại văn hóa không thực sự cạnh tranh hay loại trừ nhau mà có thể tồn tại đồng thời, bổ sung cho nhau.



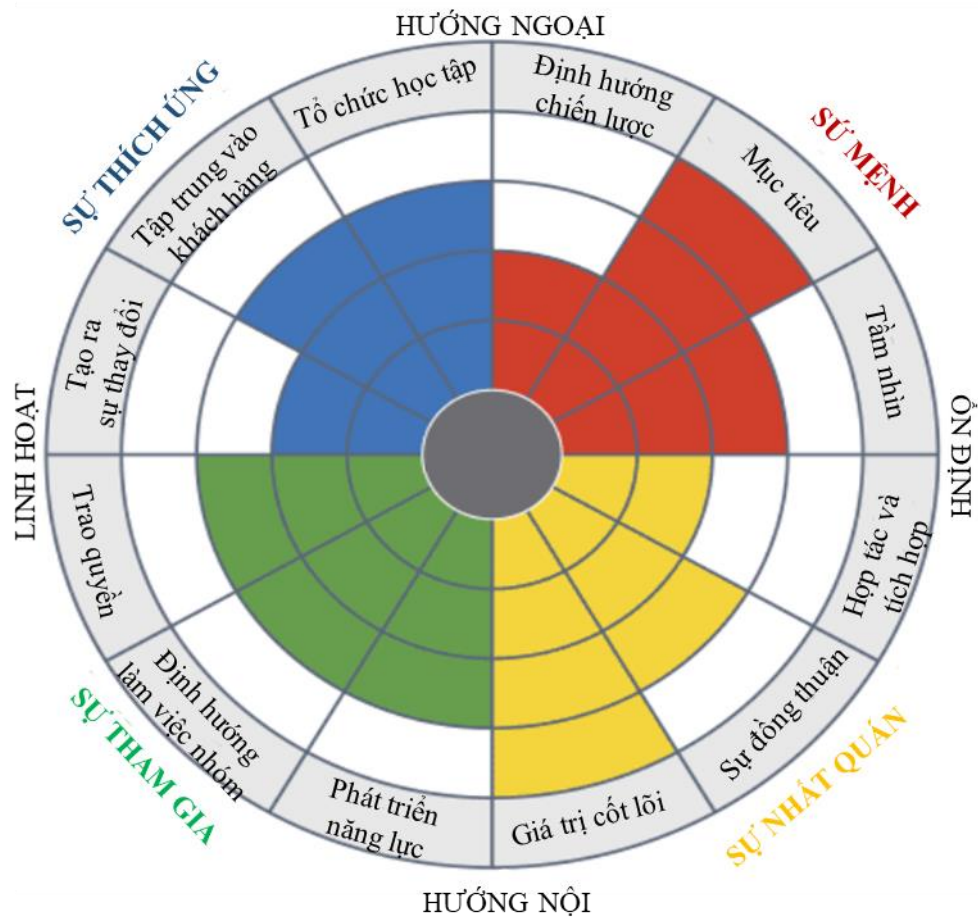
Hình 2: Minh họa công cụ OCAI – Đánh giá văn hóa doanh nghiệp

(Nguồn: Cameron và Quinn, 2006)

- **DOCS - Khảo sát văn hóa doanh nghiệp**

DOCS tập trung mô tả những đặc điểm của văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng đến khả năng hoạt động hiệu quả của tổ chức (Denison và cộng sự, 2006). Theo đó, doanh nghiệp hoạt động hiệu quả thường có văn hóa đặc trưng bởi bốn đặc điểm: sứ mệnh mạnh mẽ, sự tham gia của nhân viên cao, tính nhất quán trong nội bộ và khả năng thích ứng tốt với môi trường (Hình 3). Do đó, DOCS phù hợp với mục đích xác định các yếu tố cải thiện kết quả của tổ chức như sự hài lòng của khách hàng, doanh số bán, tăng trưởng doanh số... và được kiểm chứng độ tin cậy trong nhiều nghiên cứu (Denison và cộng sự, 2014).

Mặc dù được sử dụng rộng rãi, nhiều học giả vẫn còn đặt ra hoài nghi về nền tảng lý thuyết của công cụ này. Bên cạnh đó, các đặc điểm văn hóa doanh nghiệp được đề cập có sự chồng chéo lẫn nhau. Ngoài ra, mục đích ban đầu khi xây dựng bộ công cụ thể hiện quan điểm chú trọng tới tìm kiếm các đặc trưng văn hóa có liên hệ với kết quả của tổ chức thay vì mục đích làm rõ nội hàm, cấu trúc của văn hóa doanh nghiệp. Chính vì vậy, việc lựa chọn công cụ đo lường này cần được cân nhắc thận trọng và có sự điều chỉnh chi tiết về nội hàm của các thang đo.



Hình 3: Minh họa công cụ DOCS

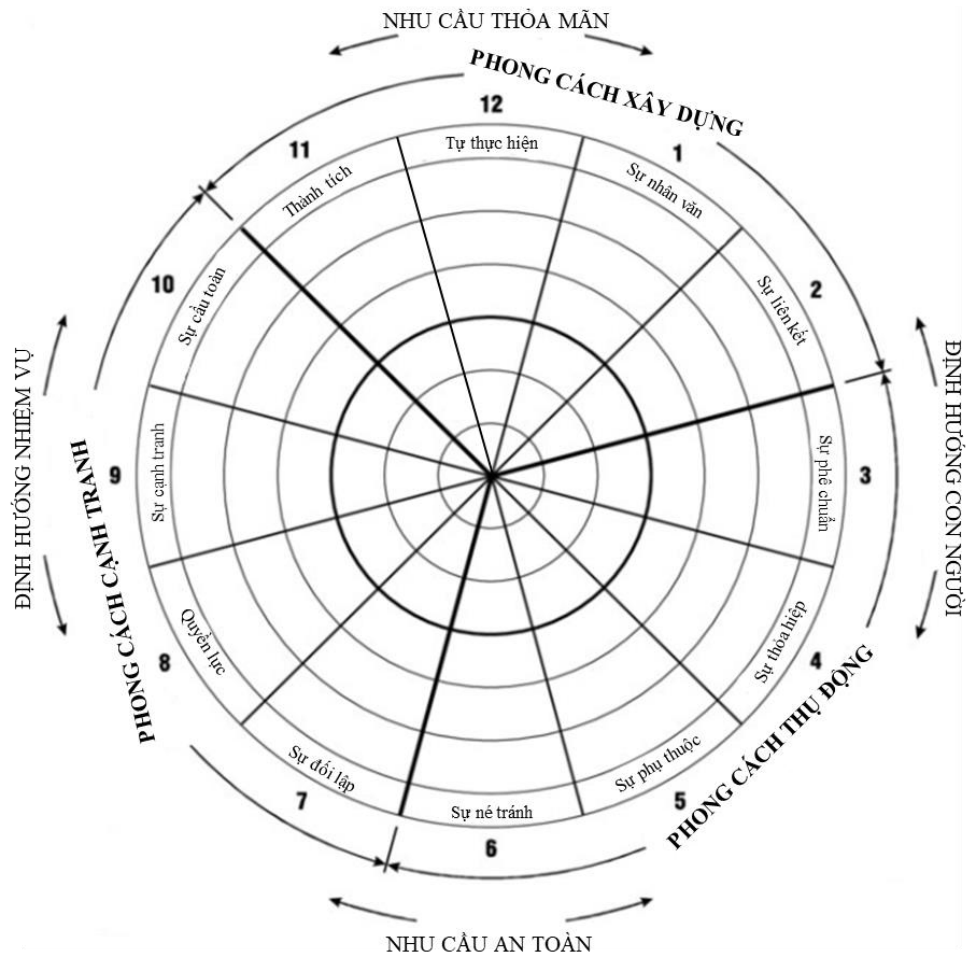
(Nguồn: Denison và cộng sự, 2006)

- **OCI – Bản kiểm kê văn hóa doanh nghiệp**

OCI hướng tới sự khác biệt trong hiệu quả giải quyết vấn đề, kết quả quản trị và sự hạnh phúc của mỗi cá nhân (Cooke và Szumal, 1993). Công cụ cho phép dự đoán cá nhân sẽ suy nghĩ và hành động như thế nào để phù hợp với tổ chức. OCI mô tả 12 phong cách dựa theo 4 hướng chính: nhu cầu thỏa mãn, định hướng con người, nhu cầu an toàn và định hướng nhiệm vụ. Mỗi phong cách thể hiện chi tiết văn hóa doanh nghiệp. Ví dụ: phong cách tự thực hiện phản ánh văn hóa đề cao sự sáng tạo, chất lượng hơn là số lượng. Mô hình phản ánh văn hóa doanh nghiệp tập trung vào chuẩn mực và kỳ vọng của tổ chức đối với thái độ và hành vi của cá nhân trong tổ chức (hướng và cường độ của chuẩn mực hành vi).

Tuy nhiên, OCI lại tỏ ra hạn chế khi chưa xem xét tổng thể và toàn diện văn hóa doanh nghiệp ở cấp độ tổ chức mà tập trung nhiều vào góc độ cá nhân. Ngoài ra, sự phân chia thành ba loại văn hóa doanh nghiệp cũng thiếu minh chứng rõ ràng về tính

hợp lệ và sự liên quan giữa các loại văn hóa này. Điều này phần nào gây khó khăn khi đo lường và phân tích tác động của từng loại văn hóa doanh nghiệp tới các biến số kết quả.



Hình 4: Minh họa công cụ OCI – Bản kiểm kê văn hóa doanh nghiệp

(Nguồn: Ashkanasy và cộng sự, 2000; Cooke và Szumal, 1993)

Phụ lục 6: Kết quả chi tiết kiểm định độ tin cậy của thang đo

• **Kết quả phân tích Cronbach's Alpha**

| Thang đo | Cronbach's Alpha | Biến quan sát | Hệ số tương quan biến tổng | Cronbach's Alpha nếu loại bỏ biến |
|--------------------------------------|------------------|---------------|----------------------------|-----------------------------------|
| Khuyến khích đổi mới sáng tạo | 0,836 | DMST1 | 0,639 | 0,803 |
| | | DMST2 | 0,668 | 0,795 |
| | | DMST3 | 0,599 | 0,814 |
| | | DMST4 | 0,653 | 0,799 |
| | | DMST5 | 0,630 | 0,806 |
| Chú trọng tới kết quả | 0,823 | CTKQ1 | 0,641 | 0,781 |
| | | CTKQ2 | 0,650 | 0,776 |
| | | CTKQ3 | 0,643 | 0,780 |
| | | CTKQ4 | 0,655 | 0,774 |
| Trách nhiệm xã hội | 0,834 | TNXH1 | 0,630 | 0,802 |
| | | TNXH2 | 0,655 | 0,795 |
| | | TNXH3 | 0,646 | 0,798 |
| | | TNXH4 | 0,516 | 0,832 |
| | | TNXH5 | 0,731 | 0,774 |
| Đãi ngộ công bằng | 0,825 | DNCB1 | 0,649 | 0,779 |
| | | DNCB2 | 0,654 | 0,777 |
| | | DNCB3 | 0,640 | 0,783 |
| | | DNCB4 | 0,654 | 0,777 |
| Trao quyền cho nhân viên | 0,803 | TQNV1 | 0,631 | 0,750 |
| | | TQNV3 | 0,658 | 0,721 |
| | | TQNV4 | 0,658 | 0,722 |
| Phát triển nhân viên | 0,839 | PTNV1 | 0,635 | 0,808 |
| | | PTNV2 | 0,623 | 0,812 |
| | | PTNV3 | 0,650 | 0,805 |
| | | PTNV4 | 0,657 | 0,802 |
| | | PTNV5 | 0,651 | 0,804 |
| Đề cao khách hàng | 0,844 | DCKH1 | 0,652 | 0,812 |
| | | DCKH2 | 0,650 | 0,813 |
| | | DCKH3 | 0,657 | 0,811 |
| | | DCKH4 | 0,652 | 0,813 |
| | | DCKH5 | 0,642 | 0,815 |
| Khuyến khích làm việc nhóm | 0,834 | KLVN1 | 0,644 | 0,798 |
| | | KLVN2 | 0,624 | 0,804 |
| | | KLVN3 | 0,639 | 0,799 |
| | | KLVN4 | 0,624 | 0,804 |
| | | KLVN5 | 0,640 | 0,799 |

| | | | | |
|--------------------------------|--------------|-------|-------|-------|
| Chú trọng quy cách | 0,842 | CTQC1 | 0,652 | 0,809 |
| | | CTQC2 | 0,645 | 0,811 |
| | | CTQC3 | 0,641 | 0,812 |
| | | CTQC4 | 0,656 | 0,808 |
| | | CTQC5 | 0,640 | 0,812 |
| Đề cao sự chính trực | 0,805 | DCCT1 | 0,644 | 0,742 |
| | | DCCT2 | 0,655 | 0,730 |
| | | DCCT3 | 0,656 | 0,729 |
| Sự gắn bó với công việc | 0,894 | GBCV1 | 0,681 | 0,880 |
| | | GBCV2 | 0,631 | 0,885 |
| | | GBCV4 | 0,684 | 0,880 |
| | | GBCV5 | 0,684 | 0,880 |
| | | GBCV6 | 0,658 | 0,882 |
| | | GBCV7 | 0,684 | 0,880 |
| | | GBCV8 | 0,684 | 0,880 |
| | | GBCV9 | 0,680 | 0,880 |
| Sự gắn bó với tổ chức | 0,891 | GBTC1 | 0,651 | 0,879 |
| | | GBTC3 | 0,622 | 0,882 |
| | | GBTC4 | 0,692 | 0,875 |
| | | GBTC5 | 0,685 | 0,876 |
| | | GBTC6 | 0,684 | 0,876 |
| | | GBTC7 | 0,675 | 0,877 |
| | | GBTC8 | 0,674 | 0,877 |
| | | GBTC9 | 0,649 | 0,879 |

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)

• **Kết quả phân tích nhân tố khám phá đối với các biến độc lập lần 1**

| | Nhân tố | | | | | | | | |
|-------|---------|-------|-------|------|------|------|------|------|------|
| | DMST | CTKQ | TNXH | DNCB | PTNV | DCKH | KLVN | CTQC | DCCT |
| TQNV4 | 0,781 | | | | | | | | |
| TQNV1 | 0,751 | | | | | | | | |
| DMST4 | 0,749 | | | | | | | | |
| TQNV3 | 0,742 | | | | | | | | |
| DMST1 | 0,741 | | | | | | | | |
| DMST2 | 0,730 | | | | | | | | |
| DMST5 | 0,714 | | | | | | | | |
| DMST3 | 0,711 | | | | | | | | |
| CTKQ2 | | 0,772 | | | | | | | |
| CTKQ1 | | 0,755 | | | | | | | |
| CTKQ4 | | 0,749 | | | | | | | |
| CTKQ3 | | 0,708 | | | | | | | |
| TNXH5 | | | 0,772 | | | | | | |
| TNXH2 | | | 0,757 | | | | | | |

| | | | | | | | | | |
|-------|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| TNXH3 | | | 0,745 | | | | | | |
| TNXH1 | | | 0,702 | | | | | | |
| TNXH4 | | | 0,522 | 0,494 | | | | | |
| DNCB3 | | | | 0,749 | | | | | |
| DNCB1 | | | | 0,748 | | | | | |
| DNCB2 | | | | 0,738 | | | | | |
| DNCB4 | | | | 0,687 | | | | | |
| PTNV4 | | | | | 0,758 | | | | |
| PTNV3 | | | | | 0,751 | | | | |
| PTNV2 | | | | | 0,727 | | | | |
| PTNV5 | | | | | 0,715 | | | | |
| PTNV1 | | | | | 0,701 | | | | |
| DCKH2 | | | | | | 0,754 | | | |
| DCKH4 | | | | | | 0,743 | | | |
| DCKH3 | | | | | | 0,742 | | | |
| DCKH5 | | | | | | 0,734 | | | |
| DCKH1 | | | | | | 0,722 | | | |
| KLVN3 | | | | | | | 0,761 | | |
| KLVN2 | | | | | | | 0,759 | | |
| KLVN5 | | | | | | | 0,712 | | |
| KLVN1 | | | | | | | 0,676 | | |
| KLVN4 | | | | | | | 0,675 | | |
| CTQC2 | | | | | | | | 0,759 | |
| CTQC4 | | | | | | | | 0,725 | |
| CTQC1 | | | | | | | | 0,725 | |
| CTQC3 | | | | | | | | 0,717 | |
| CTQC5 | | | | | | | | 0,710 | |
| DCCT3 | | | | | | | | | 0,806 |
| DCCT2 | | | | | | | | | 0,786 |
| DCCT1 | | | | | | | | | 0,743 |

(Nguồn: Kết quả phân tích của tác giả)