

KHÁM PHÁ TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HOÁ TỔ CHỨC ĐẾN ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC CỦA NGƯỜI LAO ĐỘNG TẠI KHÁCH SẠN CAO CẤP Ở BÀ RỊA – VŨNG TÀU

Trần Thu Hương^{1*}

¹Trường Đại học Công nghệ Đồng Nai

*Tác giả liên hệ: Trần Thu Hương, tranthuhuong@dntu.edu.vn

THÔNG TIN CHUNG

Ngày nhận bài: 26/08/2024

Ngày nhận bài sửa: 09/11/2024

Ngày duyệt đăng: 28/12/2024

TỪ KHOẢ

Bà Rịa – Vũng Tàu;

Động lực làm việc;

Khách sạn cao cấp;

Văn hoá tổ chức.

TÓM TẮT

Nghiên cứu nhằm kiểm tra tác động của văn hóa tổ chức đối với động lực làm việc của người lao động các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Bài báo được viết trên cơ sở dữ liệu sơ cấp. Với phương pháp nghiên cứu định tính kết hợp nghiên cứu định lượng, một cuộc khảo sát đã được tiến hành từ tháng 5 tới tháng 6/2024 với 219 người lao động đang làm việc tại các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Dữ liệu này được thu thập bằng bảng câu hỏi Thang đo Likert 1-5. Những phát hiện cho thấy có một tác động đáng kể của văn hóa tổ chức đối với động lực làm việc của người lao động bao gồm các yếu tố: (1) Trách nhiệm xã hội; (2) Phong cách lãnh đạo; (3) Sự công nhận và khen thưởng; (4) Sự ổn định và đổi mới; (5) Tầm nhìn – sứ mệnh; (6) Lòng tin và hành vi ứng xử; (7) Định hướng hiệu suất. Trong đó, yếu tố “Sự công nhận và khen thưởng” có tác động mạnh nhất.

1. GIỚI THIỆU

Khách sạn là một ngành hướng tới cung cấp dịch vụ, trải nghiệm cho khách hàng một cách tốt nhất (Arasli, et al., 2017; Bharadwaja et al., 2018; Gatling et al., 2017). Vì bản chất là định hướng dịch vụ nên ngành khách sạn phụ thuộc rất nhiều vào nhân viên của mình để tạo ra giá trị cho khách hàng nhằm mang lại trải nghiệm đáng nhớ, thu hút và giữ chân khách hàng, đảm bảo cho sự tồn tại và phát triển bền vững của doanh nghiệp. Bharadwaja và cộng sự (2018) cho rằng, chìa khóa để khách sạn duy trì lợi thế cạnh tranh trên thị trường ngày nay là thông qua nỗ lực của đội ngũ nhân viên và quản lý nhằm cung cấp chất lượng dịch vụ vượt trội cho khách hàng. Tuy nhiên, đây cũng là một

ngành rất nhạy cảm, đang phải đối mặt với vấn đề thiếu nguồn cung nhân lực đặc biệt là nguồn nhân lực chất lượng cao (Brown et al., 2015; Buang et al., 2016; Goldsmith, Zahari, 1994; Sigala, Baum, 2003).

Vậy câu hỏi đặt ra làm thế nào để tạo cho người lao động động lực làm việc để giúp cho sự phát triển bền vững của các doanh nghiệp khách sạn hiện nay?. Theo Arifin (2015), “sự phát triển bền vững của các tổ chức thường phụ thuộc vào văn hóa của doanh nghiệp”. Khi “văn hóa doanh nghiệp được thiết lập sẽ cung cấp cho người lao động một môi trường làm việc gắn kết, cũng như độc lập mà họ sẽ không cảm thấy bất kỳ gánh nặng nào, từ đó sẽ giúp người lao động cải thiện hiệu suất và năng suất làm

việc đồng thời nâng cao sự cam kết và giữ chân họ trong các tổ chức” (Hersi, 2009). Văn hóa tổ chức giống như một động lực để hỗ trợ và phát triển con người với điều kiện cũng như năng lực cần thiết để hoàn thành công việc (Qristin Violinda et al., 2016), đồng thời đóng vai trò như là kim chỉ nam cho tổ chức đạt được mục tiêu đề ra (Indiyati et al., 2020). Đối với các doanh nghiệp kinh doanh khách sạn cao cấp, thì văn hóa tổ chức còn quan trọng hơn nhiều ngành nghề khác. Một số nghiên cứu tuyên bố rằng việc có một nền văn hóa tổ chức lành mạnh đề cập đến niềm tin và giá trị được chia sẻ giữa các thành viên trong tổ chức sẽ hạn chế những vấn đề phát sinh và quan trọng là tạo ra lòng trung thành, động lực làm việc của nhân viên (Belias, Koustelios, 2014; Chipunza, Malo, 2017; Habib et al., 2014). Do đó, việc phân tích các yếu tố văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến động lực của nhân viên, nơi yếu tố dịch vụ và trải nghiệm khách hàng đóng vai trò quan trọng được coi là một trong những điều quan trọng nhất trong các yếu tố liên quan đến quản lý nguồn nhân lực và hành vi tổ chức để giúp các doanh nghiệp khách sạn cao cấp phát triển bền vững

Bà Rịa – Vũng Tàu Tỉnh là một trong những địa phương phát triển ngành du lịch - khách sạn từ rất sớm. So với nhiều địa phương khác, Bà Rịa – Vũng Tàu nổi bật với ngành du lịch phát triển mạnh mẽ, tạo ra một môi trường làm việc năng động và yêu cầu cao. “Với việc xác định ngành kinh doanh du lịch - khách sạn là 1 trong 4 trụ cột kinh tế, tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu đang tập trung thúc đẩy phát triển du lịch chất lượng cao, đẳng cấp quốc tế nhằm phát huy tối đa những lợi thế sẵn có. Hiện nay trên quy mô toàn tỉnh có khoảng 30 thương hiệu lưu trú cao cấp từ 4 đến 5 sao được tổng cục du lịch Việt Nam xếp hạng. Đến hết tháng 7 năm 2024, toàn tỉnh đón hơn 10 triệu lượt khách, tăng 18,63% so với cùng kỳ. Tổng lượt khách lưu trú 3.260.008 lượt, tăng 18,67% so cùng kỳ, tổng thu từ khách du lịch hơn 10.732 tỷ đồng, tăng

20,94 % so cùng kỳ (Sở du lịch tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu, 2024). Sự phát triển của hoạt động kinh doanh các khách sạn cao cấp đã đóng góp không nhỏ vào việc nâng cao trình độ chuyên môn và thu nhập cho người lao động tại địa phương. Đây cũng là ngành đòi hỏi chất lượng phục vụ xuất sắc và có sự cạnh tranh lớn về nhân sự chất lượng cao. Việc nghiên cứu văn hóa tổ chức tại các khách sạn cao cấp trong bối cảnh đặc thù này sẽ làm rõ các yếu tố văn hóa tác động đến động lực làm việc của nhân viên, đồng thời sẽ mang đến góc nhìn mới về động lực làm việc của nhân viên trong ngành, không chỉ dừng lại ở các yếu tố tài chính mà còn mở rộng sang phát triển cá nhân, môi trường làm việc, và cơ hội thăng tiến. Thay vì chỉ sử dụng khảo sát hay phỏng vấn thông thường, nghiên cứu đã ứng dụng thêm Big Data để phân tích các chỉ số về động lực làm việc liên quan đến văn hóa tổ chức từ đó sẽ cung cấp cái nhìn toàn diện và dữ liệu hóa về tác động của văn hóa tổ chức.

Mặc dù có nhiều nghiên cứu về văn hóa tổ chức và động lực làm việc, nhưng chưa có nhiều nghiên cứu tập trung vào lĩnh vực khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu, một điểm đến du lịch nổi bật ở Việt Nam. Từ những phân tích thu thập được, nghiên cứu đề xuất mô hình văn hóa tổ chức phù hợp với các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa - Vũng Tàu nhằm tối ưu hóa động lực làm việc của người lao động, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và giữ chân nhân sự trong ngành. Những điểm mới này sẽ giúp nghiên cứu có đóng góp thực tiễn cho việc quản trị nhân sự trong ngành khách sạn cao cấp, đồng thời bổ sung vào hệ thống lý luận về văn hóa tổ chức và động lực làm việc. Với những vấn đề được đề cập, nội dung các câu hỏi nghiên cứu tập trung vào 3 vấn đề:

1. Những nhân tố nào thuộc “Văn hóa tổ chức” mà có thể tác động đến “Động lực làm việc” của người lao động?.

2. Mức độ tác động của các nhân tố thuộc Văn hóa tổ chức đến Động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp địa bàn tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu?.

3. Cần đề xuất những hàm ý quản lý nào phù hợp với kết quả nghiên cứu cho các khách sạn cao cấp trong việc định hướng phát triển văn hóa tổ chức và tăng động lực làm việc cho người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu?.

2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Văn hóa tổ chức

Hiện nay văn hoá tổ chức được định nghĩa theo nhiều góc độ khác nhau. Theo Louis (1980), văn hóa tổ chức là nền tảng, chứa đựng niềm tin, giá trị cốt lõi được chia sẻ và được tất cả các thành viên trong tổ chức tin tưởng và thực hiện. Nếu tổ chức có những đặc điểm trong đó giá trị văn hóa được các thành viên trong tổ chức có cùng quan điểm, tin tưởng và cam kết với những giá trị cốt lõi của tổ chức, thì đó là một tổ chức mạnh mẽ (Indiyati, 2018). Như vậy, các giá trị được sử dụng sẽ hướng dẫn cho mọi thành viên khi họ ở trong môi trường của tổ chức và điều đó làm cho tổ chức trở nên khác biệt so với những tổ chức khác.

Năm 2001, tác giả Geert Hofstede đã đưa ra mô hình văn hoá tổ chức dựa trên sáu yếu tố văn hóa chính: (1) Khoảng cách quyền lực; (2) Chủ nghĩa cá nhân và chủ nghĩa tập thể; (3) Giới tính; (4) Sự rủi ro; (5) Chỉ số thời gian; (6) Sự hưởng thụ và kiểm chế. Năm 2010, tác giả Edgar Schein, đã đưa ra định nghĩa văn hóa tổ chức là "những giả định cơ bản được nhóm chia sẻ, mà qua đó họ tương tác với môi trường". Ông đã phân chia văn hóa tổ chức thành ba cấp độ khác nhau: (1) Cấp độ 1: Vật chất - Bao gồm những yếu tố có thể quan sát được như kiến trúc, biểu trưng, và trang phục; (2) Cấp độ 2: Giá trị - Đề cập đến các nguyên tắc và niềm tin

mà tổ chức tuân thủ; (3) Cấp độ 3: Giả định cơ bản - Là những niềm tin sâu sắc không dễ dàng nhìn thấy nhưng có ảnh hưởng lớn đến hành vi của các thành viên trong tổ chức (Schein, 2010). Kontoghiorghes (2016) cho rằng "văn hóa tổ chức là sự kết hợp của các giá trị, niềm tin, phong cách làm việc và các đặc điểm để phân biệt doanh nghiệp này với doanh nghiệp khác." Jung và Yoon (2015) lại cho rằng văn hóa doanh nghiệp trong mọi tổ chức chủ yếu dựa trên các hiệu ứng tâm lý cho phép các nhà quản lý hiểu cách nhân viên trong công ty nghĩ về tổ chức của họ. Nó cũng thông báo cho các nhà quản lý về cách văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến quyết định của nhân viên. Theo Han (2015), định nghĩa thuật ngữ là văn hóa tổ chức, đơn giản có nghĩa là văn hóa gắn kết tất cả các quy trình, con người trong tổ chức đó. Như vậy, văn hóa tổ chức sẽ ảnh hưởng đến các hoạt động nội bộ của công ty và cách nhân viên bị ảnh hưởng và tham gia vào các giá trị và mục tiêu của tổ chức đó. Đồng thời văn hoá tổ chức cũng thúc đẩy người lao động thường xuyên làm hài lòng khách hàng, từ đó khuyến khích khách hàng quay lại để mua hàng nhiều hơn. Tác giả Guiso (2015) cho rằng văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến những người khác nhau theo những cách khác nhau, khi họ suy nghĩ và đưa ra quyết định một cách có ý thức và tiềm thức, dựa trên những gì họ diễn giải và cảm nhận, và cuối cùng hành động theo nó.

Từ những định nghĩa trên, ta có thể hiểu văn hóa tổ chức được hình thành và phát triển qua quá trình lịch sử của tổ chức, truyền lại cho các thành viên mới và thúc đẩy các hành vi mong muốn trong tổ chức, như làm hài lòng khách hàng. Việc hiểu và quản lý văn hóa tổ chức là một trong những nhiệm vụ quan trọng của các nhà quản lý nhằm đạt được mục tiêu tổ chức.

2.1.2. Động lực làm việc

Động lực làm việc là yếu tố sẽ thúc đẩy người lao động làm việc nhiệt tình, sáng tạo và

gắn bó lâu dài với tổ chức. Vì vậy, việc xây dựng một hệ thống động lực làm việc phù hợp là rất quan trọng. Hiện nay, đã có nhiều khái niệm được đưa ra về động lực làm việc với nhiều góc độ khác nhau.

Lý thuyết Maslow về nhu cầu: Abraham Maslow (1970) đề xuất rằng con người có một hệ thống nhu cầu được tổ chức thành một tháp từ nhu cầu cơ bản đến nhu cầu cao hơn. Tháp nhu cầu bao gồm năm cấp độ: nhu cầu sinh lý, nhu cầu an toàn, nhu cầu xã hội, nhu cầu được tôn trọng, và nhu cầu tự thể hiện. Khi một nhu cầu được đáp ứng, con người sẽ chuyển sang nhu cầu tiếp theo.

Lý thuyết mục tiêu (Goal-Setting Theory) của Edwin Locke và Gary Latham (2002) cho rằng việc đặt ra các mục tiêu rõ ràng và thách thức sẽ thúc đẩy động lực làm việc. Mục tiêu nên cụ thể, đo lường được và có thể đạt được để tạo động lực cao nhất.

David McClelland (2003) đã tập trung vào ba loại nhu cầu chủ yếu ảnh hưởng đến hành vi con người: nhu cầu đạt thành tích, nhu cầu quyền lực và nhu cầu kết nối xã hội. Theo ông, mỗi người có một mức độ khác nhau về ba nhu cầu này, ảnh hưởng đến động lực làm việc của họ.

Theo Herzberg (2008), “động lực làm việc trong mỗi con người thường được thúc đẩy từ sự tự nguyện của bản thân và khao khát thực hiện nhằm mục đích là hoàn thành các mục tiêu đề ra với hiệu quả cao nhất”. Bên cạnh đó, Lawler (1973) đã nghiên cứu và đưa ra mô hình về mối liên hệ giữa kết quả thực hiện công việc và động lực như sau: “(1) Kết quả thực hiện công việc = Khả năng x Động lực; (2) Khả năng = Khả năng bẩm sinh x Đào tạo x Các nguồn lực; (3) Động lực = Khát khao x Tự nguyện”.

Như vậy, người lao động có động lực thấp trong công việc có thể làm giảm hiệu lực và hiệu quả công việc trong tổ chức, từ đó dẫn tới sự không hài lòng của người lao động đối với tổ

chức, dẫn tới sự thất bại của tổ chức. Do đó, mỗi tổ chức phải áp dụng những chính sách và chiến lược cần thiết để cải thiện động lực của người lao động. Vì động lực làm việc của mỗi cá nhân sẽ ảnh hưởng rất lớn tới kết quả của tổ chức và điều này phải xuất phát từ sự tận tâm của người lao động và được coi là lực đẩy từ bên trong con người để đáp ứng yêu cầu của tổ chức.

2.1.3. Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực làm việc

Văn hóa tổ chức đóng vai trò then chốt trong việc hình thành động lực làm việc của nhân viên, từ đó ảnh hưởng đến mức độ hài lòng và cam kết của họ đối với công việc. Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức có tác động quan trọng đến động lực làm việc. Juetchter và các cộng sự (1998) nhấn mạnh rằng để đạt được các mục tiêu và thành tích của tổ chức, cần thiết phải thiết lập một hệ thống phần thưởng và động lực liên tục nhằm khuyến khích nhân viên, thay vì chỉ tập trung vào cơ cấu và chính sách. Greenberg và Robert (1995) cũng chỉ ra rằng “văn hóa tổ chức được xem như những khung giá trị, niềm tin, thái độ, hành vi và những mong đợi của nhân viên, được chia sẻ trong tổ chức bởi các thành viên”. Cameron và Quinn (2011) đã chỉ ra rằng văn hóa tổ chức mạnh mẽ có thể nâng cao sự gắn bó và động lực của nhân viên thông qua việc khuyến khích sự tham gia và công nhận thành tích. Theo Schein (2010), những giả định và giá trị cốt lõi của văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến cách nhân viên tương tác và cảm nhận về công việc của họ. Thực tế cho thấy văn hóa tổ chức không chỉ là một yếu tố bên ngoài tác động đến nhân viên, mà còn là yếu tố nội tại hình thành động lực làm việc. Nghiên cứu của Kahn (1990) đã nhấn mạnh rằng một văn hóa tổ chức tích cực giúp nhân viên cảm thấy gắn bó và cam kết hơn với công việc. Như vậy, một tổ chức có nền văn hóa mạnh mẽ chính là chìa khóa đảm bảo thành công, giúp ngay cả những nhân viên có kỹ năng trung bình cũng có thể đạt được các mục tiêu đề ra. Ngược lại, một nền văn hóa yếu có thể

làm giảm hiệu suất của những nhân viên xuất sắc. Văn hóa tổ chức tích cực thường thúc đẩy động lực làm việc bằng cách tạo ra môi trường thân thiện, khuyến khích sự hợp tác và đổi mới.

Hiện nay, nhiều công trình nghiên cứu đã xác nhận tác động tích cực của văn hóa tổ chức đến động lực làm việc, như nghiên cứu của Deal và Kennedy (1982), Denison (1990), Suryana H. Achmad (2017), Teck-Hong và Waheed (2011), cũng như Jenny Nancy Kaligis và các cộng sự (2023). Các nghiên cứu này góp phần nâng cao sự hiểu biết về động lực của nhân viên (Murphy, Cleveland, 1995), từ đó giúp các doanh nghiệp thực hiện các biện pháp xây dựng một nền văn hóa lành mạnh. Đây chính là giải pháp chiến lược bền vững để tạo động lực cho người lao động đạt được mục tiêu và nâng cao hiệu suất tổng thể của tổ chức. Tóm lại, việc xây dựng và duy trì một nền văn hóa tổ chức lành mạnh và phù hợp là nhiệm vụ then chốt đối với các nhà quản lý, góp phần đảm bảo sự phát triển bền vững cho tổ chức.

2.1.4. Tổng quan lý thuyết

Hiện nay trên thế giới đã có nhiều công trình nghiên cứu về văn hoá tổ chức với động lực làm việc của người lao động.

Năm 2023, tác giả Gullu Gence và cộng sự đã thực hiện nghiên cứu “Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự im lặng của tổ chức và công việc hiệu suất trong khách sạn: trường hợp của Kusadasi”. Nghiên cứu này nhằm đo lường tác động của nhận thức về văn hóa tổ chức của nhân viên khách sạn đối với hành vi im lặng trong tổ chức và hiệu suất công việc của họ, cũng như ảnh hưởng của sự im lặng trong tổ chức của họ hành vi đối với hiệu quả công việc của họ. Một mô hình khảo sát tương quan đã được sử dụng trong nghiên cứu này và một bảng câu hỏi được phát để thu thập dữ liệu từ 389 nhân viên làm việc tại các khách sạn 4 và 5 sao. khách sạn ở vùng Kusadasi ở Thổ Nhĩ Kỳ. Kết quả cho rằng văn hóa tổ chức không liên quan đáng kể đến sự im lặng của tổ chức nhưng rằng văn hóa tổ chức

và các khía cạnh của nó có liên quan đáng kể đến hiệu suất công việc. Nó cũng đã tiết lộ rằng mặc dù sự im lặng của tổ chức không liên quan đáng kể đến hiệu suất công việc nhưng các khía cạnh của nó lại liên quan đáng kể đến hiệu suất công việc. Kết quả của nghiên cứu này cung cấp cái nhìn sâu sắc về văn hóa tổ chức như một yếu tố quan trọng trong việc nâng cao hiệu quả công việc. Theo nghĩa này, các cơ sở lưu trú sẽ có thể có được những quan điểm mới về nâng cao hiệu quả công việc.

Năm 2023, Jenny Nancy Kaligis và cộng sự đã nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và động lực làm việc của nhân viên làm việc tại năm khách sạn ở Tomohon. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định lượng, sử dụng mẫu gồm 73 người lao động, và đề phân tích dữ liệu. Trong nghiên cứu này phân tích hồi quy bội đã được sử dụng. Các kết quả đạt được trong nghiên cứu này, cụ thể là văn hóa tổ chức (bao gồm các yếu tố như phong cách lãnh đạo, tầm nhìn sứ mệnh, định hướng hiệu suất, trách nhiệm xã hội..) đều đều ảnh hưởng đến hiệu quả công việc của người lao động.

Năm 2024, Arif Hartono đã thực hiện nghiên cứu về “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và động lực làm việc đến hiệu suất của nhân viên với sự hài lòng trong công việc như một biến trung gian tại PT. Bengkulu Kokoh Perkasa”. Nghiên cứu này tiến hành tại PT Bengkulu Kokoh Perkasa, với 64 nhân viên. Dữ liệu này được thu thập bằng bảng câu hỏi thang điểm Likert 1-6. Dựa trên kết quả kiểm tra và phân tích dữ liệu của nghiên cứu này, người ta thấy rằng (1) văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên, (2) động lực làm việc có tác động tiêu cực và không đáng kể đến hiệu suất của nhân viên, (3) văn hóa tổ chức có tác động tích cực và đáng kể đến sự hài lòng trong công việc, (4) động lực làm việc có tác động tích cực và đáng kể đến sự hài lòng trong công việc, (5) sự hài lòng trong công

việc có tác động tích cực và đáng kể đến hiệu suất của nhân viên, (6) sự hài lòng trong công việc có thể làm trung gian cho mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất của nhân viên, (7) sự hài lòng trong công việc có thể làm trung gian cho động lực làm việc đến hiệu suất của nhân viên.

Bên cạnh đó cũng có nhiều công trình nghiên cứu trong nước về ảnh hưởng của văn hoá tổ chức với động lực làm việc của người lao động:

Võ Thị Ngọc Phương (2021), đã thực hiện nghiên cứu về “Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại trường Đại học Bà Rịa-Vũng Tàu”. Dựa trên cơ sở lý thuyết về văn hoá tổ chức kết hợp với nghiên cứu định tính, tác giả đã xác định 3 biến độc lập bao gồm: (1) Các quan niệm chung; (2) Cấu trúc hữu hình; (3) Các giá trị được tuyên bố.

Bùi Hữu Đức và các cộng sự (2022) đã tiến hành nghiên cứu về ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đối với sự gắn bó của nhân viên trong các công ty lữ hành tại Hà Nội. Nghiên cứu này thực hiện khảo sát trên 188 nhân viên làm việc tại các doanh nghiệp lữ hành trong khu vực. Kết quả phân tích cho thấy rằng những yếu tố văn hóa như khuyến khích đổi mới sáng tạo, làm việc theo nhóm và đề cao trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng tích cực đến mức độ gắn bó của người lao động. Bài viết không chỉ cung cấp thêm các bằng chứng thực nghiệm về vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc tăng cường sự gắn bó của nhân viên trong ngành lữ hành mà còn đưa ra những gợi ý quản lý quan trọng cho các doanh nghiệp trong việc xây dựng văn hóa doanh nghiệp nhằm nâng cao sự gắn bó của nhân viên.

Lê Thị Tú Anh (2023), nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại các doanh

ng nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội, tác giả đã đề xuất các yếu tố thuộc văn hoá doanh nghiệp ảnh hưởng tới sự gắn bó của người lao động bao gồm: (1) Khuyến khích đổi mới sáng tạo; (2) Chú trọng tới kết quả; (3) Trách nhiệm xã hội; (4) Đãi ngộ công bằng; (5) Trao quyền cho nhân viên; (6) Phát triển nhân viên; (7) Đề cao khách hàng; (8) Khuyến khích làm việc nhóm; (9) Chú trọng quy cách; (10) Đề cao sự chính trực.

Bùi Thị Việt Hà và cộng sự (2024) đã nghiên cứu “Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết của người lao động tại Công ty Cổ phần May và Dịch vụ Hưng Long”. Bài viết đã phân tích được 6 nhân tố của văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự gắn kết của người lao động tại Công ty Cổ phần May và Dịch vụ Hưng Long, gồm: (1) Giao tiếp trong tổ chức; (2) Đào tạo và phát triển; (3) Phần thưởng và sự công nhận; (4) Môi trường làm việc trong doanh nghiệp; (5) Trao quyền cho nhân viên; (6) Khuyến khích làm việc nhóm. Trong đó, nhân tố Khuyến khích làm việc nhóm tác động mạnh nhất.

Như vậy, dựa vào các nghiên cứu liên quan cho thấy văn hóa tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động, đặc biệt trong bối cảnh các khách sạn cao cấp. Các nghiên cứu quốc tế đã chỉ ra rằng nhận thức về văn hóa tổ chức có thể tác động đến hành vi và hiệu suất làm việc của nhân viên. Ở Việt Nam, nhiều nghiên cứu cũng đã xác định được mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức và động lực làm việc. Các yếu tố như khuyến khích đổi mới, trách nhiệm xã hội, và sự công nhận đều có tác động tích cực đến sự gắn bó của người lao động. Những phát hiện này nhấn mạnh rằng việc xây dựng một môi trường văn hóa tổ chức tích cực không chỉ nâng

cao động lực làm việc mà còn thúc đẩy hiệu suất và sự hài lòng của nhân viên.

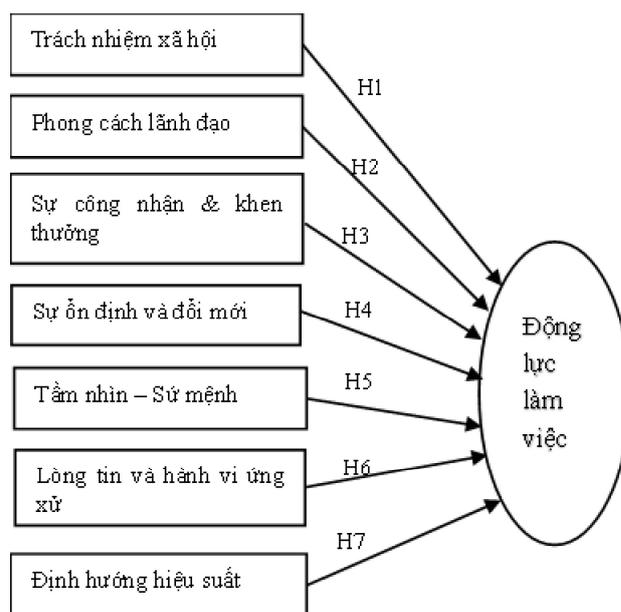
Từ những phân tích trên, có thể thấy rằng việc nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến động lực làm việc trong các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu là cần thiết để phát triển những chiến lược quản lý nhân sự hiệu quả, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ và giữ chân nhân viên trong ngành. Những kết quả từ nghiên cứu này không chỉ góp phần làm phong phú thêm lý thuyết về văn hóa tổ chức mà còn cung cấp các gợi ý thực tiễn cho các nhà quản lý trong ngành khách sạn.

2.2. Phương pháp nghiên cứu

Trong nghiên cứu này, tác giả kết hợp phương pháp định tính và định lượng. Mô hình được xây dựng theo Hair và cộng sự (2014) gồm 07 biến độc lập và 01 biến phụ thuộc với 27 câu hỏi khảo sát cho các biến độc lập và 34 câu hỏi khảo sát cho biến phụ thuộc đồng nghĩa có 31 biến quan sát. Do đó số lượng mẫu cần thiết là $27 \times 7 = 189$ mẫu. Trong bài này tác giả phát ra 250 phiếu khảo sát và thu về 219 phiếu hợp lệ. Thời gian khảo sát tiến hành từ tháng 05/2024 - 6/2026. Cách chọn mẫu: người lao động đang sinh sống và làm việc tại 10 khu nghỉ dưỡng cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu như: Meliá Ho Tram Beach, Marina Bay Vung Tau Resort & Spa, Mercure Vung Tau, The Grand Ho Tram Strip, InterContinental Grand Ho Tram, Vung Tau Intourco Resort, Fusion Resort Vũng Tàu, Paradise Resort Vũng Tàu, Long Hai Beach Resort, Bamboo Village Beach Resort. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 20 để tiến hành phân tích hồi quy bội.

3. MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

Dựa trên các cơ sở lý thuyết tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu bao gồm 7 biến độc lập và 1 biến phụ thuộc:



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả đề xuất)

H1: “Trách nhiệm xã hội có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu”.

H2: “Phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu”.

H3: “Sự công nhận và khen thưởng có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu”.

H4: “Sự ổn định và đổi mới có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu”.

H5: “Tầm nhìn – sứ mệnh có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu”.

H6: “Lòng tin và hành vi ứng xử có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu”.

H7: “Định hướng hiệu suất có ảnh hưởng tích cực đến động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu”.

F: Động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu

4. KẾT QUẢ VÀ THẢO LUẬN

4.1. Tổng quan về động lực làm việc của người lao động các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu

Bà Rịa - Vũng Tàu là một trong những vùng kinh tế trọng điểm phía Nam Việt Nam, nổi bật nhờ vào vị trí địa lý và khí hậu thuận lợi, cùng khả năng khai thác du lịch hiệu quả. Hằng năm, Vũng Tàu thu hút hàng triệu lượt khách du lịch. Sự phát triển của ngành du lịch kéo theo sự bùng nổ của ngành kinh doanh khách sạn tại đây. Với bờ biển dài hơn 300 km, Vũng Tàu sở hữu nhiều bãi biển tuyệt đẹp, nước trong xanh và nhiều hòn đảo lớn nhỏ hấp dẫn du khách. Địa điểm này đã và đang thu hút nhiều nhà đầu tư lớn, với các dự án khu nghỉ dưỡng quy mô lớn như NovaWorld Hồ Tràm, Edenia Resort, Lagoon Bình Châu... Các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa - Vũng Tàu thường cung cấp các dịch vụ vượt trội như spa, nhà hàng ẩm thực đa dạng, phòng hội nghị, và các hoạt động giải trí tại chỗ. Nhiều khách sạn còn chú trọng đến việc tạo ra trải nghiệm độc đáo cho khách hàng thông qua các chương trình văn hóa, thể thao và khám phá thiên nhiên.

Mặc dù ngành kinh doanh khách sạn cao cấp đang phát triển mạnh mẽ, nhưng cũng như nhiều địa phương khác, tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu cũng gặp phải một số thách thức đó là sự cạnh tranh ngày càng gia tăng từ các khu vực lân cận và sự thay đổi trong xu hướng du lịch và đặc biệt là sự thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao tại các vị trí chủ chốt trong hoạt động kinh

doanh khách sạn cao cấp. Nhu cầu về nhân viên có kỹ năng chuyên môn, khả năng phục vụ tận tâm và sự nhạy bén trong việc đáp ứng yêu cầu của khách hàng đang tăng cao, trong khi nguồn cung vẫn chưa đáp ứng đủ. Theo Sở Du lịch tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu vào năm 2024, nguồn nhân lực trong ngành du lịch của tỉnh hiện đang đạt gần 16,000 người, trong đó, 11,000 người đang trực tiếp làm việc tại các cơ sở dịch vụ như khách sạn, nhà hàng và các doanh nghiệp du lịch. Tuy nhiên, tỷ lệ lao động được đào tạo chuyên môn bài bản còn hạn chế. Trong tổng số lao động, chỉ một phần nhỏ đạt trình độ đại học và cao đẳng, số còn lại chủ yếu là trung cấp và sơ cấp, thậm chí một số nhân sự chủ yếu có đào tạo nội bộ tại chỗ. Điều này không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ mà còn làm giảm khả năng cạnh tranh của các khách sạn cao cấp. Hơn nữa, sự phát triển nhanh chóng của công nghệ trong ngành du lịch yêu cầu nhân viên không chỉ phải có kiến thức về dịch vụ mà còn cần phải am hiểu về công nghệ thông tin và các hệ thống quản lý khách sạn hiện đại. Để vượt qua những thách thức này, các doanh nghiệp cần đầu tư vào đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, tạo ra môi trường làm việc hấp dẫn để thu hút và giữ chân nhân tài. Bên cạnh đó, việc hiệu chỉnh các yếu tố thuộc về văn hóa tổ chức ảnh hưởng tới động lực làm việc của người lao động trở nên rất quan trọng. Văn hóa tổ chức tại các khách sạn cao cấp cũng có tác động lớn đến động lực làm việc. Một văn hóa tích cực, khuyến khích sự sáng tạo và đổi mới giúp nhân viên cảm thấy hứng thú và gắn bó với công việc. Những yếu tố chính ảnh hưởng đến động lực làm việc có thể kể đến như: (1) *Môi trường làm việc*: Một môi trường làm việc tích cực, chuyên nghiệp và thân thiện là nền tảng để nhân viên cảm thấy thoải mái và có động lực làm việc lâu

dài. Tại các khách sạn cao cấp, môi trường làm việc thường được thiết kế nhằm tối ưu hóa sự hợp tác và sáng tạo, tạo điều kiện cho nhân viên phát huy năng lực; (2) *Chính sách đãi ngộ và công nhận*: Mức lương thưởng cạnh tranh, chế độ phúc lợi đầy đủ, cũng như các chương trình công nhận và khen thưởng cho nhân viên xuất sắc là yếu tố thúc đẩy động lực lớn. Những khách sạn cao cấp thường chú trọng đến việc xây dựng các chính sách này để giữ chân và khuyến khích nhân viên; (3) *Cơ hội thăng tiến và phát triển cá nhân*: Để nâng cao động lực làm việc, các khách sạn cao cấp thường tạo điều kiện cho nhân viên tham gia các khóa đào tạo chuyên môn, cung cấp lộ trình thăng tiến rõ ràng, giúp nhân viên cảm thấy công việc có tương lai và giá trị; (4) *Văn hóa tổ chức*: Văn hóa tổ chức tại các khách sạn cao cấp có tác động mạnh mẽ đến tinh thần và thái độ làm việc của nhân viên. Một văn hóa công bằng, tôn trọng, và khuyến khích đổi mới sẽ giúp nhân viên cảm thấy gắn bó, yêu nghề và có động lực cống hiến nhiều hơn.

Nghiên cứu về động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu không chỉ cung cấp cái nhìn sâu sắc về nhu cầu và mong muốn của nhân viên mà còn góp phần giúp các doanh nghiệp tối ưu hóa chính sách nhân sự, nâng cao chất lượng dịch vụ và tăng cường sức cạnh tranh. Qua đó, các khách sạn có thể phát triển bền vững, đồng thời đóng góp vào sự phát triển chung của ngành du lịch và kinh tế địa phương.

4.2. Phân tích thống kê mô tả

Khảo sát được thực hiện với đối tượng là người lao động và người quản lý đang làm việc tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu. “Có 250 phiếu khảo sát được phát ra, số phiếu

khảo sát thu về là 219 phiếu, đạt tỷ lệ 87,6%, trong đó có 31 phiếu không phù hợp”. Thông tin mẫu trình bày trong bảng 1.

Bảng 1. Bảng thống kê mô tả mẫu

TT	Biến kiểm soát	Số mẫu khảo sát	Tỷ lệ (%)
I Giới tính			
1	Nam	145	66.2
2	Nữ	74	33.8
Tổng		219	100
II Vị trí làm việc			
1	Quản lý	45	20.5
2	Nhân viên	174	79.5
Tổng		219	100
III Thu nhập			
1	8 -15 triệu	161	73.5
2	Trên 15 triệu	58	26.5
Tổng		219	100.0
IV Trình độ học vấn			
1	Trung cấp, Cao đẳng	64	29.2
2	Đại học	101	46.1
3	Cao học	32	14.6
4	Khác	22	10.0
Tổng		219	100.0

Nguồn: (Kỹ thuật xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả phân tích thống kê mô tả ở bảng 1 cho thấy:

+ Về biến kiểm soát giới tính: Có 145 người khảo sát là nam (chiếm 66,2%) và 74 người khảo sát là nữ (chiếm 33,8%)

+ Về biến kiểm soát vị trí làm việc: Có 45 người làm việc ở vị trí quản lý (chiếm 20,5%), 174 người làm việc ở vị trí nhân viên (chiếm 79,5%).

+ Về biến kiểm soát thu nhập bình quân/tháng: Có 161 người khảo sát có mức thu nhập bình quân từ 8 – 15 triệu /tháng (chiếm

73,5%) và 58 người có mức thu nhập bình quân trên 15 triệu/tháng (chiếm 26,5%).

+ Về biến kiểm soát trình độ học vấn: Có 64 người trình độ Trung cấp, Cao đẳng (chiếm 29,2%), 101 người trình độ Đại học (chiếm 46,1%), 32 người trình độ Cao học (chiếm 14,6%) và 22 người trình độ lao động phổ thông (chiếm 10,0%).

4.3. Kiểm định độ tin cậy thang đo

Phân tích hệ số Cronbach's Alpha để đánh giá độ tin cậy của thang đo với mẫu nghiên cứu $n = 219$ với 27 biến quan sát.

Bảng 2. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha

Yếu tố	Thang đo	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha
Trách nhiệm xã hội - Social responsibility (SR)	SR1	0,802	0,914
	SR2	0,808	
	SR3	0,786	
	SR4	0,732	
	SR5	0,742	
	SR6	0,688	
Phong cách lãnh đạo - Leadership style (LS)	LS1	0,747	0,852
	LS2	0,753	
	LS3	0,672	
	LS4	0,616	
Sự công nhận và khen thưởng - Recognition & rewards (RR)	RR1	0,722	0,852
	RR2	0,717	
	RR3	0,660	
	RR4	0,647	
Sự ổn định và đổi mới - Stability & innovation (SI)	SI1	0,723	0,786
	SI2	0,689	
	SI3	0,511	
	SI4	0,495	

Tầm nhìn, sứ mệnh - Vision, mission (VM)	VM1	0,807	0,896
	VM2	0,746	
	VM3	0,837	
Lòng tin & hành vi ứng xử Trust & behavior (TB)	TB1	0,793	0,881
	TB2	0,779	
	TB3	0,736	
Định hướng hiệu suất - Performance oriented (PO)	PO1	0,639	0,797
	PO2	0,646	
	PO3	0,639	

Nguồn: (Kỹ thuật xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả “hệ số Corrected Item Total Correlation ở bảng 1 cho các biến thang đo đều lớn hơn 0.3 cụ thể từ 0,495 tới 0,837 và hệ số Cronbach's Alpha > 0.7 cụ thể từ 0,786 đến 0,914”. “Kết quả cho thấy 27 biến sử dụng làm thang đo đại diện cho 7 yếu tố là hoàn toàn phù hợp và thoả đáng để dùng cho phân tích nhân tố khám phá (EFA)”.

4.4. Phân tích nhân tố khám phá EFA

4.4.1. Phân tích EFA cho biến độc lập

Bảng 3. Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's biến độc lập

<i>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</i>		0,817
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3649.523
	df	351
	Sig.	.000

Nguồn: (Kỹ thuật xử lý dữ liệu của tác giả)

Bảng 4. Ma trận xoay nhân tố

Biến	Hệ số tải nhân tố						
	1	2	3	4	5	6	7
SR1	0,868						
SR2	0,860						
SR3	0,848						
SR4	0,808						
SR5	0,788						
SR6	0,757						
LS1	0,859						
LS2	0,829						
LS3	0,770						
LS4	0,716						
RR1	0,829						
RR2	0,735						
RR3	0,732						
RR4	0,714						
SI1	0,854						
SI2	0,818						
SI3	0,704						
SI4	0,643						
VM1	0,915						
VM2	0,846						
VM3	0,835						
TB1	0,860						
TB2	0,844						
TB3	0,796						
PO1	0,841						
PO2	0,815						
PO3	0,790						

Nguồn: (Kỹ thuật xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả “phân tích EFA các biến độc lập cho thấy, các biến độc lập có hệ số KMO =

0,817 > 0,5 nên phân tích EFA là phù hợp. Kiểm định Barlett có mức ý nghĩa Sig. = 0,000: Các biến quan sát từ SR1 đến PO3 có tương quan tuyến tính với nhân tố đại diện. Đồng thời, qua phân tích ma trận xoay để kiểm tra (loại) biến xấu của biến quan sát cho thấy, các biến đều có hệ số > 0,5 và sắp xếp theo đúng trật tự của nhân tố đại diện nên sẽ không loại biến (Bảng 3 và 4)”.

4.4.2. Phân tích EFA cho biến phụ thuộc

Bảng 5. Kết quả kiểm định KMO and Bartlett's biến phụ thuộc

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,809
Approx. Chi-Square		515.814
Bartlett's Test of Sphericity	df	21
Sig.		.000

Nguồn: (Kỹ thuật xử lý dữ liệu của tác giả)

Bảng 6. Kết quả EFA cho biến phụ thuộc

Biến quan sát	Hệ số tải nhân tố
	1
F1	0,630
F2	0,646
F3	0,771
F4	0,541
F5	0,603
F6	0,690
F7	0,914

Nguồn: (Kỹ thuật xử lý dữ liệu của tác giả)

Kết quả “EFA cho thấy, “hệ số KMO = 0,809 > 0,5 và Bartlett có kết quả Sig. = 0,000. Cùng với đó, các thang đo đều có giá trị hệ số tải nhân tố > 0,5, nên cả 7 biến đều đạt yêu cầu về giá trị hội tụ và độ tin cậy” (Bảng 5 & 6).

4.5. Phân tích tương quan

Kết quả của Bảng 7 cho thấy “kết quả Sig tương quan Pearson các biến độc lập (1) Trách nhiệm xã hội; (2) Phong cách lãnh đạo; (3) Sự

4.6. Phân tích hồi quy bội

Bảng 8. Kết quả phân tích hồi quy bội

Mô hình	Hệ số hồi quy chưa chuẩn hóa		Hệ số hồi quy chuẩn hóa	T	Sig.	Thống kê đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	VIF
Hằng số	0,606	0,206		2,988	0,003		
SR	0,291	0,043	0,263	6,697	0,000	0,781	1,281
LS	0,122	0,031	0,157	3,923	0,000	0,756	1,323
RR	0,279	0,035	0,364	8,027	0,000	0,585	1,710
SI	0,173	0,040	0,166	4,350	0,000	0,824	1,214
VM	0,172	0,043	0,157	4,030	0,000	0,787	1,270
TB	0,092	0,033	0,114	2,755	0,006	0,700	1,428
PO	0,119	0,043	0,105	2,761	0,006	0,831	1,204
<i>R² hiệu chỉnh: 0,738</i>							
<i>Thống kê Durbin-Watson: 1,896</i>							
<i>Thống kê F(ANOVA): 88,503</i>							
<i>Mức ý nghĩa (Sig. của ANOVA): 0,000</i>							

Nguồn: (Kỹ thuật xử lý dữ liệu của tác giả)

Qua bảng 8, thấy rằng, “7 biến độc lập đều có ý nghĩa trong mô hình hồi quy với giá trị Sig có giá trị từ 0.000 đến 0.002 (<0.05). Như vậy, có thể khẳng định rằng 7 biến độc lập đều có ý nghĩa trong mô hình hồi quy”. Phương trình hồi quy có kết quả như sau

$$Y = 0,606 + 0,364*RR + 0,263*SR + 0,166*SI + 0,15*LS + 0,157*VM + 0,114*TB + 0,105*P$$

Ngoài ra, mô hình nghiên cứu có hệ số R² hiệu chỉnh là 0,738 (lớn hơn 0.5), điều này cho thấy mô hình nghiên cứu là phù hợp và các biến độc lập đưa vào phân tích hồi quy ảnh hưởng 73,8% sự biến thiên của biến phụ thuộc, còn lại 26,2% là do các biến ngoài mô hình và sai số ngẫu nhiên.

4.7. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu thực nghiệm cho thấy mô hình nghiên cứu phù hợp với tập dữ liệu quan sát, 7 nhân tố có tác động đến đến động

lực làm việc của người lao động với mức độ tác động từ cao đến thấp theo thứ tự:

(1) Sự công nhận và khen thưởng với hệ số Beta = **0,364**, có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của người lao động các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Nghĩa là, khi các nhân tố khác không đổi, nếu “Sự công nhận và khen thưởng” lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp Bà Rịa – Vũng Tàu tăng lên tương ứng 0,364 đơn vị.

(2) Trách nhiệm xã hội với hệ số Beta = **0,263** có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của người lao động các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Nghĩa là, khi các nhân tố khác không đổi, nếu “Trách nhiệm xã hội” lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp Bà Rịa – Vũng Tàu tăng lên tương ứng 0,236 đơn vị.

(3) Sự đổi mới và ổn định với hệ số Beta = **0,166** có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của người lao động các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Nghĩa là, khi các nhân tố khác không đổi, nếu “Sự đổi mới và ổn định” lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp Bà Rịa – Vũng Tàu tăng lên tương ứng 0,166 đơn vị.

(4) Phong cách lãnh đạo với hệ số Beta = **0,157** có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của người lao động các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Nghĩa là, khi các nhân tố khác không đổi, nếu “Phong cách lãnh đạo” lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp Bà Rịa – Vũng Tàu tăng lên tương ứng 0,157 đơn vị.

(5) Tầm nhìn – sứ mệnh với hệ số Beta = **0,157** có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của người lao động các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Nghĩa là, khi các nhân tố khác không đổi, nếu “Tầm nhìn – sứ mệnh” lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của người lao

động tại các khách sạn cao cấp Bà Rịa – Vũng Tàu tăng lên tương ứng 0,157 đơn vị.

(6) Lòng tin và hành vi ứng xử với hệ số Beta = 0,114 có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của người lao động các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Nghĩa là, khi các nhân tố khác không đổi, nếu “Lòng tin và hành vi ứng xử” lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp Bà Rịa – Vũng Tàu tăng lên tương ứng 0,144 đơn vị.

(7) Định hướng hiệu suất với hệ số Beta = 0,105 có ảnh hưởng tích cực tới động lực làm việc của người lao động các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Nghĩa là, khi các nhân tố khác không đổi, nếu “Định hướng hiệu suất” lên 1 đơn vị thì động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp Bà Rịa – Vũng Tàu tăng lên tương ứng 0,105 đơn vị.

5. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

Thông qua kết quả nghiên cứu, tác giả khẳng định vai trò của văn hoá tổ chức tới động lực làm việc của người lao động tại các khách sạn cao cấp là hết sức quan trọng và cần được quan tâm. Việc nâng cao các yếu tố thuộc văn hoá tổ chức sẽ mang lại hiệu quả kinh tế - xã hội cho các doanh nghiệp khách sạn cao cấp. Kết quả còn cho thấy có 07 nhân tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động bao gồm: (1) Sự công nhận và khen thưởng; (2) Trách nhiệm xã hội; (3) Sự đổi mới và ổn định; (4) Phong cách lãnh đạo; (5) Tầm nhìn – sứ mệnh; (6) Lòng tin và hành vi ứng xử và (7) Định hướng hiệu suất. Để nâng cao động lực làm việc cho người lao động tại các khách sạn cao cấp ở Bà Rịa – Vũng Tàu, tác giả đã đề xuất một số hàm ý quản lý như sau:

Một là, Xây dựng chính sách khen thưởng rõ ràng, công bằng và minh bạch

Xây dựng hệ thống tiêu chí đánh giá hiệu quả công việc: Phân loại theo vị trí và bộ phận: Định nghĩa rõ ràng các tiêu chí đánh giá phù

hợp với từng vị trí công việc và bộ phận, giúp đảm bảo rằng mọi nhân viên đều được đánh giá công bằng dựa trên những tiêu chí khách quan. Thiết lập lịch trình đánh giá hiệu suất định kỳ để theo dõi sự phát triển và hiệu quả công việc của nhân viên.

Xác định các hình thức khen thưởng như thưởng tiền mặt và tăng lương, cung cấp các khoản thưởng tiền mặt cho những nhân viên xuất sắc và xem xét tăng lương định kỳ dựa trên hiệu suất làm việc. Hoặc phần thưởng phi vật chất như cung cấp các phần thưởng như bằng khen, giấy chứng nhận, hoặc cơ hội tham gia các khóa đào tạo phát triển nghề nghiệp để khuyến khích nhân viên.

Đảm bảo tính công bằng và minh bạch, thiết lập quy trình rõ ràng và công khai về cách thức đánh giá và khen thưởng, để mọi nhân viên đều nắm rõ và hiểu được cách thức hoạt động. Việc công bố kết quả đánh giá và khen thưởng một cách minh bạch để tạo sự tin tưởng trong toàn bộ đội ngũ nhân viên.

Định kỳ tổ chức các buổi lễ tôn vinh và trao giải thưởng cho những người lao động xuất sắc, tạo động lực và khích lệ tinh thần làm việc. Sử dụng bảng tin, email nội bộ hoặc các buổi họp để tuyên dương thành tích của nhân viên trước tập thể.

Cấp quản lý ghi nhận thành tích, khuyến khích các cấp quản lý trực tiếp thường xuyên ghi nhận và biểu dương những thành tích, đóng góp của nhân viên, tạo ra một môi trường làm việc tích cực. Đồng thời, cung cấp cơ hội cho nhân viên phát triển và thăng tiến trong sự nghiệp thông qua các chương trình đào tạo và phát triển kỹ năng.

Tăng cường giao tiếp với nhân viên và lắng nghe ý kiến, phản hồi về chính sách khen thưởng. Điều này không chỉ giúp cải thiện chính sách mà còn tạo ra một môi trường làm việc gắn kết. Dựa trên phản hồi từ nhân viên, thường xuyên xem xét và điều chỉnh chính sách khen

thường để đáp ứng nhu cầu và mong muốn của nhân viên.

Việc xây dựng chính sách khen thưởng rõ ràng, công bằng và minh bạch không chỉ giúp nâng cao động lực làm việc của nhân viên mà còn góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các khách sạn. Một môi trường làm việc tích cực, nơi mà thành tích và đóng góp của người lao động được công nhận và tôn vinh, sẽ tạo ra động lực lớn để phát triển bền vững trong ngành khách sạn.

Hai là, nâng cao trách nhiệm xã hội để xây dựng được hình ảnh, uy tín tốt trong người lao động và cộng đồng.

Xác định rõ các lĩnh vực trọng tâm như bảo vệ môi trường, phát triển cộng đồng, chăm sóc sức khỏe, giáo dục cho người lao động, v.v. Khuyến khích người lao động tham gia vào các chương trình tình nguyện, hoạt động cộng đồng do khách sạn tổ chức. Khách sạn nên thực hiện các chương trình bảo vệ môi trường như giảm thiểu rác thải nhựa, sử dụng sản phẩm thân thiện với môi trường, và khuyến khích khách hàng tham gia vào các hoạt động bảo vệ thiên nhiên. Việc chứng minh cam kết với môi trường sẽ giúp tạo dựng hình ảnh tích cực trong cộng đồng. Bên cạnh đó, các khách sạn nên tham gia vào các hoạt động từ thiện và hỗ trợ các dự án phát triển cộng đồng, như tài trợ cho các trường học, hỗ trợ các gia đình có hoàn cảnh khó khăn, hoặc tham gia vào các sự kiện văn hóa địa phương. Điều này không chỉ mang lại lợi ích cho cộng đồng mà còn giúp khách sạn xây dựng mối quan hệ tốt đẹp với người dân địa phương.

Việc đảm bảo quyền lợi cho người lao động, bao gồm chế độ đãi ngộ, lương bổng công bằng và cơ hội phát triển nghề nghiệp, sẽ giúp tạo dựng lòng tin và sự trung thành từ phía nhân viên. Họ sẽ trở thành đại diện tích cực cho khách sạn trong cộng đồng. Tổ chức các

chương trình tình nguyện cho nhân viên tham gia, chẳng hạn như làm việc tại các tổ chức từ thiện hoặc tham gia vào các dự án cộng đồng. Điều này không chỉ nâng cao tinh thần đoàn kết trong nội bộ mà còn giúp nhân viên cảm thấy tự hào về công việc của mình.

Ba là, nâng cao vai trò của người lãnh đạo

Người lãnh đạo cần khuyến khích sự tham gia, đóng góp ý kiến của nhân viên trong việc đưa ra các quyết định, tạo cơ hội để nhân viên thể hiện năng lực, sáng tạo và phát triển bản thân. Bên cạnh đó, cần truyền cảm hứng, động viên nhân viên hướng tới tầm nhìn, mục tiêu chung của khách sạn. Thể hiện sự tin tưởng, ủng hộ đối với nhân viên, tạo cảm giác an toàn và gắn kết. Mặt khác, người lãnh đạo phải là tấm gương về các giá trị, hành vi đạo đức và tinh thần trách nhiệm cho nhân viên noi theo đồng thời tạo điều kiện để nhân viên phát triển kỹ năng, năng lực cá nhân, hỗ trợ nhân viên trong các vấn đề liên quan đến công việc và cuộc sống.

Bên cạnh đó, cần cung cấp các chương trình đào tạo chuyên sâu cho lãnh đạo, giúp họ nắm vững kỹ năng quản lý, lãnh đạo và phát triển nhân sự. Việc này không chỉ nâng cao năng lực của các nhà lãnh đạo mà còn tạo ra một phong cách lãnh đạo phù hợp với nhu cầu và văn hóa tổ chức. Người lãnh đạo cần thiết lập và truyền đạt một tầm nhìn rõ ràng về tương lai của khách sạn, từ đó khơi dậy động lực cho nhân viên. Tầm nhìn này phải phù hợp với mục tiêu phát triển bền vững và giá trị cốt lõi của tổ chức.

Thường xuyên đánh giá và công nhận những đóng góp của nhân viên. Sự công nhận này có thể thông qua các hình thức khen thưởng, tuyên dương công khai hoặc cơ hội thăng tiến trong sự nghiệp. Cần đảm bảo rằng môi trường làm việc là tích cực, thân thiện và

hỗ trợ sự phát triển của nhân viên. Một môi trường như vậy sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái và có động lực làm việc tốt hơn.

Bốn là, xây dựng sự ổn định trong môi trường làm việc đồng thời thúc đẩy sự đổi mới sáng tạo trong công việc cho người lao động

Xây dựng văn hóa tổ chức ổn định: Tạo ra một môi trường làm việc tích cực và ổn định là yếu tố quan trọng trong các doanh nghiệp khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu. Điều này có thể được thực hiện bằng cách xây dựng các giá trị cốt lõi rõ ràng và cam kết từ ban lãnh đạo khách sạn đối với sự phát triển bền vững của tổ chức. Một văn hóa tổ chức ổn định sẽ giúp người lao động cảm thấy an toàn và có động lực làm việc hiệu quả.

Đào tạo và phát triển kỹ năng: Cung cấp các khóa đào tạo thường xuyên về kỹ năng chuyên môn và kỹ năng mềm giúp người lao động tự tin hơn trong công việc như kỹ năng giao tiếp hiệu quả với khách hàng, kỹ năng xử lý tình huống. Quá trình đào tạo không chỉ nâng cao năng lực mà còn tạo điều kiện cho nhân viên áp dụng những ý tưởng sáng tạo vào công việc hàng ngày. Tạo cơ hội cho nhân viên tham gia vào các dự án và quyết định quan trọng trong tổ chức. Khi người lao động cảm thấy mình có tiếng nói và quyền đóng góp, họ sẽ có động lực hơn để đổi mới và sáng tạo.

Cung cấp không gian làm việc linh hoạt: Tạo ra các không gian làm việc linh hoạt, khuyến khích sự tương tác giữa các bộ phận, đồng thời cũng có khu vực yên tĩnh để nhân viên tập trung vào công việc. Sự linh hoạt trong môi trường làm việc sẽ thúc đẩy sự sáng tạo và hiệu suất làm việc.

Thiết lập các chương trình khen thưởng cho đổi mới sáng tạo: Công nhận và thưởng cho những ý tưởng sáng tạo và sáng kiến của nhân viên. Các hình thức khen thưởng có thể là tiền thưởng, bằng khen, hoặc cơ hội tham gia các khóa đào tạo nâng cao. Điều này sẽ khuyến

khích nhân viên đóng góp ý tưởng và thúc đẩy sự đổi mới trong công việc.

Tạo không gian cho thử nghiệm: Khuyến khích nhân viên thử nghiệm với những ý tưởng mới mà không sợ thất bại. Sự chấp nhận rủi ro trong một môi trường an toàn sẽ tạo điều kiện cho sự sáng tạo phát triển.

Giao tiếp hiệu quả: Thúc đẩy giao tiếp mở giữa các cấp quản lý và nhân viên. Thường xuyên tổ chức các cuộc họp để thảo luận về ý tưởng, thách thức và giải pháp. Giao tiếp tốt sẽ giúp xây dựng niềm tin và thúc đẩy sự sáng tạo. Đảm bảo rằng nhân viên có các nguồn lực để hỗ trợ sức khỏe tinh thần, như các buổi tư vấn tâm lý hoặc các hoạt động thể dục thể thao. Một sức khỏe tinh thần tốt sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái và sáng tạo hơn trong công việc.

Bằng cách áp dụng những giải pháp này, các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa – Vũng Tàu có thể xây dựng một môi trường làm việc ổn định đồng thời khuyến khích sự đổi mới sáng tạo, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và hiệu quả kinh doanh.

Năm là, xây dựng và truyền đạt tầm nhìn, sứ mệnh rõ ràng cho người lao động.

Tầm nhìn – sứ mệnh của các khách sạn cần phải lôi cuốn, truyền cảm hứng và lan tỏa đến toàn thể người lao động. Việc xây dựng sứ mệnh của khách sạn cũng phải đảm bảo phải gắn kết được các hoạt động, nỗ lực của người lao động vào mục tiêu chung. Quá trình truyền đạt tầm nhìn chiến lược của khách sạn cần được thực hiện một cách rõ ràng, thuyết phục. Ngoài ra, cần tích hợp tầm nhìn và sứ mệnh vào các chính sách, chiến lược nhân sự, tổ chức các hoạt động, sự kiện để người lao động hiểu và gắn kết với tầm nhìn, sứ mệnh. Cần tôn vinh, khen thưởng những cá nhân, nhóm thực hiện tốt tầm nhìn và sứ mệnh đồng thời đưa tầm nhìn và sứ mệnh trở thành kim chỉ nam cho mọi hoạt động của khách sạn.

Sử dụng các kênh truyền thông khác nhau như email, bảng tin, hoặc cuộc họp nhóm để truyền đạt tầm nhìn và sứ mệnh đến toàn bộ nhân viên. Cần đảm bảo rằng thông điệp được truyền đạt một cách dễ hiểu và có thể ghi nhớ. Khuyến khích nhân viên đóng góp ý kiến và phản hồi về tầm nhìn và sứ mệnh. Việc này không chỉ giúp họ cảm thấy có trách nhiệm mà còn tạo ra sự gắn kết với tổ chức.

Đưa tầm nhìn và sứ mệnh vào trong các hoạt động hàng ngày của khách sạn. Cần đảm bảo rằng các quyết định và hành động đều phản ánh đúng những gì đã được xác định trong tầm nhìn và sứ mệnh. Cung cấp các chương trình đào tạo giúp nhân viên hiểu rõ hơn về tầm nhìn và sứ mệnh, cũng như cách thức áp dụng chúng trong công việc hàng ngày.

Sáu là, xây dựng lòng tin và hành vi ứng xử của người lao động thông qua các giải pháp

Tạo môi trường làm việc cởi mở, minh bạch và công bằng. Cần có sự rõ ràng trong các chính sách, quy trình làm việc, cũng như trong các quyết định quản lý. Khi nhân viên hiểu rõ các quy định và thấy được tính công bằng trong các quyết định, họ sẽ cảm thấy yên tâm và tin tưởng hơn vào tổ chức.

Khuyến khích, tôn trọng và lắng nghe ý kiến đóng góp của người lao động, tạo điều kiện để nhân viên có thể chia sẻ ý kiến, thắc mắc và phản hồi. Việc lắng nghe và xem xét ý kiến của họ sẽ giúp xây dựng lòng tin và tạo ra một bầu không khí tích cực trong công việc.

Người lãnh đạo phải là tấm gương về hành vi ứng xử chuyên nghiệp, khi nhân viên thấy lãnh đạo thực hành những giá trị mà họ truyền đạt, lòng tin sẽ được củng cố

Để thêm các sự gắn kết cần tổ chức các hoạt động team building, sự kiện để gắn kết người lao động. Các hoạt động này giúp tăng cường sự gắn kết giữa các thành viên trong nhóm và giữa nhân viên với ban lãnh đạo. Khi mọi người cảm thấy là một phần của một đội ngũ lớn hơn,

họ sẽ có xu hướng hành xử tích cực và hỗ trợ lẫn nhau. Bên cạnh đó, cần khuyến khích nhân viên chịu trách nhiệm về hành động của mình và tạo ra môi trường nơi mọi người có thể học hỏi từ những sai lầm mà không sợ bị chỉ trích. Điều này giúp tăng cường lòng tin và cải thiện hành vi ứng xử trong tổ chức.

Bảy là, nâng cao định hướng hiệu suất cho người lao động

Các khách sạn cần xác định rõ ràng mục tiêu, chỉ tiêu hiệu suất cần đạt được ở cấp độ tổ chức, bộ phận và cá nhân. Đảm bảo mục tiêu phù hợp, có tính thách thức nhưng vẫn có thể đạt được. Các cấp quản lý cần giao mục tiêu một cách cụ thể, rõ ràng và minh bạch với từng người lao động, sau đó cần tổ chức đánh giá hiệu suất định kỳ, công bằng và minh bạch. Cung cấp phản hồi và hướng dẫn cụ thể giúp nhân viên cải thiện hiệu suất. Khuyến khích nhân viên tự đánh giá và đưa ra kế hoạch phát triển bản thân.

Bên cạnh đó, các khách sạn cần xây dựng chương trình đào tạo, phát triển năng lực cho nhân viên. Tạo cơ hội học hỏi, khuyến khích nhân viên tự đề xuất nhu cầu và kế hoạch phát triển cá nhân. Xây dựng hệ thống khen thưởng, ghi nhận thành tích công bằng và minh bạch. Tổ chức các buổi lễ vinh danh, trao giải thưởng cho những nhân viên xuất sắc. Chia sẻ và lan toả các câu chuyện về thành công của nhân viên trong tổ chức. Việc xây dựng định hướng hiệu suất rõ ràng, liên kết với mục tiêu tổ chức, kết hợp với phát triển năng lực và ghi nhận thành tích sẽ góp phần tạo động lực làm việc cho người lao động trong các khách sạn cao cấp tại Bà Rịa - Vũng Tàu.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Angelova, B. and Zekiri, J. (2011) Measuring customer satisfaction with service quality using american customer satisfaction model (acsi model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 1 (3), pp. 232-258.

- Arifin, H.M., (2015). The Influence of Competence, Motivation, and Organisational Culture to High School Teacher Job Satisfaction and Performance. *International Education Studies*, 8(1), pp.38-45.
- Bùi Hữu Đức và Lê Thị Tú Anh (2022). *Ảnh hưởng của văn hoá doanh nghiệp tới sự gắn bó của người lao động – nghiên cứu các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội*. Số 167/2022, Trường Đại học Thương Mại
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd ed. Jossey-Bass.
- Hà, B. T. V., & Lực, T. V. (2024). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn kết của người lao động tại Công ty Cổ phần May và Dịch vụ Hưng Long.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Reading: M.A: Addison Wesley.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York John Wiley and Sons.
- Đặng Khoa. (2024). *Du lịch Bà Rịa-Vũng Tàu khởi sắc. Sở du lịch tỉnh Bà Rịa – Vũng Tàu*. Được trích lục từ: <https://sodl.barivungtau.gov.vn/article?item=511b9d0aeae6a9401109dd95a009a84f>.
- Ernawan, E. R. (2016). *Etika Bisnis dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN*. Bandung: Alfabeta
- Greenberg, and Baron, R. (1995). *Behavior in Organization*. New Jersey Prentice Hall.
- Guiso, L., Sapienza, P. and Zingales, L., (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), pp.60-76.
- Han, K., Trinkoff, A.M. and Gurses, A.P., (2015). Work-related factors, job
- Herzberg, F. (2008). *One more time: How do you motivate employees?*. Harvard Business Review Press.
- Higgins, J. M. (1994). *The management challenge (2nd ed.)*. New York: Macmillan.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Indiyati, D. (2018). The Role of Organisational Culture, Intellectual Capital and Competitive Advantage in Supporting the Government Policies in Education. *International Journal of Economic Policy in Emerging Economies*, 11(1/2), 68-82.
- Indiyati, D. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi dan Manajemen Pengetahuan terhadap Keunggulan Bersaing. *Sosiohumaniora*, 16(2), 193-200.
- Lê Thị Tú Anh (2023). *Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa nghiên cứu doanh nghiệp đến sự gắn kết của người lao động với tổ chức tại các doanh nghiệp du hành hành động trên địa bàn thành phố Hà Nội*. Luận án tiến sĩ. Đại học Thương mại Hà Nội
- Võ, T. N. P. (2021). *Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến động lực làm việc của người lao động tại trường Đại học Bà Rịa-Vũng Tàu* (Doctoral dissertation, Trường Đại học Bà Rịa-Vũng Tàu).
- Juechter, M.W., Fisher, C. and Alford, R.J. (1998). Five Conditions for high performance cultures. *Training and Development Magazine*
- Jung, H.S. and Yoon, H.H.,(2015). The impact of employees' positive psychological capital on job satisfaction and

- organizational citizenship behaviors in the hotel. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kaligis, J. N., Tumbelaka, S. S. X., & Goni, D. (2023). Organizational culture, work motivation, and work effectiveness (Case study on hotels in Tomohon and Tondano). *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 8(1), 89-100.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kanfer, R. (1992). Work motivation: New directions in theory and research. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 7, 1- 53.
- Kontoghiorghes, C., (2016). Linking high performance organizational culture and talent management: satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(16), pp.1833-1853
- Lawler, E. E. (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 11(5), 265-268. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00176>
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality* (2nd ed.). Harper & Row.
- McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (2003). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 81(1), 117-126. Retrieved from Harvard Business Review
- Murphy và Cleveland. (1995). Understang performance appraisal. *International Educational and Proessional Publisher*.
- Rachmad, R. J. F., & Hartono, A. (2024). The Influence of Organizational Culture and Work Motivation on Employee Performance with Job Satisfaction as a Mediation Variable at PT. Bengkulu Kokoh Perkasa. *Jurnal Economic Resource*, 7(1), 20-27.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Gencer, G., Atay, H., Gurdogan, A., & Colakoglu, U. (2023). The relationship between organizational culture, organizational silence and job performance in hotels: the case of Kuşadası. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(1), 70-89.
- Qristin Violinda, Sun Jian (2016). Dynamic Capabilities, Organizational Culture and Competitive Advantage : Evidence from Agriculture Cooperatives in China. *Jurnal Universitas Brawijay*. P-ISSN 2252-8997. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2016.004.03.4>
- Trần Quang Bách, Trần Diệu Linh (2019). Ảnh hưởng của văn hoá tổ chức tới động lực làm việc của nhân viên tại các doanh nghiệp tư nhân tỉnh Nghệ An. Tạp chí kinh tế và dự báo. Được trích lục từ: http://thuvienlamdong.org.vn:81/bitstream/DL_134679/12795/1/CVv139S32019049.pdf
- 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*. Trường Đại học Kinh tế - Đại học Huế

EXPLORING THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE WORK MOTIVATION OF EMPLOYEES IN A LUXURY HOTEL IN BA RIA - VUNG TAU

Tran Thu Huong^{1*}

¹*Dong Nai Technology University*

*Corresponding author: Tran Thu Huong, tranthuhuong@dentu.edu.vn

GENERAL INFORMATION

Received date: 26/08/2024

Revised date: 09/11/2024

Published date: 28/12/2024

KEYWORD

Ba Ria – Vung Tau;

Luxury hotel;

Organizational culture;

Work motivation.

ABSTRACT

This article focuses on examining the impact of organizational culture on the work motivation of employees in high-end hotels in Ba Ria - Vung Tau. The article is written on the basis of primary data. Using qualitative research methods combined with quantitative research, a survey was conducted from May to June 2024 with 219 employees working in high-end hotels in Ba Ria - Vung Tau. The findings show that there is a significant impact of organizational culture on the work motivation of employees including the following factors: (1) Social responsibility; (2) Leadership style; (3) Recognition and rewards; (4) Stability and innovation; (5) Vision - mission; (6) Trust and behavior; (7) Performance orientation. In which, the factor “Recognition and rewards” has the strongest impact with a standardized Beta coefficient of 0.364.
