

CVRSS

Tạp chí Khoa học xã hội miền Trung

ISSN 1859 – 2635

Tạp chí ra 3 tháng 1 kỳ

Số 02 năm 2024

Năm thứ mười bảy

Mục lục

- Bàn về nội dung công tác phổ biến, giáo dục pháp luật về bảo vệ môi trường ở địa phương hiện nay 3
Trần Minh Đức, Nguyễn Hoàng Yến
- Dự báo phát thải khí nhà kính ở Việt Nam đến năm 2030 và hàm ý chính sách..... 10
Hồ Trọng Phúc, Trương Tấn Quân, Phạm Xuân Hùng, Hoàng Thị Liễu
- Các nhân tố ảnh hưởng đến quyết định trồng rau VietGAP tại vùng Kinh tế trọng điểm miền Trung..... 29
Tống Thị Hải Hạnh, Hoàng Hồng Hiệp
- Chất lượng điều hành kinh tế với phát triển hệ thống doanh nghiệp vùng Kinh tế trọng điểm miền Trung 39
Châu Ngọc Hoè
- Phát triển khu kinh tế, khu công nghiệp tạo nguồn hàng cho phát triển dịch vụ logistics tại tỉnh Quảng Nam 48
Phan Thị Sông Thương, Hồ Thị Kim Thùy, Nguyễn Hữu Thanh, Nguyễn Tất Trường
- Tác động của trải nghiệm khách hàng trực tuyến đến ý định mua lặp lại của khách hàng tại thành phố Huế 59
Lê Ngọc Anh Vũ
- Tình trạng việc làm của lao động nữ nông thôn huyện Phú Vang, tỉnh Thừa Thiên Huế 73
Dương Thị Dung Hạnh, Nguyễn Thị Thanh Thảo
- Khám phá mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết nhân viên: Nghiên cứu định tính về ngành ngân hàng..... 81
Tô Phước Hải, Trương Minh Ký
- Tình hình xây dựng, trùng tu đình làng xứ Quảng qua các thời kì lịch sử..... 93
Lê Xuân Thông
- Chúa Tiên Nguyễn Hoàng với vùng đất Duy Xuyên..... 105
Ngô Văn Minh
- Tiến trình phát triển, phục dựng và phát huy nghệ thuật Bài Chòi tỉnh Khánh Hòa trong xã hội đương đại 112
Nguyễn Thị Thanh Xuyên, Ngô Đức Chí, Hoàng Thị Thu Hương
- Một số khó khăn, thách thức đặt ra trong phát huy ý chí tự lực, tự cường của đồng bào dân tộc thiểu số hiện nay 127
Nguyễn Văn Thắng
- Biến đổi cấu trúc gia đình người Chăm Balamôn trong quá trình hội nhập..... 135
Võ Văn Dũng
- Vẻ đẹp thị giác trong thơ Nôm Hồ Xuân Hương..... 142
Nguyễn Thị Hồng Hạnh, Phạm Văn Hoá

Giấy phép xuất bản số 81/GP-BTTTT cấp ngày 01 tháng 04 năm 2024

Chế bản điện tử tại Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ; In 100 cuốn khổ 19 x 27cm; Số 02 năm 2024.

In tại Công ty TNHH in Trùng Khoa, số 28 đường Nguyễn Chí Thanh, phường Thạch Thang, quận Hải Châu, thành phố Đà Nẵng, Việt Nam. Nộp lưu chiếu tháng 6/2024.

CVRSS

Central Vietnamese Review of Social Sciences

ISSN 1859 – 2635

Quarterly Review

No. 02, 2024

The 17th Year

Contents

1. Discussing the current legal dissemination and education on environmental protection in localities.....**3**
Tran Minh Duc, Nguyen Hoang Yen
 2. Forecasting greenhouse gas emissions in Vietnam by 2030 and policy implications..... **10**
Ho Trong Phuc, Truong Tan Quan, Pham Xuan Hung, Hoang Thi Lieu
 3. Factors influencing farmers' decisions to adopt VietGAP in vegetable production in the Central key economic region.....**29**
Tong Thi Hai Hanh, Hoang Hong Hiep
 4. The impact of local economic governance quality on the development of the enterprise system in the Central key economic region.....**39**
Chau Ngoc Hoe
 5. Developing economic zones and industrial parks to generate sources of goods for logistics service growth in Quang Nam province**48**
Phan Thi Song Thuong, Ho Thi Kim Thuy, Nguyen Huu Thanh, Nguyen Tat Truong
 6. The impact of online customer experience on customers' repurchase intention in Hue city ...**59**
Le Ngoc Anh Vu
 7. Rural female workers' employment status in Phu Vang district, Thua Thien Hue province.....**73**
Duong Thi Dung Hanh, Nguyen Thi Thanh Thao
 8. The relationship between organizational culture and employee engagement: A qualitative study on the banking industry.....**81**
To Phuoc Hai, Truong Minh Ky
 9. The construction and restoration of communal houses in the Quang region during historical periods.....**93**
Le Xuan Thong
 10. The first Lord Nguyen Hoang and the land of Duy Xuyen..... **105**
Ngo Van Minh
 11. The process of developing, restoring, and promoting the art of Bai Choi in Khanh Hoa province in the contemporary society **112**
Nguyen Thi Thanh Xuyen, Ngo Duc Chi, Hoang Thi Thu Huong
 12. Difficulties and challenges in promoting the will of self-reliance and resilience among ethnic minorities in the current context..... **127**
Nguyen Van Thang
 13. Changes in family structure of Cham Brahman in the integration process **135**
Vo Van Dung
 14. Visual beauty in Ho Xuan Huong's Nom poetry..... **142**
Nguyen Thi Hong Hanh, Pham Van Hoa
-

Khám phá mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết nhân viên: Nghiên cứu định tính về ngành ngân hàng

Tô Phước Hải, Trương Minh Ký

Khoa Quản trị - Đại học Kinh tế thành phố Hồ Chí Minh (UEH)

E-mail liên hệ: haitp@ueh.edu.vn

Tóm tắt: Nghiên cứu này nhằm mục tiêu tìm hiểu và phân tích mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên trong môi trường ngân hàng. Nghiên cứu sử dụng phương pháp định tính để thực hiện nghiên cứu đề tài này. Kết quả nghiên cứu cho thấy các yếu tố trong văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên, tăng cường sự ảnh hưởng tích cực của văn hóa tổ chức và sự gắn kết nhân viên trong tổ chức. Dựa trên những phát hiện này, tác giả đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm thực hiện các phương pháp cải thiện và nâng cao việc giao tiếp, hỗ trợ lẫn nhau trong tổ chức, giúp lãnh đạo nhận biết được văn hóa tổ chức mang đến nhiều tác động tích cực để họ luôn ra những quyết định, chính sách xây dựng văn hóa tổ chức trở nên tốt hơn và sự hạn chế về sự quan tâm, chia sẻ giữa đồng nghiệp, thiếu kết nối giữa nhân viên và lãnh đạo, hạn chế trong việc bày tỏ quan điểm.

Từ khóa: văn hóa tổ chức, sự gắn kết của nhân viên.

The relationship between organizational culture and employee engagement:

A qualitative study on the banking industry

Abstract: This study aims to understand and analyze the relationship between organizational culture and employee engagement in a banking industry. Qualitative research methods used this topic. Results show that factors in organizational culture affect employee engagement, enhancing the positive influence of organizational culture and employee engagement in the organization. Based on these findings, the author proposes some managerial implications to improve and enhance communication and mutual support in the organization, helping leaders recognize positive impact of organizational culture. Consequently, they can make reasonable decisions and good policies to build better organizational culture and limit the lack of connection between employees and leaders as well as among employees.

Keywords: organizational culture, employee engagement.

Ngày nhận bài: 08/10/2023 **Ngày phản biện:** 10/10/2023 **Ngày duyệt đăng:** 10/6/2024

1. Đặt vấn đề

Văn hóa tổ chức trong lĩnh vực ngân hàng ngày nay đang trải qua một sự chuyển đổi quan trọng, đáp ứng với những thay đổi nhanh chóng trong môi trường kinh doanh và kỳ vọng của khách hàng. Các ngân hàng hiện đại đang hướng tới việc xây dựng một văn hóa tổ chức lấy khách hàng làm trọng tâm, chú trọng vào đổi mới, minh bạch và trách nhiệm giải trình.

Đại dịch COVID-19 đã đẩy nhanh việc áp dụng hình thức làm việc từ xa và sắp xếp công việc linh hoạt trong lĩnh vực ngân hàng. Các ngân hàng đã phải điều chỉnh văn hóa tổ chức để hỗ trợ từ xa và giải quyết cảm giác bị cô lập tiềm ẩn, duy trì sức khỏe của nhân viên và đo lường hiệu suất dựa trên kết quả thay vì quản lý hành chính nghiêm ngặt. Mặt khác, những cân nhắc về đạo đức và trách nhiệm đang ngày càng nổi bật trong văn hóa tổ chức. Các ngân hàng đang chú trọng hơn vào tính minh bạch, tính bền vững và trách nhiệm xã hội.

Nghiên cứu của Al Shehri, Mohammed (2017) về "Tác động của văn hóa tổ chức đối với sự gắn kết của nhân viên tại các ngân hàng Saudi" đã khẳng định rằng văn hóa là yếu tố quan trọng thúc đẩy nhân viên gắn kết. Nghiên cứu của Johnny, Mary Monica về chủ đề "Sự gắn kết của nhân viên: Bài đánh giá về các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên" cũng

hướng tới mục tiêu làm rõ ý nghĩa của sự gắn kết của nhân viên, không chỉ giúp tổ chức nắm bắt và đáp ứng tốt hơn các yêu cầu của nhân viên, mà còn giúp xác định các vấn đề cần được cải thiện để tạo ra môi trường làm việc tốt hơn. Nghiên cứu "Rebuilding Corporate Culture in Banking" của Tổ chức Hợp tác và Phát triển Kinh tế (OECD) năm 2021 đánh giá các biện pháp của các ngân hàng lớn nhằm cải thiện văn hóa doanh nghiệp sau cuộc khủng hoảng tài chính toàn cầu 2008. Nó chỉ ra cần có các giá trị đạo đức vững chắc, hệ thống thưởng phạt công bằng và minh bạch, đào tạo nhân viên về đạo đức và tuân thủ. Nghiên cứu "Innovation Culture in Banking" của Liên đoàn Ngân hàng Châu Âu năm 2022 tập trung vào việc thúc đẩy văn hóa đổi mới, sáng tạo tại các ngân hàng để đáp ứng cạnh tranh công nghệ. Khuyến nghị các chiến lược đào tạo, môi trường khuyến khích sáng tạo, đầu tư công nghệ và quan hệ đối tác sáng tạo.

Ngoài ra còn có báo cáo "Corporate Culture and Conduct Risk" của Ủy ban Basel năm 2023 đánh giá những rủi ro về hành vi sai trái làm tổn hại đến khách hàng từ văn hóa tổ chức yếu kém tại các ngân hàng. Báo cáo "Customer-Centric Culture in Banking" của Deloitte năm 2020 phân tích chiến lược và hoạt động cần thiết để xây dựng văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm tại ngân hàng.

Nhằm mục đích văn hóa lấy khách hàng làm trung tâm cũng đang trở nên quan trọng hơn bao giờ hết. Các ngân hàng nhận ra rằng để duy trì lợi thế cạnh tranh, họ cần phải cung cấp trải nghiệm khách hàng tuyệt vời, đáp ứng nhanh chóng và hiệu quả các nhu cầu của khách hàng. Điều này đòi hỏi một văn hóa tổ chức lấy khách hàng làm trung tâm, với sự tập trung vào dịch vụ khách hàng xuất sắc và liên tục cải thiện. Văn hóa tổ chức chính là mối quan hệ mật thiết để tăng sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức. Vậy mối quan hệ này là gì và vai trò của nó trong môi trường ngân hàng như thế nào? Tác giả quyết định khám phá mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên thông qua nghiên cứu định tính về ngành ngân hàng.

2. Cơ sở lý thuyết và giả thuyết

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. Thuyết động viên

Thuyết động lực bên ngoài: Nghiên cứu Srivastava và Barmola, (2011) cho thấy động lực bên ngoài giúp nhân viên làm việc hiệu quả hơn ở nơi làm việc, phát hiện ra rằng sự đánh giá về hiệu suất và trả lương theo hiệu suất là hai yếu tố cần thiết để nâng cao hiệu suất của nhân viên trong công việc. Nghiên cứu Ariely và cộng sự, (2009) và Van Beek và cộng sự, (2012) cho rằng động lực bên ngoài, đặc biệt là phần thưởng và tiền thưởng, giúp tăng động lực ở nhân viên khi thực hiện công việc hoặc nhiệm vụ thường lặp đi lặp lại và khó chịu. Hơn thế, nghiên cứu của Karatepe, (2013) về nhân viên khách sạn ở Romania khẳng định rằng phần thưởng dường như là chỉ số đáng tin cậy nhất về sự gắn kết với công việc của nhân viên.

Thuyết động lực bên trong: Nghiên cứu của Chiang và Jang, (2008) trên 289 nhân viên khách sạn từ 56 khách sạn quy mô trung bình ở một bang miền Trung Tây Hoa Kỳ đã ủng hộ quan điểm của Sharpley và Forster, (2003) cho thấy rằng động lực bên ngoài đóng góp ít hơn động lực bên trong vào động lực của nhân viên tại công việc. Hơn nữa, các nghiên cứu cũng chỉ ra rằng những nhân viên có động lực bên trong có xu hướng tham gia nhiều hơn vào nơi làm việc về mặt thể chất, cảm xúc và nhận thức trong các nhiệm vụ đầy thách thức và có ý nghĩa (Van Beek và cộng sự, 2012) và họ làm việc hiệu quả hơn, làm việc và thực hiện tốt hơn ở nơi làm việc. Theo Demerouti và Bakker, (2006); Weibel và cộng sự, (2007) ủng hộ các nghiên cứu trước đó và cho rằng động lực nội tại thúc đẩy một người hướng tới nỗ lực nhận thức cao hơn có liên quan đến sự hấp thụ, một trong những khía cạnh của sự gắn kết với công việc (Bakker và Demerouti, 2008); (Salanova và cộng sự, 2005).

2.1.2. Văn hóa tổ chức (Organizational Culture)

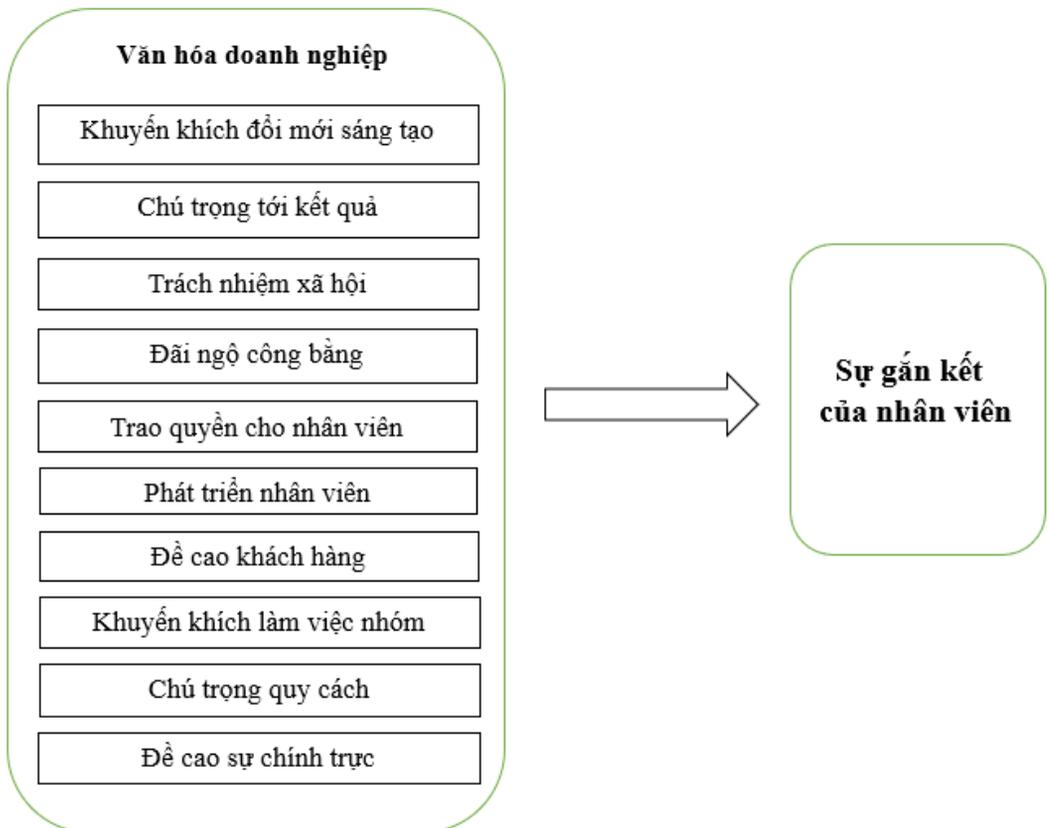
Cameron & Quinn, 2011 xem Văn hóa tổ chức (OC) là những giá trị, thái độ, niềm tin và mô hình hành vi được chia sẻ, hình thành nên cách thức tiến hành công việc và các mối quan hệ được thiết lập trong một tổ chức. Theo Schein, 2010 thì OC đề cập đến các giá trị, chuẩn

mục, niềm tin và phong tục tồn tại trong một tổ chức, ảnh hưởng đến hành vi và sự tương tác của các thành viên trong tổ chức đó. Đó là một tập hợp các giá định tinh thần được chia sẻ nhằm hướng dẫn việc giải thích và hành động trong các tổ chức (theo Hofstede, 1980). Còn tác giả Denison, 1990 xem OC là chất keo xã hội gắn kết một tổ chức lại với nhau bằng cách mang lại ý thức về bản sắc, thúc đẩy sự cam kết và lòng trung thành, đồng thời ảnh hưởng đến cách các thành viên suy nghĩ, cảm nhận và hành xử. Tác giả Deal & Kennedy, 1982 đề cập OC đến những giá định, niềm tin, giá trị và chuẩn mực bất thành văn và thường được coi là đương nhiên được chia sẻ bởi các thành viên trong một tổ chức nhằm hình thành nên thái độ và hành vi của họ.

2.1.3. Sự gắn kết của nhân viên (Employee Engagement)

Sự gắn kết của nhân viên (EE) trong doanh nghiệp được tiếp cận theo nhiều quan điểm khác nhau, nó góp phần và liên quan đến các yếu tố: Mục tiêu công việc, Văn hoá hỗ trợ và hoà nhập, Tăng trưởng và Phát triển, Lãnh đạo hiệu quả, Cuộc sống cân bằng, và giao tiếp hợp tác.

Tác giả Gallup, 2020 EE là cam kết tình cảm của nhân viên đối với tổ chức và các mục tiêu của tổ chức, dẫn đến nỗ lực tùy ý và sự sẵn sàng vượt lên trên những trách nhiệm công việc thông thường. EE còn là mức độ mà nhân viên cảm thấy đam mê công việc của mình, cam kết với tổ chức và nỗ lực tùy ý vào công việc của họ. (Kahn, 1990). Saks, 2006 thì đề cập EE đến sự kết hợp giữa sự gắn bó cảm xúc tích cực của nhân viên với công việc, mức độ động lực và sự sẵn sàng nỗ lực nhiều hơn để đóng góp cho sự thành công của tổ chức. Còn Corporate Leadership Council, 2004) EE là mức độ mà nhân viên đầu tư vào công việc của họ và tổ chức, cũng như mức độ họ được thúc đẩy để đóng góp vào sự thành công của cả hai. Cuối cùng Bakker & Demerouti, 2008 EE thể hiện trạng thái tâm lý mà nhân viên cảm thấy được kết nối với công việc của họ, trải nghiệm ý thức về mục đích và ý nghĩa cũng như được thúc đẩy để nỗ lực hết mình.



Hình 1. Các yếu tố của văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên

2.1.4. Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên

Sự gắn kết của nhân viên là sự thể hiện tinh thần nhân viên trong việc tham gia vào công việc và vị trí của họ trong công ty, điều này có thể cải thiện hiệu suất tổng thể công ty (Nurcholis & Budi, 2019).

Văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến cách mà nhân viên đặt ra mục tiêu cá nhân và sự nghiệp của họ, thực hiện công việc và quản lý tài nguyên để đạt được chúng. Nó cũng ảnh hưởng đến cách nhân viên nghỉ, ra quyết định, cảm nhận và cư xử. Sự gắn kết của nhân viên là kết quả của một văn hóa tổ chức lành mạnh. Hiểu và biết về khái niệm văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên là việc quan trọng để cải thiện hiệu quả và đạt được hiệu suất cao.

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

Bảng 1. Mô tả các biến

STT	Biến nghiên cứu	Mô tả khái quát	Nguồn
1	Khuyến khích đổi mới sáng tạo	Đề cập đến việc doanh nghiệp thúc đẩy, tạo thuận lợi cho các ý tưởng, hoạt động đổi mới của người lao động và mức độ cam kết thực hiện các hoạt động đổi mới sáng tạo của doanh nghiệp	Oriade và cộng sự (2021); Tepeci và Barlett (2002); Trương Đình Thái (2020)
2	Chú trọng tới kết quả	Đề cập đến việc doanh nghiệp đề cao kết quả làm việc cuối cùng và việc hoàn thành mục tiêu của người lao động và tập thể lao động	Remo (2012); Sarros và cộng sự (2005); Trương Đình Thái (2020)
3	Trách nhiệm xã hội	Đề cập đến việc doanh nghiệp quan tâm tới lợi ích đối với xã hội và môi trường khi tiến hành các hoạt động kinh doanh	Sarros và cộng sự (2005); Naqshbandi và cộng sự (2015)
4	Đãi ngộ công bằng	Đề cập đến việc doanh nghiệp đảm bảo sự công bằng trong đãi ngộ tài chính và phi tài chính đối với người lao động	Pandey và Patel (2020); Sarros và cộng sự (2005); Tepeci và Barlett (2002)
5	Trao quyền cho nhân viên	Đề cập đến việc doanh nghiệp thúc đẩy người lao động tham gia vào quá trình ra quyết định trong tổ chức	Seidu và cộng sự (2022); Shazad (2017); Tepeci và Barlett (2002)
6	Phát triển nhân viên	Đề cập đến việc doanh nghiệp quan tâm tới phát triển sự nghiệp của người lao động	Diamantidis và Chatzoglou (2019); Oriade và cộng sự (2021); Tepeci và Barlett (2002)
7	Đề cao khách hàng	Đề cập đến việc doanh nghiệp nhìn nhận khách hàng là trung tâm trong hoạt động kinh doanh	Atadil và Green (2021); Bavik (2016); Oriade và cộng sự (2021)

8	Khuyến khích làm việc nhóm	Đề cập đến việc doanh nghiệp thúc đẩy các nhóm làm việc và tinh thần đồng đội	Tepeci và Barlett (2002); Solis và Mora- Esquivel (2019); Oriade và cộng sự (2021)
9	Chú trọng quy cách	Đề cập đến việc doanh nghiệp coi trọng các quy trình, quy định, luật lệ chặt chẽ trong quá trình hoạt động	Bradley và cộng sự (2006) Oriade và cộng sự (2021); Lê Thị Tú Anh (2023)
10	Đề cao sự chính trực	Đề cập đến việc doanh nghiệp coi trọng sự trung thực và chân thành trong hoạt động kinh doanh	Daum và Maraist (2021); Tepeci và Barlett (2002); Lê Thị Tú Anh (2023)
11	Sự gắn kết của nhân viên	Đề cập đến việc người lao động đặt thể chất, nhận thức và cảm xúc vào trong quá trình thực hiện các giá trị và mục tiêu của tổ chức	Rai và Maheshwari (2021); Saks (2019); Suhartanto và Brien (2018); Lê Thị Tú Anh (2023)

Nguồn: Tác giả tổng hợp

3. Phương pháp nghiên cứu

Hai phương pháp tiếp cận và thu hoạch dữ liệu để chứng minh cho vấn đề hay khám phá trong phương pháp nghiên cứu định tính là phỏng vấn và quan sát. Ngoài hai phương pháp trên, phỏng vấn bằng ghi âm, ghi chú hoặc phỏng vấn bằng email cũng được sử dụng nhưng không được phổ biến vì các phương pháp tiếp cận này tốn nhiều thời gian để đạt đủ nguồn dữ liệu cần phục vụ cho dự án nghiên cứu.

3.1. Quy trình nghiên cứu

Giai đoạn 1: Nghiên cứu tại bàn

Xây dựng sơ bộ nên cấu trúc nghiên cứu, hướng đi để khám phá mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên trong môi trường ngân hàng.

Giai đoạn 2: Phỏng vấn đối tượng nghiên cứu

Ở giai đoạn này nhóm sử dụng hai phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình và phương pháp phỏng vấn sâu dựa trên bảng câu hỏi phỏng vấn đã hoàn thiện để thu thập dữ liệu phân tích về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp ngân hàng. Các đối tượng và phạm vi nghiên cứu thỏa mãn các tiêu chí mà nhóm đưa ra.

Giai đoạn 3: Trình bày kết quả nghiên cứu

Kết quả phân tích dữ liệu dựa trên dữ liệu thu thập từ hai phương pháp nghiên cứu trường hợp điển hình và phương pháp phỏng vấn sâu để tổng hợp và rút ra những kết luận toàn diện hơn về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và sự gắn kết của nhân viên trong doanh nghiệp ngân hàng. Bên cạnh đó, tác giả vận dụng các nghiên cứu lý thuyết và các tài liệu thứ cấp để diễn giải mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn kết nhân viên, cũng như đề xuất một số giải pháp, kiến nghị để vận dụng chúng tốt hơn.



Hình 2. Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất

3.2. Phương pháp nghiên cứu định tính

Trên thế giới có nhiều nghiên cứu áp dụng phương pháp nghiên cứu định tính như Nghiên cứu Lê, N. H., & Hamde, K. (2017) sử dụng nghiên cứu trường hợp và phỏng vấn các nhà quản lý ngân hàng để tìm hiểu mối liên hệ giữa văn hóa tổ chức và hiệu suất hoạt động tại các ngân hàng Việt Nam. Nghiên cứu Burchell, J., Kennedy, S., & Murray, A. (2015) khám phá văn hóa tổ chức và ứng xử có trách nhiệm tại các ngân hàng thông qua phỏng vấn sâu các nhân viên cấp quản lý tại các ngân hàng Úc, Hà Lan và Anh. Nghiên cứu Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A., & Treviño, L. K. (2006) sử dụng phương pháp nghiên cứu tình huống để khám phá các yếu tố như phát triển đạo đức nhận thức, niềm tin công bằng, hệ thống thưởng phạt ảnh hưởng đến ra quyết định đạo đức trong các tổ chức như ngân hàng.

3.3. Thu thập và phân tích dữ liệu

Để thu thập dữ liệu cho mục tiêu nghiên cứu, nhóm đã thu thập từ nhiều nguồn khác nhau. Dữ liệu thứ cấp được thu thập thông qua các nghiên cứu trong và ngoài nước, các thông tin trên các trang web chính thống của các ngân hàng uy tín,...Dữ liệu sơ cấp thu được trong quá trình phỏng vấn sâu với các nhân viên đang làm việc tại các ngân hàng. Chúng tôi phỏng vấn 10 người, trong đó có 3 phó giám đốc, 4 trưởng phòng và 3 phó phòng trong 4 ngân hàng. Vì nghiên cứu này đang áp dụng phương pháp tiếp cận lý thuyết có cơ sở nên sự can thiệp của nhà nghiên cứu được giữ ở mức tối thiểu và những người được phỏng vấn được tự do bày tỏ quan điểm của họ về sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức của họ. Nghiên cứu này sử dụng các cuộc phỏng vấn phi cấu trúc, người phỏng vấn nhận thức được phạm vi nghiên cứu. Sử dụng phương pháp như vậy cho phép nhà nghiên cứu nắm bắt các yếu tố văn hóa tổ chức nào ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên.

Nội dung phỏng vấn sâu mà nhóm thực hiện liên quan đến các nhóm chủ đề được thể hiện trong bảng 2. Dữ liệu thu thập từ phỏng vấn sâu đã được tổng hợp và sắp xếp theo các phạm trù thông tin quan trọng. Từ đó, chúng tôi đã trích dẫn, ghi chú các nội dung chính làm căn cứ để cung cấp một góc nhìn chi tiết từ trải nghiệm và ý kiến được chia sẻ của người lao động về đặc trưng trong văn hóa doanh nghiệp và sự gắn kết của nhân viên, và lý giải rõ hơn cách thức văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng tới sự gắn kết của nhân viên cũng như mối quan hệ giữa chúng. Kết quả phỏng vấn được kết hợp với dữ liệu thứ cấp về doanh nghiệp và bối

cảnh ngành ngân hàng để rút ra những kết luận khách quan về mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự gắn kết của nhân viên.

Bảng 2. Bảng câu hỏi phỏng vấn

Câu hỏi nghiên cứu	Câu hỏi phỏng vấn
Các yếu tố nào trong văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành ngân hàng là gì?	<ul style="list-style-type: none"> - Các yếu tố nào ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong ngân hàng của anh/chị là gì (câu hỏi gợi mở)? - Theo anh/chị, trong văn hóa tổ chức thì các hành động, yếu tố nào tác động đến sự gắn kết của nhân viên (tích cực/tiêu cực) - Anh/chị cảm thấy công tác quản lý trong ngân hàng/Phòng ban như thế nào? - Anh/chị nhận xét về các chính sách khen thưởng trong ngân hàng như thế nào? - Từ sau khi trở thành nhân viên của ngân hàng, các hoạt động nhằm phát triển Kỹ năng/Chuyên môn diễn ra và tác động như thế nào đến Anh/chị. - Theo ý kiến của anh/chị, những yếu tố nào trong văn hóa tổ chức đóng góp nhiều nhất vào mức độ gắn kết của Anh/ chị với ngân hàng?
Ảnh hưởng của việc có một nền văn hóa tổ chức tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành ngân hàng là gì?	<ul style="list-style-type: none"> - Từ những yếu tố/hành động tích cực vừa nêu trên, anh chị cảm thấy môi trường làm việc của mình trở nên như thế nào? - Có các chương trình hoặc sáng kiến cụ thể nào tại cơ sở của anh chị đã/đang/sẽ để thúc đẩy văn hóa tổ chức tích cực không?
Các khuyến nghị để cải thiện các chiến lược liên quan đến cải thiện văn hóa tổ chức và sự tham gia của nhân viên trong ngành ngân hàng là gì?	<ul style="list-style-type: none"> - Những hạn chế về văn hóa tổ chức còn tồn tại trong ngân hàng làm giảm sự gắn kết của nhân viên? - Qua sự quan sát, trải nghiệm làm việc trong môi trường ngân hàng, anh/chị có những đề xuất hay khuyến nghị nào để tăng sự gắn kết của nhân viên thông qua văn hóa tổ chức không? - Còn điều gì anh/chị muốn bổ sung về tác động của văn hóa tổ chức vào sự gắn kết của nhân viên trong ngành ngân hàng không?

Nguồn: Tác giả đề xuất

4. Kết quả nghiên cứu

Dữ liệu thu thập từ các cuộc phỏng vấn phi cấu trúc đã được phân tích theo hướng nội dung. Những cuộc phỏng vấn này đã được ghi âm và ghi chép. Dữ liệu tổng hợp được phân loại và sắp xếp thành các chủ đề để thực hiện phân tích theo hướng nội dung. Mỗi băng ghi đã được đọc kỹ và dữ liệu được so sánh với các bản ghi khác nhau để tìm các xu hướng lặp đi lặp lại. Ba chủ đề quan trọng đã được tạo ra trong lúc phân tích các dữ liệu trùng lặp.

Bảng 3. Chủ đề nghiên cứu

Câu hỏi nghiên cứu	Mục đích	Chủ đề
Các yếu tố nào trong văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành ngân hàng là gì?	Xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành ngân hàng	Các yếu tố trong văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên

Ảnh hưởng của việc có một nền văn hóa tổ chức tích cực đến sự gắn kết của nhân viên trong ngành ngân hàng là gì?	Phân tích mối quan hệ giữa văn hóa tích cực và sự gắn kết của nhân viên	Tăng cường sự ảnh hưởng tích cực của văn hóa tổ chức
Các khuyến nghị để cải thiện các chiến lược liên quan đến cải thiện văn hóa tổ chức và sự tham gia của nhân viên trong ngành ngân hàng là gì?	Đưa ra các khuyến nghị cải thiện các chính sách của văn hóa tổ chức để cải thiện sự gắn kết ở nhân viên ngân hàng.	Văn hóa tổ chức và chiến lược gắn kết nhân viên.

Chủ đề 1: Các yếu tố trong văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên

Hầu hết những người phỏng vấn đều đồng ý rằng văn hóa tổ chức hay văn hóa doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong sự gắn kết của họ đối với tổ chức của mình. Minh chứng cho điều này chính là 62.5% những người tham gia phỏng vấn đều đề cập đến văn hóa tổ chức khi được hỏi về những lý do ảnh hưởng đến sự gắn kết của họ và doanh nghiệp của mình - cụ thể là ngân hàng họ đang làm việc. Trong các yếu tố thuộc văn hóa tổ chức, sự giao tiếp hỗ trợ lẫn nhau giữa các cá nhân trong tổ chức (giao tiếp, hỗ trợ giữa các nhân viên với nhau và giao tiếp, hỗ trợ giữa sếp với nhân viên) và các hoạt động phát triển bên ngoài phạm vi công việc là hai yếu tố được đề cập nhiều nhất, lần lượt là 62.5% và 50% số người được hỏi đều đề cập đến các yếu tố này. Việc được giao tiếp, thiết lập các mối quan hệ cũng như việc bản thân nhận được nhiều sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên trong công việc đã góp phần tạo ra một môi trường làm việc thoải mái, thúc đẩy sự tham gia của nhân viên vào công việc cũng như đem lại cho các nhân viên cảm giác mong muốn được gắn bó với tổ chức. Các nhân viên cũng được thúc đẩy tham gia các hoạt động ngoại khóa nhằm phát triển bản thân để thích nghi tốt hơn với tổ chức và nơi làm việc của mình.

Chủ đề 2: Tăng cường sự ảnh hưởng tích cực của văn hóa tổ chức

Nền văn hóa tổ chức xác định giá trị cốt lõi và mục tiêu của tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy đồng tình và đồng hành với giá trị và sứ mệnh này, họ thường có động lực cao hơn để làm việc chăm chỉ và hiệu quả. Chính vì vậy, một nền văn hóa tích cực và ủng hộ thường tạo ra môi trường làm việc sẽ thúc đẩy sự hài lòng và động viên nhân viên làm việc tốt hơn. Ngược lại, nền văn hóa tiêu cực có thể dẫn đến sự thất vọng và sự mất động lực của nhân viên.

Qua kết quả thu thập được sau phần phỏng vấn các đối tượng đã và đang làm việc tại ngân hàng cho biết đây là môi trường làm việc thân thiện và năng động. Tuy nhiên có câu trả lời cho rằng, môi trường có phần gò bó và khó sáng tạo chiếm 25%. Có thể nói, môi trường làm việc thoải mái, hỗ trợ và khuyến khích sáng tạo, sẽ là một trong những yếu tố giúp nhân viên làm việc tích cực và hiệu quả hơn.

Cùng với đó, khi được hỏi về các chương trình nhằm thúc đẩy văn hóa tích cực, 75% người được phỏng vấn đều nhắc đến các chương trình và những buổi họp chia sẻ kiến thức và kỹ năng mềm. Hơn nữa, 100% câu trả lời đều cho rằng những hoạt động bên ngoài đều góp phần hỗ trợ văn hóa tổ chức trở nên tích cực hơn. Có thể kết luận, nền văn hóa tổ chức có tác động rất lớn đến hiệu suất làm việc của nhân viên.

Chủ đề 3: Văn hóa tổ chức và chiến lược gắn kết nhân viên.

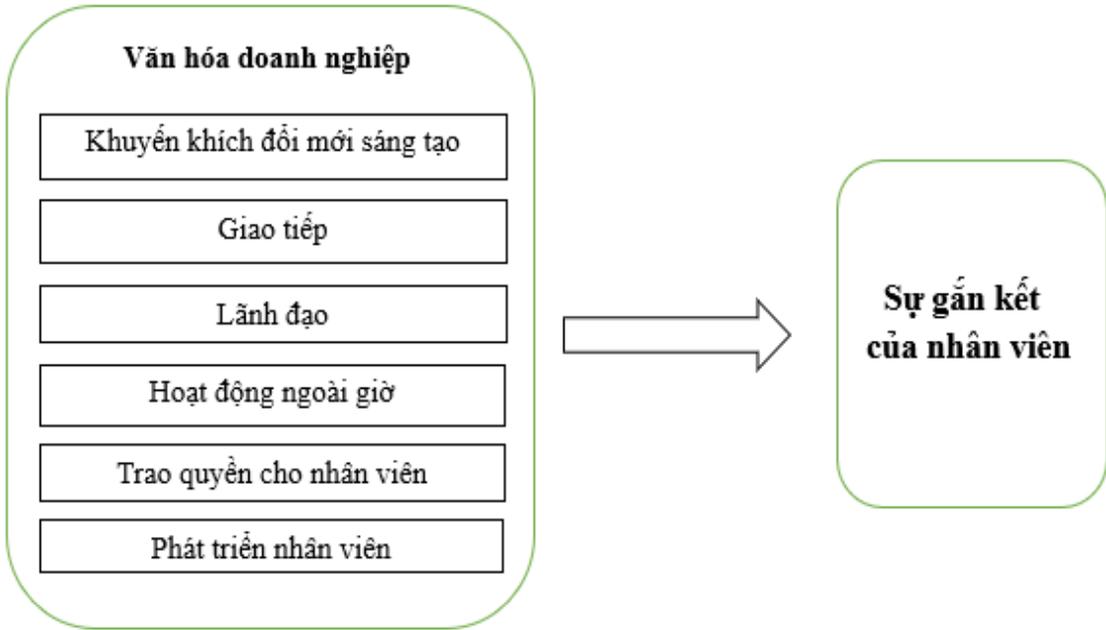
Văn hóa tổ chức đóng một vai trò quan trọng đối với sự hài lòng và gắn kết của nhân viên. Để nâng cao hiệu suất tổ chức và đảm bảo mối quan hệ tích cực, các tổ chức cần nhận biết những yếu tố có tiềm năng gây tác động tiêu cực đến văn hóa tổ chức của họ. Thông qua các khảo sát từ người phỏng vấn đã chỉ ra rằng một trong những yếu tố tiêu cực ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức là sự hạn chế về sự quan tâm và chia sẻ giữa đồng nghiệp (chiếm 25% tỷ lệ) do áp lực công việc lớn trong ngành ngân hàng. Ngoài ra, sự thiếu kết nối giữa nhân viên và quản lý cũng là một vấn đề được nhấn mạnh (chiếm 25% tỷ lệ). Thêm vào đó, hạn chế trong

việc bày tỏ quan điểm cũng được xem là một nguyên nhân gây tác động tiêu cực đến văn hóa tổ chức trong ngành này. Việc trả lương xứng đáng cho công việc ngoài giờ được coi là một yếu tố quan trọng để thúc đẩy tính tích cực trong văn hóa tổ chức của ngành ngân hàng.

5. Kết luận và hàm ý

5.1. Kết luận

Từ kết quả nghiên cứu ở trên nhóm tác giả đưa ra mô hình các nhân tố của văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên ngành ngân hàng tại thành phố Hồ Chí Minh.



Hình 3. Mô hình sau nghiên cứu

Nguồn: Nghiên cứu tác giả

5.2. Một số hàm ý

Chủ đề 1: Các yếu tố trong văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên

Nghiên cứu nhấn mạnh về tầm quan trọng của văn hóa tổ chức đối với sự gắn kết của nhân viên trong ngành ngân hàng. Điều này không chỉ có ý nghĩa quan trọng cho hiệu suất làm việc của cá nhân mà còn ảnh hưởng đến sự phát triển và thành công của tổ chức trong tương lai.

Giao tiếp và hỗ trợ lẫn nhau trong tổ chức đóng vai trò quan trọng đối với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Đầu tiên, khi cảm thấy được lắng nghe và hỗ trợ, nhân viên thường có xu hướng cam kết mạnh mẽ hơn với tổ chức, giảm nguy cơ nghỉ việc và tạo sự ổn định trong đội ngũ làm việc. Thứ hai, giao tiếp và hỗ trợ lẫn nhau xây dựng sự tin tưởng và lòng cam kết, từ đó nhân viên làm việc nhiệt huyết hơn và đảm bảo hiệu suất làm việc cao hơn. Cuối cùng, giao tiếp và hỗ trợ lẫn nhau khuyến khích sự phát triển.

Từ những tác dụng kể trên, mỗi doanh nghiệp nói chung và ngân hàng nói riêng cần thực hiện các phương pháp cải thiện và nâng cao việc giao tiếp, hỗ trợ lẫn nhau trong tổ chức. Đầu tiên, cấp quản lý nên xây dựng mô hình lãnh đạo tích cực. Họ phải là gương mẫu về giao tiếp mở cửa, lắng nghe tốt và sẵn sàng hỗ trợ nhân viên. Qua đó có thể truyền cảm hứng và thúc đẩy nhân viên làm việc với đầy đủ tâm huyết. Thứ hai là khuyến khích nhân viên đưa ra phản hồi mang tính xây dựng trong tổ chức. Tạo ra môi trường làm việc nơi mọi người có thể thể hiện ý kiến và nhận phản hồi tích cực là việc làm cần thiết để cải thiện giao tiếp và hiệu suất làm việc. Cuối cùng là thúc đẩy sự gắn kết và hỗ trợ giữa các cá nhân trong ngân hàng bằng cách khuyến khích các hoạt động đồng đội như làm việc nhóm... Công việc nhóm tạo ra môi

trường thích hợp để học hỏi và chia sẻ ý tưởng, thúc đẩy sự sáng tạo và cải thiện khả năng làm việc cùng nhau.

Ngoài ra, các hoạt động phát triển bên ngoài phạm vi công việc cũng đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng sự gắn kết của nhân viên với tổ chức. Vì những hoạt động này không chỉ đáp ứng nhu cầu cá nhân mà còn tạo ra môi trường làm việc tích cực và đa dạng hơn. Trước hết, các hoạt động này giúp nhân viên phát triển cá nhân, từ việc học hỏi kỹ năng mới đến việc nâng cao kiến thức và việc phát triển này không chỉ làm tăng giá trị của nhân viên đối với tổ chức mà còn tạo sự gắn kết với tổ chức.

Để phát triển các hoạt động bên ngoài phạm vi công việc, các tổ chức đặc biệt là ngân hàng cần thiết lập các chính sách hỗ trợ linh hoạt để cho phép nhân viên tham gia vào các hoạt động này một cách dễ dàng, bao gồm việc cung cấp thời gian linh hoạt hoặc hỗ trợ tài chính trong trường hợp cần thiết. Ngoài ra, tổ chức cũng cần xây dựng một văn hóa công việc ủng hộ sự sáng tạo và sự phát triển cá nhân, bao gồm việc tôn trọng và đánh giá cao những hoạt động ngoại khóa của nhân viên và khuyến khích sự chia sẻ từ các hoạt động này.

Chủ đề 2: Tăng cường sự ảnh hưởng tích cực của văn hóa tổ chức

Lãnh đạo là người cốt lõi để xây dựng văn hóa tổ chức trở nên tốt hơn. Lãnh đạo nhận biết được văn hóa tổ chức mang đến nhiều tác động tích cực cho tổ chức của mình, vì thế họ cần thể hiện và tuân thủ giá trị và mục tiêu của tổ chức, luôn ra những quyết định, chính sách xây dựng văn hóa tổ chức trở nên tốt hơn.

Chủ đề 3: Văn hóa tổ chức và chiến lược gắn kết nhân viên.

Văn hóa tổ chức có tác động đáng kể đến sự cam kết và sự hài lòng của nhân viên (Obuobisa-Darko, 2022), và có thể tạo ra lợi thế cạnh tranh. Để tăng cường sự cam kết của nhân viên và đạt hiệu suất tổ chức cao hơn, quan trọng là hiểu môi trường và văn hóa tổ chức từ đó điều chỉnh các phương pháp tương tác để phù hợp với nhu cầu và động cơ riêng của từng nhân viên (Bhardwaj, Mishra, & Jain, 2021). Những nhân viên gắn kết với tổ chức, có kết nối cảm xúc và trí tuệ với tổ chức có thể tạo ra tác động tích cực đến kết quả kinh doanh (Nurcholis & Budi, 2019). Theo ý kiến của người tham gia những hạn chế thường gặp trong văn hóa tổ chức của ngành ngân hàng là sự hạn chế về sự quan tâm và chia sẻ giữa đồng nghiệp, thiếu kết nối giữa nhân viên và lãnh đạo, hạn chế trong việc bày tỏ quan điểm.

6. Hạn chế và đề xuất hướng nghiên cứu tiếp theo

6.1. Hạn chế

Nghiên cứu này dựa trên nghiên cứu điển hình định tính của ngành ngân hàng nên các kết quả có thể không hoàn toàn áp dụng được cho các ngành khác. Các yếu tố liên quan đến Văn hoá tổ chức khá nhiều, nghiên cứu chỉ chỉ ra những yếu tố đặc trưng của ngành ngân hàng trong một khu vực nhất định.

Nghiên cứu tập trung vào một nghiên cứu định tính, điều này hạn chế khả năng khái quát hóa các phát hiện cho một quần thể lớn hơn. Một lượng mẫu lớn hơn bao gồm nhiều nghiên cứu điển hình từ các tổ chức khác nhau.

Vì nghiên cứu định tính bao gồm những diễn giải chủ quan của người nghiên cứu nên có khả năng xảy ra sai lệch trong việc thu thập và phân tích dữ liệu. Những thành kiến và định kiến của chính nhà nghiên cứu có thể ảnh hưởng đến kết quả. Tăng cường tính khách quan thông qua việc tam giác hóa dữ liệu từ nhiều nguồn hoặc sử dụng quy trình xác nhận độc lập có thể giảm thiểu hạn chế này.

Bài nghiên cứu có thể có khung thời gian giới hạn, điều này có thể hạn chế phạm vi và độ sâu của việc phân tích.

6.2. Hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu theo chiều dọc kéo dài vài năm để xem xét tác động lâu dài của văn hóa tổ chức đối với sự gắn kết của nhân viên. Điều này sẽ cung cấp cái nhìn sâu sắc về sự ổn định hoặc những thay đổi trong văn hóa, cũng như tác động của nó đến sự gắn kết theo thời gian.

Điều tra tính hiệu quả của các biện pháp can thiệp hoặc chiến lược cụ thể nhằm cải thiện sự gắn kết của nhân viên thông qua những thay đổi về văn hóa trong ngành ngân hàng. Điều này sẽ giúp xác định các khuyến nghị thiết thực cho các tổ chức đang tìm cách tăng cường sự gắn kết của nhân viên thông qua các sáng kiến văn hóa.

Kết hợp các phương pháp định tính và định lượng trong nghiên cứu sau này. Điều này sẽ cho phép phân tích mạnh mẽ hơn bằng cách nắm bắt cả trải nghiệm chủ quan của nhân viên ngành ngân hàng.

Tài liệu tham khảo

Al Shehri, M., McLaughlin, P., Al-Ashaab, A., & Hamad, R. (2017). The impact of organizational culture on employee engagement in Saudi Banks. *Journal of Human Resources Management Research*, 1(1), 1-23.

Ariely, D., Gneezy, U., Loewenstein, G., & Mazar, N. (2009). Large stakes and big mistakes. *The Review of Economic Studies*, 76(2), 451-469.

Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A., & Treviño, L. K. (2006). Bad apples in bad barrels revisited: Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making. *Business Ethics Quarterly*, 16(4), 449-473.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.

Bavik, A. (2016). Developing a new hospitality industry organizational culture scale. *International Journal of Hospitality Management*, 58, 44-55.

Bradley, R.V., Pridmore, J.L., Byrd, T.A. (2006). Information systems success in the context of different corporate cultural types: an empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, Vol.23 No.2, pp.267-294.

Brenyah, R. S., & Obuobisa-Darko, T. (2017). Organisational culture and employee engagement within the Ghanaian public sector.

Burchell, J., Kennedy, S., & Murray, A. (2015). Responsible conduct: Toward a cross-cultural interpretation of corporate culture in banking. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 27-44.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley.

Chiang CF, Jang S (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management* 27(2): 313-322.

Daum, D. L., & Maraist, C. C. (2021). The importance of culture in the era of COVID-19. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 160-162.

Deloitte Center for Financial Services (2020). Customer-Centric Culture in Banking: Drivers and Sustained Profitability. Deloitte Insights. Link : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/it/Documents/financial-services/2020%20Banking%20and%20capital%20markets%20outlook_Deloitte.pdf

Demerouti, E., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Bakker, A. B. (2006). Employee well-being and job performance: Where we stand and where we should go. *Occupational health psychology: European perspectives on research, education and practice*, 1, 83-111.

Diamantidis, A.D. and Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: an empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68 (1), 171-193.

Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. In *International Studies of Management & Organization* (Vol. 4, Issue 10, pp. 15-41). Taylor & Francis, Ltd. Retrieved 09 06, 2023, from <http://www.jstor.org/stable/40396875>.

Kahn, W. A. (1990, 12 01). Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work. In *AMJ* (Issue 33, pp. 629-724). Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/256287>. Link : <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/256287>.

Pandey, P. & Patel, G. (2020). Retaining front-line service employees: introducing analytic hierarchy process in the retail industry. *International Journal of Management Practice*, 13(3), 321-337. Link : <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJMP.2020.106937>.

Rai, A. & Maheshwari, S. (2021). Exploring the mediating role of work engagement between the linkages of job characteristics with organizational engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44 (1), 133 – 157. Link : https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/MRR-10-2019-0442/full/html?utm_medium=email&utm_source=transaction.

Saks, A.M. (2019). Antecedents and consequences of employee engagement revisited. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 6(1), 19-38. Link : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JOEPP-06-2018-0034/full/html>.

Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Wiley.

Seidu, S., Mensah, A.O., Issau, K. & Amoah-Mensah, A. (2022). Does organisational culture determine performance differentials in the hospitality industry? Evidence from the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(3), 535-552. Link : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JHTI-11-2020-0208/full/html>.

Suhartanto, D., Brien, A. (2018). Multidimensional engagement and store performance the perspective of frontline retail employees. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67 (5), 809–824. Link : <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-03-2017-0065/full/html>.