

TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TRUYỀN THỐNG ĐẾN NĂNG LỰC  
CUNG ỨNG DỊCH VỤ CỦA NHÂN VIÊN QUA VAI TRÒ  
ĐIỀU TIẾT CỦA SỰ CẢM NHẬN PHÙ HỢP VỚI TỔ CHỨC

Nguyễn Lê Ngọc Hà

Sở Công Thương, Hà Tĩnh, Việt Nam

Nguyễn Hồng Quân<sup>1</sup>

Trường Đại học Ngoại thương, Hà Nội, Việt Nam

Ngày nhận: 05/04/2024; Ngày hoàn thành biên tập: 22/07/2024; Ngày duyệt đăng: 05/08/2024

DOI: <https://doi.org/10.38203/jiem.vi.042024.1132>

**Tóm tắt:** Mục tiêu của nghiên cứu này là đo lường tác động của văn hóa truyền thống đến năng lực cung ứng dịch vụ và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên, trong đó biến điều tiết là sự cảm nhận phù hợp với tổ chức, dựa trên các lý thuyết về văn hóa truyền thống của các nước và hành vi của nhân viên. Nguồn dữ liệu của nghiên cứu được thu thập từ 414 nhân viên, giáo viên trong tổ chức giáo dục ứng dụng văn hóa truyền thống bằng phương pháp chọn mẫu phân tầng. Kết quả nghiên cứu thể hiện mối liên hệ tích cực giữa văn hóa truyền thống và sự gắn kết với tổ chức, từ đó khẳng định vai trò điều tiết của sự cảm nhận phù hợp với tổ chức. Đồng thời, kết quả nghiên cứu cũng kiểm định được rằng mối quan hệ giữa văn hóa truyền thống với sự gắn kết của tổ chức có tác động tích cực đến năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên. Cuối cùng, bài nghiên cứu đề xuất một số giải pháp cho các tổ chức thuộc các lĩnh vực khác nhằm ứng dụng hiệu quả văn hóa truyền thống trong văn hóa tổ chức.

**Từ khóa:** Năng lực cung ứng dịch vụ, Sự cảm nhận phù hợp với tổ chức, Sự gắn kết với tổ chức, Văn hóa truyền thống

THE IMPACT OF TRADITIONAL CULTURE ON EMPLOYEES'  
SERVICE PROVISION CAPACITY FOR THE ORGANIZATION  
THROUGH THE MODERATING ROLE OF PERCEIVED  
ORGANIZATIONAL FIT

**Abstract:** The objective of this study is to measure the impact of traditional culture on service provision capacity and engagement with the organization, with the moderating variable being perceived organizational fit, based on theories of traditional culture from other countries and employee behavior. The data for the study was collected from 414 employees and teachers in educational institutions that apply traditional culture, using a stratified sampling method. The research results

<sup>1</sup> Tác giả liên hệ, Email: [quannh@ftu.edu.vn](mailto:quannh@ftu.edu.vn)

demonstrate a positive relationship between traditional culture and engagement with the organization, thereby confirming the moderating role of perceived organizational fit. Additionally, the study verifies that the relationship between traditional culture and engagement with the organization positively impacts employees' service provision capacity. Finally, the research proposes several solutions for organizations in other fields to effectively apply traditional culture within organizational culture.

**Keywords:** Service Provision Capacity, Perceived Organizational Fit, Engagement With The Organization, Traditional Culture

---

## 1. Giới thiệu

Nghiên cứu 113 tổ chức tại Việt Nam được thực hiện bởi phòng Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI), kết quả cho thấy các tổ chức lớn có tới 63,36% số lãnh đạo nhận ra được văn hóa tổ chức đóng vai trò rất lớn và cực kỳ cần thiết cho tổ chức (VCCI, 2023). Tuy nhiên, chỉ có 23,01% tổ chức đủ nguồn vốn và nguồn lực đầu tư để phát triển văn hóa tổ chức. Bên cạnh đó, mỗi tổ chức lại áp dụng các văn hóa khác nhau tùy thuộc vào tư tưởng, phong cách của người lãnh đạo tổ chức. Nhưng về cơ bản, các tổ chức sẽ có yếu tố văn hóa truyền thống trong văn hóa tổ chức.

Văn hóa truyền thống là chuỗi giáo dục phi hình thức bao gồm các kiến thức, giá trị đặc biệt được truyền từ thế hệ này đến thế hệ khác (Trung & Van, 2020). Pritchard & Ashwood (2008) nhấn mạnh rằng một trong những thách thức mà tổ chức phải đối mặt là làm thế nào để tăng cường sự gắn kết của nhân viên, từ đó nâng cao hiệu suất của tổ chức và năng suất cung ứng dịch vụ. Mối quan hệ tương quan chặt chẽ giữa văn hóa truyền thống và sự gắn kết với tổ chức của nhân viên đã được chỉ ra ở các nghiên cứu trước (Mester & cộng sự, 2003). Các nhà nghiên cứu đã liên kết trực tiếp sự gắn kết của nhân viên với văn hóa tổ chức qua hành vi và thái độ của nhân viên (Williams & cộng sự, 1989). Nghiên cứu của Javed & cộng sự (2016) đã chỉ ra văn hóa Hồi giáo trong tổ chức (gồm các khía cạnh là nghị lực, tiếp thu và cống hiến) có tác động theo chiều hướng tích cực đến năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên. Bên cạnh đó, Curhan & cộng sự (2009) đã chứng minh được sự gắn kết với tổ chức cũng có tác động tích cực đến năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên. Bridges (1994) và Howard (1995) đã có các đề tài nghiên cứu về sự cảm nhận phù hợp với tổ chức đến sự tương thích giữa con người và nơi làm việc của nhân viên.

Tuy nhiên, các công bố trên chỉ mới nghiên cứu văn hóa ảnh hưởng thế nào đến sự gắn kết với tổ chức, hay sự gắn kết với tổ chức tác động như thế nào đến người sử dụng dịch vụ, hay sự cảm nhận phù hợp của nhân viên tác động đến sự gắn kết với tổ chức như thế nào. Tuy nhiên, chưa có mô hình nào nghiên cứu tác động lẫn nhau của cả 4 yếu tố trên. Nhân viên là một phần rất quan trọng và không thể thiếu trong việc tạo nên văn hóa và năng lực cạnh tranh trên thị trường của doanh nghiệp và tổ chức. Các nghiên cứu hiện tại chưa làm rõ tác động của một nền văn hóa cụ thể nào

đến năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên, liệu họ có tâm huyết với tổ chức nơi mình làm việc hay không và đồng thời họ có cảm nhận phù hợp với tổ chức để giúp doanh nghiệp phát triển hay không. Chủ đề nghiên cứu được lấy cảm hứng từ những tổ chức giáo dục tại Việt Nam đã áp dụng văn hóa truyền thống vào hoạt động của mình, bài viết sẽ tập trung làm sáng tỏ các mối quan hệ và sự ảnh hưởng giữa các yếu tố như văn hóa truyền thống, sự gắn kết với tổ chức, sự cảm nhận phù hợp với tổ chức, và năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên và đánh giá khả năng áp dụng mô hình này vào các tổ chức khác.

Cấu trúc bài viết gồm 5 phần. Sau phần giới thiệu nghiên cứu, phần 2 trình bày cơ sở lý thuyết, giả thuyết, và mô hình nghiên cứu. Tiếp đó, phần 3 đưa ra phương pháp nghiên cứu. Phần 4 thảo luận kết quả nghiên cứu. Cuối cùng, phần 5 tổng kết và đưa ra hàm ý chính sách.

## **2. Cơ sở lý thuyết, giả thuyết, mô hình nghiên cứu**

### ***2.1 Lý thuyết về văn hóa truyền thống***

Văn hóa truyền thống là những giá trị hình thành từ những ngày đầu tạo lập dân tộc, dần dần được bồi đắp, tích lũy và kế thừa từ các nền văn hóa khác, đồng thời liên tục được truyền lại từ thế hệ này qua thế hệ khác (Hữu, 1998). Các nền văn hóa rất phong phú và đa dạng về số lượng. Hầu hết các hành vi, biểu hiện của con người đều chịu tác động ít nhiều từ văn hóa truyền thống. Trong nghiên cứu này, văn hóa truyền thống là văn hóa bản địa, lâu đời. Theo Guiso & cộng sự (2006), văn hóa truyền thống được hiểu là những phong tục và niềm tin mà các xã hội, tôn giáo và các nhóm sắc tộc truyền lại, hầu như không có sự biến đổi thông qua các thế hệ.

Văn hóa truyền thống bao gồm các giá trị đạo đức, quy tắc, phẩm chất mà con người tin tưởng và tuân thủ (Trung & Van, 2020). Văn hóa truyền thống còn được hiểu là biểu tượng và ngôn ngữ độc đáo được sử dụng để thể hiện niềm tin, giá trị và phong tục, từ đó giúp các dân tộc giữ được bản sắc, đặc trưng riêng biệt (Throsby, 2001).

Việt Nam đang từng bước tiến tới việc tuân thủ một cách hệ thống và đồng bộ các chuẩn mực đạo đức, phong tục, niềm tin, từ đó hướng tới tính kỷ luật của con người (Quân & cộng sự, 2022). Bên cạnh đó, nghiên cứu của Yong (2014) đã nêu ra văn hóa truyền thống có tác động mạnh mẽ đến việc quản lý con người, tính kỷ luật tự giác, sự gắn kết với tổ chức và lòng trung thành, từ đó ảnh hưởng đến kết quả hoạt động kinh doanh.

### ***2.2 Lý thuyết về sự gắn kết của nhân viên với tổ chức***

Sự gắn kết là việc thể hiện niềm tin và lòng trung thành của cá nhân vào các giá trị của tổ chức (Northcraft & Neale, 1996). Bên cạnh đó, Ilies & Judge (2003) cho rằng sự gắn kết là việc nỗ lực hết sức vì mục tiêu chung của tổ chức và bản thân vì sự phát triển bền vững của tổ chức. Berg & cộng sự (2003) nhấn mạnh một cá nhân

cống hiến hết lòng và tích cực cho tổ chức của mình thì đó chính là sự gắn kết với tổ chức. Còn theo Allen & Meyer (1990), trạng thái tâm lý mà cá nhân cảm thấy gắn bó với tổ chức chính là sự gắn kết với tổ chức, là cơ sở cho quyết định liệu thành viên đó có tiếp tục là nhân viên tổ chức trong tương lai hay không.

### ***2.3 Tác động của văn hóa truyền thống đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức***

Sự gắn kết với tổ chức, theo Shuck & Wollard (2010), được mô tả là mối quan hệ tích cực, cả về mặt nhận thức và thái độ của nhân viên, đối với kết quả hoạt động của tổ chức. Mối quan hệ văn hóa truyền thống thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên đã được chứng minh trong nghiên cứu của McBain (2007) và Lockwood (2007).

Với sự cải thiện không ngừng của môi trường làm việc và liên tục đổi mới nhiệm vụ của tổ chức, nơi làm việc có xu hướng bị tâm lý hóa - nghĩa là nhân viên cần có đủ khả năng thích ứng tâm lý và gắn kết với tổ chức để hoàn thành nhiệm vụ (Lyu, 2020). Sự gắn kết với tổ chức về mặt bản chất có mối liên hệ với nơi làm việc và đặc điểm văn hóa cơ bản. Vì vậy, cần phải đặt việc xây dựng sự gắn kết với tổ chức trong bối cảnh văn hóa cụ thể. Những nghiên cứu về sự gắn kết với tổ chức trước đây thường tập trung đối với văn hóa phương Tây. Hofstede (1993) đã chỉ ra sự khác biệt về văn hóa giữa phương Đông và phương Tây, đặc biệt là về tính năng động trong văn hóa truyền thống phương Đông.

Theo một nghiên cứu đã được tiến hành ở Iran, văn hóa Hồi giáo có tác động tích cực đến sự gắn kết với tổ chức và các khía cạnh khác như tính nghị lực, lãnh hội và cống hiến (Basharat Javed & cộng sự, 2016). Nghiên cứu trên nhận thấy nếu tổ chức có danh tiếng và hình tượng tốt đẹp trong xã hội, đồng thời đối xử quan tâm trong nội bộ tốt thì nhân viên sẽ có xu hướng gắn kết lâu dài với tổ chức. Nghiên cứu của Húc (2014) bàn về văn hóa truyền thống có đề cập rằng các nhà lãnh đạo không thể chỉ hành động vì lợi ích của bản thân, mà còn phải tạo ra các phúc lợi cho nhân viên. Bên cạnh đó, các hệ thống hành vi, vật chất cũng cần tuân theo trong văn hóa tổ chức, doanh nghiệp (Yong, 2014). Đồng thời, nếu lãnh đạo triển khai văn hóa truyền thống hiệu quả hoặc lãnh đạo giỏi về chuyên môn cũng như thái độ thì sẽ tạo ra ảnh hưởng sâu sắc đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên (Babcock-Roberson & Strickland, 2010).

Nghiên cứu của Guo (2012) với đối tượng là giáo viên tiểu học và trung học đưa ra kết quả rằng sự gắn kết với tổ chức phụ thuộc vào sáu khía cạnh là tính trách nhiệm, sự tận tâm, tính siêng năng, sự gắn kết nhận thức, sự cống hiến quên mình và tính đổi mới. Đối với nghiên cứu lần này, đối tượng hướng đến là nhân viên và giáo viên, vì vậy, các thang đo trong bảng hỏi được tham khảo và tiến hành khảo sát phù hợp để kiểm định tính khả thi. Trên cơ sở đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H1: Văn hóa truyền thống có tác động trực tiếp, thuận chiều đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên.*

## ***2.4 Vai trò biến đổi tiết của sự cảm nhận phù hợp với tổ chức của nhân viên***

Sự cảm nhận phù hợp với tổ chức được định nghĩa là sự tương thích giữa các cá nhân với tổ chức (Muchinsky & Monahan, 1987; Pattnaik & cộng sự, 2023). Các tổ chức nên nhấn mạnh sự cảm nhận phù hợp với tổ chức trong quá trình tuyển dụng và lựa chọn nhân viên vì đó là cơ sở có thể dẫn đến hành vi tích cực liên quan đến công việc, chẳng hạn như sự gắn kết với tổ chức. Mối quan hệ giữa sự cảm nhận phù hợp và cách ứng xử, sự gắn kết với tổ chức cũng đã được chỉ ra ở trong một số nghiên cứu đi trước. Theo Hoffman & Woehr (2006) và Bretz & Judge (1994), sự cảm nhận phù hợp với tổ chức có tác động thuận chiều, tích cực với các yếu tố như sự gắn kết, cam kết, hành vi công dân và sự hài lòng trong công việc. Thêm nữa, cơ sở vật chất tổ chức cung cấp và sự cảm nhận phù hợp góp phần tăng cường mức độ gắn kết theo hướng tích cực (Albrecht, 2010). Bên cạnh đó, Bindl & Parker (2011) cho rằng giá trị văn hóa được ứng dụng trong tổ chức sẽ khiến nhân viên thêm gắn kết, từ đó góp phần tạo nên trạng thái tinh thần tích cực.

Do vậy, nếu nhân viên cảm nhận được sự phù hợp của mình với tổ chức thì họ sẽ gắn bó hơn với tổ chức đang làm việc. Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng nếu cá nhân càng phù hợp với tổ chức của họ thì kết quả đạt được liên quan đến công việc sẽ càng tích cực hơn, bao gồm sự gắn kết với tổ chức cao hơn (Meglino & cộng sự, 1989) và xếp hạng hiệu suất cao hơn (Bretz & Judge, 1992). Theo Rokeach (1973), các giá trị văn hóa truyền thống cũng sẽ đóng vai trò chủ chốt trong việc thúc đẩy động lực đó. Nói cách khác, nếu văn hóa truyền thống được duy trì trong tổ chức, nó sẽ hình thành các động lực giúp nhân viên làm việc một cách hiệu quả. Sau khi tổng hợp và phân tích các nghiên cứu trên, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H2: Tác động của văn hóa truyền thống đến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên sẽ tăng lên khi sự cảm nhận phù hợp với tổ chức tăng.*

## ***2.5 Lý thuyết về năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên***

Năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên là một yếu tố quan trọng trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng. Trong mô hình đánh giá chất lượng dịch vụ (SERVQUAL) của Parasuraman & cộng sự (1988), năng lực của nhân viên là một trong năm yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến chất lượng cung ứng dịch vụ. Các thành phần khác bao gồm độ tin cậy, sự đáp ứng, sự đảm bảo và sự cảm thông. Trong đó, năng lực của nhân viên có thể được định nghĩa là khả năng và kỹ năng của nhân viên trong việc thực hiện dịch vụ một cách chính xác và hiệu quả. Năng lực của nhân viên không chỉ đơn thuần là kỹ năng chuyên môn mà còn bao gồm các kỹ năng mềm như quản lý cảm xúc và tương tác với khách hàng (Javed & cộng sự, 2019). Nhân viên có khả năng tương tác tốt với khách hàng và xử lý các tình huống khó khăn một cách linh hoạt thường mang lại sự hài lòng cao hơn cho khách hàng.

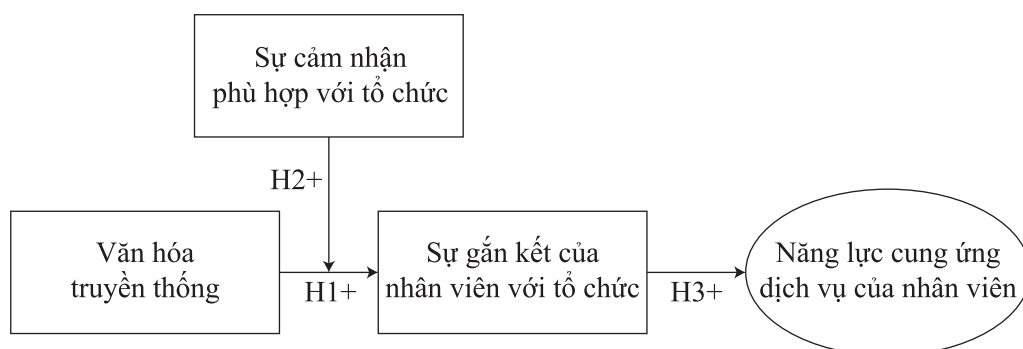
## 2.6 Tác động của sự gắn kết của nhân viên với tổ chức đến năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên

Theo Caplan (2013), sự gắn kết với tổ chức đóng góp phần lớn trong việc cải thiện năng suất, tăng cường hiệu suất, tính chuyên cần của nhân viên và khả năng giữ chân lao động của tổ chức. Khi nhân viên có sự gắn kết với tổ chức thì họ có xu hướng làm việc với năng suất cao hơn, ngoài ra có thể trực tiếp hỗ trợ tổ chức (Singh & cộng sự, 2012).

Theo Halbesleben (2010), nhân viên trong tổ chức có mức độ gắn kết cao sẽ thúc đẩy hành động hoàn thành nhiệm vụ tốt của nhân viên, khiến tổ chức đạt được kết quả tốt hơn, từ đó duy trì lợi thế cạnh tranh. Những nhân viên có sự gắn kết với tổ chức luôn mong muốn không chỉ hoàn thành nhiệm vụ mà còn vượt qua các mục tiêu mà công việc đã đặt ra (Christian & cộng sự, 2011). Họ sẵn sàng cống hiến hết sức cho tổ chức (Demerouti & cộng sự, 2010; Bakker & cộng sự, 2012). Thực tế, số lượng nghiên cứu cho thấy mối quan hệ tích cực giữa sự gắn kết với tổ chức của nhân viên và hiệu suất công việc ngày càng tăng. Do vậy, có thể kết luận rằng nhân viên làm việc năng suất nhất trong môi trường thử thách và phù hợp, mang đậm văn hóa tổ chức vì những môi trường như vậy tạo điều kiện cho họ gắn kết hơn (Demerouti & cộng sự, 2010).

Tuy nhiên, theo Schaufeli (2018), năng lực cung ứng dịch vụ vẫn chưa được chứng minh làm thế nào để duy trì sự gắn kết trong tổ chức. Từ những điều này, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

*H3: Sự gắn kết với tổ chức của nhân viên có tác động trực tiếp và thuận chiều đến năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên.*



**Hình 1. Mô hình đề xuất**

*Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả*

## 3. Phương pháp nghiên cứu

### 3.1 Xây dựng thang đo

Với bối cảnh nghiên cứu ở Việt Nam, đồng thời kế thừa các nghiên cứu đi trước, nghiên cứu này đề xuất các thang đo nghiên cứu và xây dựng mô hình nghiên cứu

để tiến hành khảo sát dựa trên quá trình tham vấn chuyên gia trong lĩnh vực văn hóa truyền thống và quản trị nguồn nhân lực. Mô hình nghiên cứu gồm bốn biến, mỗi biến gồm nhiều thang đo. Biến văn hóa truyền thống được đo bởi 6 thang đo tham khảo từ nghiên cứu của Goffee & Jones (1998), Quân & cộng sự (2022) và được đề xuất dựa trên quy tắc văn hóa truyền thống. Biến sự cảm nhận phù hợp với tổ chức đo bởi 3 thang đo được tham khảo từ nghiên cứu của Cable & DeRue (2002). Biến sự gắn kết với tổ chức được đo bởi 5 thang đo tham khảo từ nghiên cứu của Birnbaum & Edelson (1989), Mester & cộng sự (2003), Quân & cộng sự (2022) và được đề xuất dựa trên quy tắc văn hóa truyền thống. Biến năng lực cung ứng dịch vụ được đo bởi 5 thang đo tham khảo từ nghiên cứu của Yang (2002) và được đề xuất dựa trên quy tắc văn hóa truyền thống. Thang đo Likert 5 cấp độ được sử dụng với 5 cấp độ từ 1 - Rất không đồng ý đến 5 - Rất đồng ý. Các thang đo cụ thể được trình bày tại Bảng 2.

### **3.2 Thu thập số liệu**

Trong số các tổ chức giáo dục ứng dụng văn hóa truyền thống có hơn 30 cơ sở trên lãnh thổ Việt Nam, 16 tổ chức được lựa chọn để tiến hành khảo sát. Dữ liệu khảo sát được thu thập qua phương pháp chọn mẫu phân tầng, theo hình thức trực tuyến. Đối tượng khảo sát là nhân viên và giáo viên, được lựa chọn mẫu dựa trên tỉ lệ theo cấp bậc, thâm niên, cơ sở làm việc để đảm bảo tính phù hợp và độ tin cậy với tỉ lệ số liệu thực tế ở hệ thống. Khảo sát thu về 450 phiếu phản hồi. Các phiếu không hợp lệ được loại bỏ và 414 phiếu có dữ liệu phù hợp được đưa vào phân tích. Cỡ mẫu này đủ đáp ứng tiêu chuẩn chọn cỡ mẫu cho mô hình cấu trúc tuyến tính SEM (Hair & cộng sự, 2014).

### **3.3 Phân tích số liệu**

Để phân tích dữ liệu và kiểm tra độ tin cậy của các thang đo, kiểm định giả thuyết, các phần mềm như SPSS, AMOS, và SmartPLS được sử dụng. Kết quả phân tích cung cấp những bằng chứng khoa học vững chắc, hỗ trợ việc đưa ra các kết luận về tác động của văn hóa truyền thống và sự cảm nhận phù hợp với tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên.

## **4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận**

### **4.1 Thống kê mô tả mẫu**

Với 414 phiếu khảo sát hợp lệ, có thể thấy được tỉ lệ nữ giới và nam giới trong tổ chức có sự chênh lệch lớn. Cụ thể, nữ giới chiếm 88,7%, trong khi nam giới chiếm 11,3%, điều đó cho thấy nữ giới có xu hướng tham gia ngành giáo dục nhiều hơn nam giới. Nhóm tuổi chiếm tỷ lệ cao nhất là 26-35 (48,1%), tiếp đến là 18-25 (24,7%) và 36-45 (23,3%). Trong đó, người có trình độ cao đẳng/đại học chiếm tỷ lệ cao nhất (73,0%), sau đó là THPT/trung cấp (22,7%) và 4,3% cho nhóm người có trình độ sau đại học. Đối với các tổ chức giáo dục này, đa phần đáp viên có mức thu nhập 5-10

triệu đồng (66,1%), tiếp đến là dưới 5 triệu đồng (27,9%) và chỉ có 1,3% có mức lương trên 20 triệu đồng. Tuy mức thu nhập không cao nhưng nhân viên và giáo viên được khảo sát vẫn đồng hành, làm việc với tổ chức từ 1 năm trở lên, cụ thể, 1 đến 3 năm chiếm 46,9%, 4 đến 5 năm chiếm 16,7% và trên 5 năm chiếm 12,4%.

**Bảng 1. Kết quả thống kê mô tả mẫu**

Yếu tố		Tần suất	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	47	11,3
	Nữ	367	88,7
Độ tuổi (tuổi)	18-25	103	24,7
	26-35	200	48,1
	36-45	97	23,5
	46-60	14	3,7
	Trên 60 tuổi	0	0
Tình hình học vấn	THPT/trung cấp	93	22,7
	Đại học/cao đẳng	302	73,0
	Sau đại học	19	4,3
Thu nhập	Dưới 5 triệu	116	27,9
	5-10	274	66,1
	10-20	18	4,7
	Trên 20 triệu	6	1,3
Thời gian làm việc tại tổ chức ứng dụng văn hóa truyền thống	Dưới 1 năm	99	24,0
	1-3	194	46,9
	4-5	69	16,7
	Trên 5 năm	52	12,4

*Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả*

#### 4.2 Độ tin cậy của thang đo

Các chỉ số kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha (CA) đều đạt yêu cầu theo Hair & cộng sự (2010): tương quan biến tổng lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 (Bảng 2).

Kết quả nghiên cứu cho thấy thang đo POF3 của nhân tố POF, thang đo WE4 của nhân tố WE, thang đo TP5 của nhân tố TP có Hệ số CA nếu loại bỏ biến lớn hơn Hệ số CA (Bảng 2). Theo nghiên cứu của Nunnally (1978) và Cristobal & cộng sự (2007), giá trị tương quan biến tổng (Corrected Item-Total Correlation) của biến lớn hơn 0,3 thì khi đó sự chênh lệch giữa 2 hệ số Cronbach Alpha thường không nhiều. Theo đó, sự chênh lệch của giá trị Cronbach Alpha ở nghiên cứu này là không nhiều, nên nhóm nghiên cứu vẫn giữ các thang đo này ở lại để xem tính phân biệt, hội tụ của thang đo ở bước EFA và đánh giá chất lượng biến.

**Bảng 2. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo**

Thang đo	Ký hiệu	Nguồn tham khảo	Tương quan biến tổng	Hệ số CA nếu loại bỏ biến	Hệ số CA
<i>CTC - Văn hóa truyền thống</i>					
Duy trì thường xuyên và phát huy tinh thần học tập và lan tỏa văn hóa truyền thống	CTC1	Đề xuất của nhóm tác giả dựa trên quy tắc văn hóa truyền thống,	0,746	0,871	0,894
Lễ nghi giao tiếp tuân theo văn hóa truyền thống	CTC2	Quân & cộng sự (2022)	0,670	0,883	
Không gian tổ chức được bài trí ứng dụng văn hóa truyền thống	CTC3		0,715	0,876	
Văn hóa truyền thống ở tổ chức hòa hợp và kết nối với văn hóa gia đình của tôi	CTC4		0,713	0,876	
Môi trường làm việc nhân văn, chuẩn mực và thân thiện	CTC5	Goffee & Jones (1998)	0,746	0,871	
Tôi nắm rõ giá trị cốt lõi, sứ mệnh của tổ chức	CTC6		0,713	0,876	
<i>POF - Sự cảm nhận phù hợp với tổ chức</i>					
Các giá trị và văn hóa của tổ chức phù hợp với những điều mà tôi đánh giá cao trong cuộc sống	POF1	Cable & DeRue (2002)	0,699	0,685	0,805
Năng lực và đào tạo của tôi phù hợp với yêu cầu của công việc	POF2		0,685	0,702	
Có sự phù hợp tốt giữa những gì công việc của tôi mang lại cho tôi và những gì tôi đang tìm kiếm trong công việc	POF3		0,580	0,812	
<i>WE - Sự gắn kết với tổ chức</i>					
Tôi không có ý định thay đổi công việc, tổ chức làm việc khi nơi khác có thể trả lương cao hơn	WE1	Mester & cộng sự (2003)	0,600	0,611	0,715

**Bảng 2. Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo (tiếp theo)**

Thang đo	Ký hiệu	Nguồn tham khảo	Tương quan biến tổng	Hệ số CA nếu loại bỏ biến	Hệ số CA
Tôi luôn sẵn sàng đứng lên bảo vệ danh dự của tổ chức/cá nhân trong tổ chức khi có ai đó bôi nhọ	WE2		0,554	0,633	
Tôi muốn gắn bó, làm việc lâu dài với tổ chức	WE3		0,503	0,655	
Tôi sẵn sàng trở lại làm việc nếu tổ chức xảy ra biến cố trước đó	WE4	Đề xuất của nhóm tác giả dựa trên quy tắc văn hóa truyền thống, Quân & cộng sự (2022)	0,320	0,722	
Tổ chức là một tổng thể mà tôi không thể tách rời cá nhân mình ra khỏi đó	WE5	Birnbaum & Edelson (1989)	0,391	0,699	
<i>TP - Năng lực cung ứng dịch vụ</i>					
Tôi thực hiện các nhiệm vụ mà tôi mong đợi	TP1	Yang (2002) Đề xuất của nhóm tác giả dựa trên quy tắc văn hóa truyền thống	0,664	0,804	0,839
Tôi thực hiện các trách nhiệm quy định trong mô tả công việc	TP2		0,648	0,804	
Tôi hoàn thành tốt nhiệm vụ được giao (tốt = đáp ứng 90-100% yêu cầu của công việc (theo quy định của tổ chức))	TP3		0,697	0,790	
Tôi hoàn thành tốt công việc của mình (tốt = đáp ứng 90-100% yêu cầu của công việc (theo quy định của tổ chức))	TP4		0,713	0,785	
Tôi phát huy tốt hiệu suất làm việc của tôi	TP5		0,512	0,844	

*Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả*

Tổng thể mô hình đề tài tiếp tục được phân tích bằng phép trích phân tích nhân tố chính (Principal Axis Factoring-PAF), đồng thời phép quay Promax cũng được sử dụng cho phân tích khám phá các nhân tố (EFA) để đánh giá độ tin cậy cho thang đo.

Kết quả cho thấy, hệ số KMO thỏa mãn ( $0,5 < KMO \leq 1$ ) với giá trị là 0,846 và kiểm định Barlett có ý nghĩa thống kê (chỉ số  $\chi^2$  bằng 3452,334; chỉ số df bằng 171; chỉ số p-value bằng 0,000) (Hair & cộng sự, 2014).

Bảng ma trận xoay gồm 4 nhân tố với các nhóm biến quan sát đều hội tụ, có hệ số tải lớn hơn giá trị 0,5, và có tổng phương sai trích là 57,510% (lớn hơn mức 50%). Do đó, các biến quan sát được giữ nguyên để phân tích, kiểm định trong quá trình nghiên cứu tiếp theo.

**Bảng 3. Kết quả phân tích nhân tố khám phá**

<b>Kiểm định KMO và Bartlett</b>				
<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>				
Kiểm định Bartlett's	Approx. Chi-Square	3452,334		
	df	171		
	Sig.	0,000		
	Giải thích tổng phương sai	57,510%		
	Biến			
	1	2	3	4
CTC1	0,806			
CTC5	0,802			
CTC3	0,774			
CTC4	0,760			
CTC6	0,753			
CTC2	0,688			
TP4		0,820		
TP1		0,733		
TP2		0,726		
TP3		0,725		
TP5		0,584		
POF1			0,840	
POF2			0,807	
POF3			0,653	
WE1				0,882
WE2				0,775
WE3				0,575
WE5				0,873
WE4				0,588

*Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả*

### 4.3 Kiểm định các giả thuyết

#### 4.3.1 Phân tích SEM và CFA cho mô hình chưa có biến điều tiết

##### Tính đơn hướng

Chỉ số độ phù hợp GFI bằng 0,963 (lớn hơn giá trị 0,9); chỉ số Chi-bình phương/df bằng 1,781 (nhỏ hơn giá trị 3); RMSEA bằng 0,043 (nhỏ hơn 0,05); chỉ số phù hợp so sánh CFI bằng 0,967 (lớn hơn giá trị 0,9). Vì thế, tính đơn hướng của các nhân tố được đáp ứng đủ điều kiện cần và điều kiện đủ. Điều kiện khi kiểm định nhân tố CFA của mô hình là thỏa mãn, phù hợp và tốt (Hair & cộng sự, 2010).

##### Tính phân biệt và hội tụ

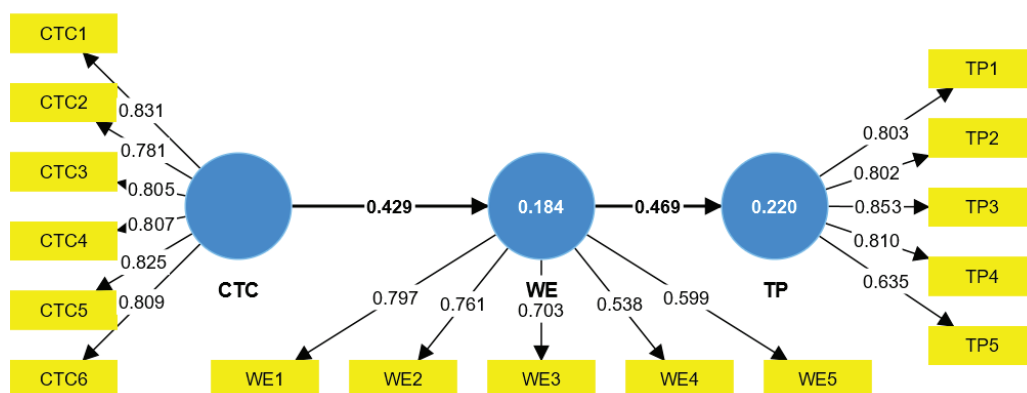
**Bảng 4. Kết quả kiểm định tính phân biệt và hội tụ**

	CA	rho_a	rho_c	AVE	Tiêu chuẩn Fornell - Larcker			
					CTC	POF	TP	WE
CTC	0,895	0,895	0,920	0,656	0,810			
POF	0,808	0,901	0,878	0,709	0,058	0,842		
TP	0,842	0,866	0,888	0,615	0,175	0,089	0,784	
WE	0,811	0,825	0,814	0,672	0,428	0,092	0,469	0,687

Nguồn: Tổng hợp từ SmartPLS

Kết quả kiểm định tính hội tụ đều được chấp thuận với AVE lớn hơn hoặc bằng 0,5 và độ tin cậy rho\_c lớn hơn hoặc bằng 0,7 (Bảng 4). Fornell & Larcker (1981) cho rằng dữ liệu có tính phân biệt hơn khi MSV nhỏ hơn AVE. Các kết quả trên cho thấy mô hình nghiên cứu hội tụ, đáng tin cậy và có tính phân biệt, dữ liệu có ý nghĩa thống kê và thực tế.

##### Kết quả mô hình SEM



**Hình 2. Kết quả mô hình SEM khi chưa có tác động điều tiết POF**

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

### 4.3.2 Phân tích SEM và CFA cho mô hình có chứa biến điều tiết

#### 4.3.2.1 Vai trò trung gian của biến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên

**Bảng 5. Kết quả vai trò trung gian của biến sự gắn kết với tổ chức của nhân viên**

Quan hệ giữa các nhân tố	Hệ số tác động chuẩn hóa của dữ liệu gốc (O)	T-value	P-value	Giá trị $f^2$	Biến phụ thuộc	Giá trị $R^2$
CTC → WE	0,419	10,543	0,000			
POF → WE	0,089	1,905	0,001	0,148	CTC	0,215
WE → TP	0,469	11,722	0,000	0,000	0,096	CTC
CTC → WE → TP	0,197	7,024	0,000			

*Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả*

Kết quả của việc nghiên cứu về tác động của văn hóa truyền thống (CTC) đến sự gắn kết với tổ chức (WE) và năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên (TP) được thể hiện ở Bảng 5. Kết quả nghiên cứu cho thấy sự gắn kết với tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến WE với hệ số  $\beta$  là 0,419 (p-value nhỏ hơn 0,001), ủng hộ giả thuyết H1. Đồng thời, sự gắn kết với tổ chức của nhân viên cũng có ảnh hưởng tích cực đến năng lực cung ứng dịch vụ với hệ số  $\beta$  là 0,089 (p-value nhỏ hơn 0,001), qua đó chấp nhận giả thuyết H2. Phân tích kết quả cho thấy sự gắn kết với tổ chức của nhân viên đóng vai trò trung gian toàn phần trong tác động của văn hóa truyền thống đến năng lực cung ứng dịch vụ, khi cả ảnh hưởng gián tiếp (indirect effect) và trực tiếp (direct effect) đều có ý nghĩa (với p-value nhỏ hơn 0,001).

Ngoài ra, biến phụ thuộc CTC có hệ số  $R^2$  bằng 21,5%, giá trị này vượt quá giá trị tối thiểu 10% (Falk & Miller, 1992). Hệ số  $f^2$  với  $f^2$  nhỏ hơn 0,15 (Cohen, 1988), cho thấy tác động của các mối liên hệ giữa các nhân tố với nhau đều ở mức độ nhỏ. Do đó, có thể kết luận rằng sự gắn kết với tổ chức của nhân viên đóng vai trò trung gian trong mối liên hệ giữa văn hóa truyền thống và năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên.

#### 4.3.2.2 Phân tích tác động điều tiết của sự cảm nhận phù hợp với tổ chức

Kết quả nghiên cứu cho thấy ảnh hưởng của biến POF đến biến TP và WE, thông qua trung gian là CTC, với giá trị p nhỏ hơn 0,001 và 0,005 tương ứng, có ý nghĩa thống kê (Bảng 6). Điều này xác nhận vai trò điều tiết của POF trong mối quan hệ giữa CTC và cả TP lẫn WE, hỗ trợ cho các giả thuyết H2 và H3. Ngoài ra, hệ số tác động chuẩn hóa dữ liệu gốc (O) có giá trị bằng 0,073 và 0,155 (có ý nghĩa thống kê), cho thấy khi sự cảm nhận phù hợp với tổ chức của nhân viên tăng lên thì ảnh hưởng của văn hóa truyền thống lên sự gắn kết với tổ chức sẽ càng mạnh mẽ.

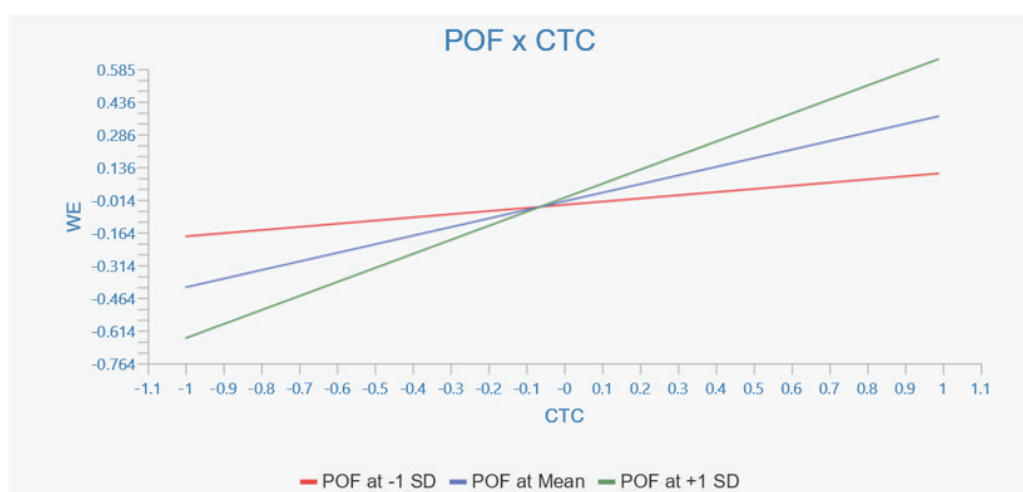
**Bảng 6. Kết quả các hệ số**

Quan hệ giữa các nhân tố	Hệ số tác động chuẩn hóa của dữ liệu gốc (O)	Hệ số tác động chuẩn hóa trung bình (M)	Độ lệch chuẩn (STDEV)	Giá trị kiểm định T((O/STDEV))	P-value
CTC → TP	0,197	0,199	0,028	7,024	0,000
CTC → WE	0,419	0,421	0,040	10,543	0,000
POF → TP	0,042	0,047	0,022	7,625	0,001
POF → WE	0,089	0,100	0,047	0,175	0,000
WE → TP	0,469	0,472	0,040	11,722	0,000
POF x CTC → TP	0,073	0,068	0,024	2,985	0,003
POF x CTC → WE	0,155	0,142	0,047	3,308	0,001

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

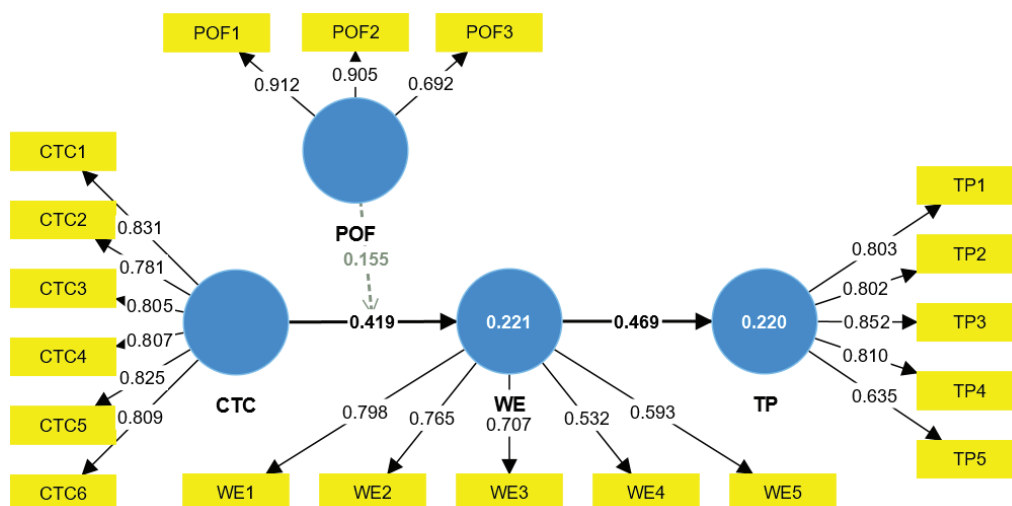
Để làm sáng tỏ hơn về đặc tính của ảnh hưởng điều tiết bởi POFxCTC, đường dốc đơn giản (Simple Slope Analysis) được tiến hành phân tích, thông qua việc tính toán tác động của CTC lên WE tại các mức POF khác nhau, bao gồm POF bằng, nhỏ hơn và lớn hơn 1 SD (độ lệch chuẩn) (Aiken & West, 1991).

Hình 3 minh họa cho kết quả phân tích, theo đó, hướng đi từ trái sang phải của các đường kẻ trong biểu đồ cho thấy sự tương quan thuận chiều và tích cực giữa sự cảm nhận phù hợp với tổ chức (POF) và mối liên hệ giữa văn hóa truyền thống (CTC) và sự gắn kết với tổ chức (WE). Sức ảnh hưởng của CTC lên WE tăng khi POF tăng lên. Do đó, kết quả một lần nữa nhấn mạnh tác động tích cực của POF trong việc điều tiết mối liên hệ giữa CTC và WE.

**Hình 3. Phân tích độ dốc đơn giản**

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Tiếp theo, phần mềm PLS-SEM được sử dụng để tiến hành kiểm định thêm vai trò điều tiết của biến POF - sự cảm nhận phù hợp với tổ chức trong mối tương quan giữa CTC - văn hóa truyền thống và WE - sự gắn kết với tổ chức, kết quả được thể hiện trong hình sau:



Hình 4. Kết quả mô hình SEM có tác động của biến điều tiết

*Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả*

Qua phương pháp Bootstrapping với 5000 dữ liệu, các giả thuyết nghiên cứu cho kết quả với hệ số tác động có p-value nhỏ hơn 0,05, nghĩa là chúng đều có ý nghĩa thống kê. Vì vậy, các giả thuyết nghiên cứu đưa ra đều được chấp nhận.

#### 4.4. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu chỉ ra hành vi gắn kết của nhân viên là kết quả từ các yếu tố như sự cảm nhận phù hợp với tổ chức và văn hóa tổ chức, động lực nội tại, và các cơ hội phát triển mà tổ chức cung cấp. Điều này củng cố cơ sở vững chắc cho việc cải thiện hiệu suất làm việc, năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên thông qua việc tạo dựng môi trường văn hóa bền vững trong tổ chức.

Tiếp đó, kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng văn hóa truyền thống có mối quan hệ tích cực với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (Giả thuyết H1). Các yếu tố văn hóa như lòng trung thành, tôn trọng các giá trị gia đình, và truyền thống trách nhiệm cá nhân đã tạo ra một môi trường làm việc nơi nhân viên cảm thấy gắn kết hơn với tổ chức. Điều này tương đồng với các nghiên cứu trước đó (Babcock-Roberson & Strickland, 2010), cho rằng các yếu tố văn hóa có thể tạo ra cảm giác an toàn và liên kết, giúp nhân viên phát triển lòng trung thành đối với tổ chức. Khi nhân viên nhận thấy các giá trị văn hóa truyền thống của họ được tôn trọng trong môi trường làm việc, sự cam kết và cảm giác thuộc về tổ chức sẽ được củng cố mạnh mẽ hơn.

Bên cạnh đó, nghiên cứu cho thấy rằng yếu tố sự cảm nhận phù hợp với tổ chức đóng vai trò quan trọng nhất trong việc tác động giữa văn hóa truyền thống đến sự gắn kết của nhân viên (Giả thuyết H2). Khi nhân viên cảm nhận rằng họ phù hợp với giá trị và văn hóa tổ chức, họ có xu hướng duy trì gắn bó lâu dài với tổ chức, như được chứng minh qua các nghiên cứu của Muchinsky & Monahan (1987) và Hoffman & Woehr (2006). Điều này cũng phù hợp với quan điểm của Bretz & Judge (1992), khi nhân viên nhận thức sự cảm nhận phù hợp với tổ chức, họ sẽ cống hiến tốt hơn cho tổ chức. Ngoài ra, sự phù hợp với tổ chức được cảm nhận cao, những tác động tích cực của các yếu tố văn hóa truyền thống như lòng trung thành, sự tôn trọng và trách nhiệm sẽ có ảnh hưởng mạnh mẽ hơn đến sự gắn kết của nhân viên, qua đó thúc đẩy sự cam kết và cống hiến lâu dài của họ với tổ chức.

Kết quả phân tích cho thấy sự gắn kết với tổ chức của nhân viên có ảnh hưởng tích cực đến năng lực cung ứng dịch vụ (Giả thuyết H3). Nhân viên có mức độ gắn kết cao với tổ chức thường có động lực và tinh thần trách nhiệm cao hơn, điều này góp phần cải thiện năng lực cung ứng dịch vụ của họ. Những người gắn kết với tổ chức có xu hướng cảm thấy tự hào về công việc của mình, điều này thúc đẩy họ cống hiến nhiều hơn để mang lại chất lượng dịch vụ tốt hơn. Kết quả này phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), khi nhân viên cảm thấy được tổ chức đối xử công bằng và đánh giá cao, họ có xu hướng đáp trả lại bằng cách nỗ lực hơn trong công việc, đặc biệt là trong việc cung ứng dịch vụ. Các nghiên cứu trước (Christian & cộng sự, 2011; Demerouti & cộng sự, 2010) cũng đã chứng minh rằng khi nhân viên cảm thấy gắn bó với tổ chức, họ không chỉ cải thiện hiệu suất công việc mà còn nâng cao năng lực cung ứng dịch vụ.

Tóm lại, các biện pháp phát triển văn hóa truyền thống trong tổ chức có ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn kết của nhân viên thông qua sự cảm nhận phù hợp với tổ chức, đồng thời cải thiện năng lực cung ứng dịch vụ. Những phát hiện này ủng hộ quan điểm rằng môi trường văn hóa bền vững và phù hợp có thể thúc đẩy nhân viên chia sẻ kiến thức, hợp tác với nhau, và đóng góp tốt hơn cho tổ chức.

## **5. Hàm ý chính sách và kết luận**

Kết quả khẳng định được sự ảnh hưởng đáng kể của văn hóa truyền thống đến sự gắn kết với tổ chức, từ đó củng cố lý thuyết về văn hóa truyền thống và sự gắn kết trong các nghiên cứu trước đó (Yang, 2002; Michal & Amy, 2002; McBain, 2007; Lockwood, 2007; và Babcock-Roberson & Strickland, 2010), đặc biệt là trong tổ chức ứng dụng văn hóa truyền thống. Đồng thời, nghiên cứu đã đưa ra kết quả chứng minh được mối liên hệ thuận chiều và tích cực giữa văn hóa truyền thống và sự gắn kết với tổ chức, trong đó biến điều tiết là sự cảm nhận phù hợp, có tác động trực tiếp đến năng lực cung ứng dịch vụ của nhân viên. Từ kết quả nghiên cứu, một số hàm ý được đề xuất như sau:

*Thứ nhất*, văn hóa truyền thống cần được lan tỏa và ứng dụng rộng rãi hơn trong môi trường tổ chức; các hoạt động lễ nghi, giáo dục tư tưởng cần được khuyến khích tổ chức thường xuyên cho các cán bộ nhân viên trong tổ chức.

*Thứ hai*, kết quả nghiên cứu cho thấy chìa khóa để tạo nên sự gắn kết với tổ chức của nhân viên là cần phải tạo nên một văn hóa tốt đẹp và đồng bộ trong tổ chức, kết hợp với yếu tố cảm nhận sự phù hợp của nhân viên. Khi nhận thấy sự khác biệt giữa tổ chức ứng dụng văn hóa truyền thống và tổ chức không ứng dụng, nhân viên sẽ xác định được mức độ phù hợp với tổ chức và từ đó gắn kết hơn.

*Thứ ba*, tổ chức cần tạo môi trường làm việc thử thách và phù hợp, mang đậm văn hóa tổ chức vì những môi trường như vậy tạo điều kiện cho nhân viên gắn kết và thể hiện năng lực cung ứng dịch vụ tốt nhất.

*Thứ tư*, các tổ chức nên xem xét việc áp dụng văn hóa truyền thống, vì kết quả từ nghiên cứu này và các nghiên cứu trước đã chỉ ra những lợi ích đáng kể của việc tích hợp văn hóa truyền thống vào tổ chức. Những lợi ích này bao gồm sự phong phú về tinh thần, nâng cao nhận thức, và từ đó cải thiện năng lực cung ứng dịch vụ.

Nghiên cứu vẫn còn tồn tại những hạn chế nhất định ngoài những đóng góp đã chỉ ra ở trên. Đầu tiên, nghiên cứu mới chỉ đề cập đến các đối tượng nhân viên, giáo viên trong tổ chức ứng dụng văn hóa truyền thống, chưa đi sâu vào các tổ chức, doanh nghiệp ở lĩnh vực khác. Tiếp đó, nghiên cứu chỉ mới khảo sát được những tổ chức ứng dụng văn hóa truyền thống có tác động đến các biến liên quan, nhưng chưa so sánh được với các tổ chức chưa ứng dụng văn hóa truyền thống. Các nghiên cứu tiếp theo nên khảo sát các mẫu đối sánh để thấy được sự khác biệt rõ ràng hơn.

### **Tài liệu tham khảo**

- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, The International Professional Publishers: London.
- Albrecht, S.L. (2010), "Handbook of employee engagement perspectives", *Issues Research and Practice*, School of Psychology and Psychiatry, Monash University, Australia.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990), "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization", *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 63 No. 1, pp. 1-18.
- Babcock-Roberson, M.E. & Strickland, O.J. (2010), "The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors", *The Journal of Psychology*, Vol. 144 No. 3, pp. 313-326.
- Bakker, A.B., Tims, M. & Derks, D. (2012), "Proactive personality and job performance: the role of job crafting and work engagement", *Human Relations*, Vol. 65 No. 10, pp. 1359-1378.
- Basharat Javed, S.B., Rawwas, M.Y. & Arjoon, S. (2016), "Islamic Work Ethic, innovative work behaviour, and adaptive performance: the mediating mechanism and an interacting effect", *Current Issues in Tourism*, Vol. 20 No. 6, pp. 647-663.

- Berg, P., Kalleberg, A.L. & Appelbaum, E. (2003), "Balancing work and family: the role of high-commitment environments", *Industrial Relations: a Journal of Economy and Society*, Vol. 42 No. 2, pp. 168-188.
- Bindl, U.K. & Parker, S.K. (2011), *Meaning Regulation at Work: How Emotions Impact on The Future of Organizations*, 25th ANZAM Conference, Wellington, New Zealand.
- Birnbaum, R. & Edelson, P.J. (1989), "How colleges work: the cybernetics of academic organization and leadership", *The Journal of Continuing Higher Education*, Vol. 37 No. 3, pp. 27-29.
- Blau, P.M. (1964), "Justice in social exchange", *Sociological Inquiry*, Vol. 34 No. 2, pp. 193-206.
- Bretz, R.D.Jr. & Judge, T.A. (1992), *The Relationship Between Person-Organization Fit and Career Success* (CAHRS Working Paper No. 92-11), Cornell University, School of Industrial and Labour Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Bretz, R.D. & Judge, J.A. (1994), "Job search behavior of employed managers", *Personnel Psychology*, Vol. 7, pp. 275-301.
- Bridges, W. (1994), *The End of The Job*, Fortune, pp. 62-74.
- Cable, D.M. & DeRue, D.S. (2002), "The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 No. 5, pp. 875-884.
- Caplan, G. (2013), *An Approach to Community Mental Health (Vol. 3)*, Routledge: London.
- Christian, M.S., Garza, A.S. & Slaughter, J.E. (2011), "Work engagement: a quantitative review and test of its relations with task and contextual performance", *Personnel Psychology*, Vol. 64 No. 1, pp. 89-136.
- Cohen, J. (1988), *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (1st ed.), Routledge: New York, USA.
- Cristobal, E., Flavian, C. & Guinaliu, M. (2007), "Perceived e-service quality (PeSQ) measurement validation and effects on consumer satisfaction and web site loyalty", *Managing Service Quality: an International Journal*, Vol. 17 No. 3, pp. 317-340.
- Curhan, J.R., Elfenbein, H.A. & Kilduff, G.J. (2009), "Getting off on the right foot: Subjective value versus economic value in predicting longitudinal job outcomes from job offer negotiations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 2, pp. 524-534.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A. & Leiter, M. (2010), "From thought to action: employee work engagement and job performance", *Work Engagement: a Handbook of Essential Theory and Research*, Vol. 65 No. 1, pp. 147-163.
- Falk, R.F. & Miller, N.B. (1992), *A Primer for Soft Modeling*, University of Akron Press, Akron.
- Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 39-50.
- Goffee, R. & Jones, G. (1998), *The Character of a Corporation: How Your Company's Culture Can Make or Break Your Business*, Harper Business, London.
- Guiso, L., Sapienza, P. & Zingales, L. (2006), "Does culture affect economic outcomes?", NBER Working Paper No. 11999, *National Bureau of Economic Research*, Massachusetts.

- Guo, T. (2012), "Research on Factors Affecting Teacher Engagement and their Relationship with Job Performance", Ph.D Dissertation, Tianjin University, Tianjin.
- Hair, J.F.Jr., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. & Tatham, R.L. (2010), *Multivariate Data Analysis (6th ed.)*, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Hair, J.F.Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L. & Kuppelwieser, V.G. (2014), "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): an emerging tool in business research", *European Business Review*, Vol. 26 No. 2, pp. 106-121.
- Halbesleben, J.R. (2010), "A meta-analysis of work engagement: relationships with burnout, demands, resources, and consequences", *Work Engagement: a Handbook of Essential Theory and Research*, Vol. 8 No. 1, pp. 102-117.
- Hoffman, B.J. & Woehr, D.J. (2006), "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, pp. 389-399.
- Hofstede, G. (1993), "Cultural constraints in management theories", *Acad. Manage. Executive*, Vol. 7, pp. 81-94.
- Howard, A. (1995), *The Changing Nature of Work*, Jossey-Bass: San Francisco.
- Húc, T.L. (2014), *Con đường đạt đến nhân sinh hạnh phúc*, Nhà xuất bản Hồng Đức, Việt Nam.
- Hữu, N. (1998), "Văn hóa Việt Nam: Truyền thống và hiện đại", *Việt Nam học - Kỷ yếu Hội thảo Quốc tế lần thứ I*.
- Ilies, R. & Judge, T.A. (2003), "On the heritability of job satisfaction: the mediating role of personality", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, pp. 750-759.
- Javed, B., Naqvi, S.M.M.R., Khan, A.K., Arjoon, S. & Tayyeb, H.H. (2019), "Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: the role of psychological safety", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 40 No. 2, pp. 117-131.
- Lockwood, A.J. (2007), *The Influence of Managerial Leadership Style on Employee Job Satisfaction in Jordanian Resort Hotels*, 28th EuroCHRIE Annual Research Conference.
- Lyu, X. (2020), "Work engagement in the context of confucian culture: a case of chinese civil servants", *Frontiers in Psychology*, Vol. 11, 573146.
- McBain, R. (2007), "The practice of engagement: research into current employee engagement practice", *Strategic HR Review*, Vol. 6 No. 6, pp. 16-19.
- Meglino, B.M., Ravlin, E.C. & Adkins, C.L. (1989), "A work values approach to corporate culture: a field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74 No. 3, pp. 424-432.
- Mester, C., Visser, D., Roodt, G. & Kellerman, R. (2003), "Leadership style and its relation to employee attitudes and behavior", *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 29 No. 2, pp. 72-82.
- Michal, E.M.B. & Amy, L. (2002), "Outside of the corporate mainstream and excluded from the work community: a study of diversity, job satisfaction and well-being", *Community, Work & Family*, Vol. 5 No. 2, pp. 133-157.
- Muchinsky, P.M. & Monahan, C.J. (1987), "What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, pp. 268-277.

- Northcraft, T. & Neale, H. (1996), *Organisation Behaviour*, Prentice-Hall: London.
- Nunnally, J.C. (1978), *An Overview of Psychological Measurement*, In: Wolman, B.B. (eds) *Clinical Diagnosis of Mental Disorders*, Springer: Boston, MA.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1988), “Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64 No. 1, pp. 12-40.
- Pattnaik, L., Mishra, S. & Tripathy, S.K. (2023), “Perceived organizational support and organizational commitment: moderating role of person–organization fit”, *Global Business Review*, Vol. 24 No. 5, pp. 902-915.
- Pritchard, R. & Ashwood, E. (2008), *Managing Motivation: a Manager's Guide to Diagnosing and Improving Motivation*, Routledge.
- Quân, N.H., Hà, N.L.N., Chi, H.L., Hậu, P.T.T., Hoa, D.T.P. & Phương, N.M.B. (2022), “Nghiên cứu tác động tư tưởng Đệ Tử Quy của lãnh đạo và văn hóa Đệ Tử Quy của tổ chức đến sự hài lòng và gắn kết của nhân viên trong tổ chức”, *Tap chí Kinh tế và Phát triển*, Vol. 305, pp. 90-100.
- Rokeach, M. (1973), *The Nature of Human Values*, The Free Press: New York.
- Schaufeli, W. (2021), “Engaging leadership: How to promote work engagement?”, *Frontiers in Psychology*, Vol. 12, 754556.
- Shuck, B. & Wollard, K. (2010), “Employee engagement and HRD: a seminal review of the foundations”, *Human Resource Development Review*, Vol. 9 No. 1, pp. 89-110.
- Singh, J.J., Iglesias, O. & Batista-Foguet, J.M. (2012), “Does having an ethical brand matter? The influence of consumer perceived ethicality on trust, affect and loyalty”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, pp. 541-549.
- Throsby, D. (2001), *Economics and Culture*, Cambridge University Press: United Kingdom.
- Trung, N.S. & Van, V.H. (2020), “Educating traditional cultural values in Vietnam Universities”, *South Asian Research Journal of Humanities and Social Sciences*, Vol. 2 No. 3, pp. 210-214.
- VCCI (2023), “Báo cáo thường niên Doanh nghiệp Việt Nam 2021-2022”, *Liên đoàn Thương mại và Công nghiệp Việt Nam (VCCI) - Viện Phát triển doanh nghiệp (EDF)*, <https://vienptdn-vcci.vn/bao-cau-thuong-nien-doanh-nghiep-viet-nam-2021-2022.html>, truy cập ngày 16/04/2023.
- Williams, A., Dobson, P. & Walters, M. (1989), *Changing Cultures*, IPD: London.
- Yang, X. (2002), *Quản lý Khổng Tử*, Nhà xuất bản Đại học Nhân dân Trung Quốc, Trung Quốc.
- Yong, L. (2014), *Disciplinary Leadership Behavior and Huitong Huili's Operational Mechanism*, Dongbei University of Finance.