

THE INFLUENCE OF CORPORATE CULTURE ON EMPLOYEE SATISFACTION IN SELECTED TRAVEL BUSINESSES IN HANOI

Abstract: This study analyzes the impact of corporate culture on employee satisfaction in travel agencies in Hanoi. Data from 180 employees were analyzed using Cronbach's Alpha, exploratory factor analysis (EFA) and linear regression. The results identify four main factors that positively affect employee satisfaction, in decreasing order: consistency, adaptability, mission and involvement in the organization. The study confirms the important role of corporate culture in enhancing employee engagement and motivation. Based on the empirical results, the study proposes solutions to improve the working environment, including: enhancing organizational consistency, promoting adaptability, clearly communicating the mission and encouraging employees to participate in the decision-making process. These findings not only support travel businesses in Hanoi to improve human resource management efficiency, but can also be widely applied in many other fields, aiming towards a sustainable management model.

Keywords: Corporate Culture, Employee Satisfaction, Tourism Businesses

1. Giới thiệu

Một trong những thách thức lớn của ngành du lịch hiện nay là tình trạng thiếu hụt nhân lực cả về số lượng và chất lượng, đặc biệt là lao động chất lượng cao. Theo Tổng Cục Du lịch Việt Nam (2023), nhu cầu nhân sự trong ngành ngày càng tăng do sự phục hồi mạnh mẽ sau đại dịch, nhưng nguồn cung chưa đáp ứng kịp. Điều này khiến doanh nghiệp gặp khó khăn trong việc duy trì chất lượng dịch vụ, tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo lại nhân viên.

Để giải quyết vấn đề này, các doanh nghiệp cần tập trung nâng cao sự hài lòng của người lao động nhằm giữ chân nhân sự và giảm tỷ lệ nghỉ việc. Điều này đòi hỏi doanh nghiệp xác định các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, từ đó đưa ra giải pháp phù hợp để cải thiện môi trường làm việc, chính sách đãi ngộ và cơ hội phát triển. Khi người lao động hài lòng, hiệu suất làm việc sẽ tăng, giúp doanh nghiệp đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng lớn của ngành du lịch.

Nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng các nhân tố như lương, thưởng và phúc lợi có tác động đáng kể đến sự hài lòng của người lao động (Nguyễn, 2017; Yew, 2008). Bên cạnh đó, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra văn hóa doanh nghiệp và môi trường làm việc ngày càng có vai trò quan trọng, tác động trực tiếp đến mức độ gắn bó và động lực của nhân viên. Cụ thể, Bigliardi & cộng sự (2012) tập trung vào mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng của nhân viên trong lĩnh vực y dược. Saeed & Rodriguez (2023) nghiên cứu tác động của văn hóa doanh nghiệp lên sự hài lòng và sự thể hiện của nhân viên tại các doanh nghiệp ở nhiều lĩnh vực khác nhau. Nguyễn & Uông (2023) nghiên cứu về tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên tại các doanh nghiệp nhỏ và siêu nhỏ. Tuy nhiên, trong lĩnh vực du lịch, các nghiên cứu về chủ đề này vẫn còn hạn chế, chưa được khai thác đầy đủ.

Xuất phát từ thực tế và lý thuyết nêu trên, nghiên cứu về sự ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng của người lao động trong ngành du lịch nói chung và lữ hành nói riêng là cần thiết. Mục đích nghiên cứu là phân tích tác động của văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng của nhân viên tại một số doanh nghiệp kinh doanh lữ hành ở Hà Nội. Nghiên cứu tập trung vào việc xác định các nhân tố văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên, qua đó đề xuất các giải pháp giúp cải thiện môi trường làm việc và nâng cao hiệu quả công việc.

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

2. Cơ sở lý thuyết và tổng quan tình hình nghiên cứu

2.1 Cơ sở lý thuyết

2.1.1 Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, giá trị và hành vi chung trong tổ chức, định hướng nhận thức và hành động của nhân viên (Schein, 1977). Nghiên cứu chia văn hóa doanh nghiệp thành ba tầng: hiện vật, các giá trị chung và những giá trị cơ bản. Các nghiên cứu khác cũng nhấn mạnh vai trò của văn hóa doanh nghiệp trong việc ảnh hưởng đến cách làm việc và quan hệ trong tổ chức (Deshpande & Webster, 1989; Ravasi & Schults, 2006; Xiaoming & Junchen, 2012; Claver & cộng sự, 2001). Cameron & Quinn (1999) phân loại văn hóa doanh nghiệp thành bốn kiểu chính: thị trường, phân cấp, sáng tạo và gia đình, mỗi loại tác động khác nhau đến hiệu quả tổ chức. O'Reilly & cộng sự (1991) cho rằng sự tương hợp giữa giá trị cá nhân và tổ chức có ảnh hưởng lớn đến sự gắn bó và hiệu quả công việc.

2.1.2 Sự hài lòng của người lao động

Sự hài lòng trong công việc là thái độ của người lao động đối với công việc của mình. Weiss & Infante (1967) cho rằng sự hài lòng trong công việc thể hiện qua cảm nhận, niềm tin và hành vi của nhân viên. Fisher (2000) và Spector (1997) khẳng định sự hài lòng là cảm giác yêu thích công việc và các nhân tố liên quan đến công việc.

2.1.3 Mối quan hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và sự hài lòng của người lao động

Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng của người lao động là một chủ đề được nhiều nghiên cứu quan tâm. Theo Wallach (1983), các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của nhân viên. Nystrom (1993) và Lund (2003) cũng đã chỉ ra văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ có xu hướng gia tăng cam kết và sự hài lòng của nhân viên. Mặc dù nhiều nghiên cứu đã chỉ ra mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng của nhân viên

nhưng vẫn có một khoảng trống nghiên cứu về vấn đề này trong lĩnh vực doanh nghiệp lữ hành. Nystrom (1993) cho thấy nhân viên trong môi trường văn hóa mạnh mẽ có sự hài lòng cao hơn nhưng chưa có nhiều nghiên cứu tập trung vào các đặc thù của ngành du lịch và lữ hành. Các nhân tố như giao tiếp tổ chức, phong cách lãnh đạo và môi trường làm việc sáng tạo có thể đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện sự hài lòng của nhân viên trong ngành này.

2.2 Tổng quan nghiên cứu

2.2.1 Văn hóa doanh nghiệp

Văn hóa doanh nghiệp là hệ thống các giá trị, niềm tin và hành vi chung trong tổ chức, ảnh hưởng đến cách thức làm việc và giải quyết vấn đề. Theo Schein (1977), văn hóa doanh nghiệp gồm ba cấp độ, lần lượt là những quá trình và cấu trúc hữu hình, các giá trị được công nhận và các quan điểm chung. Deshpande & Webster (1989), Ravasi & Schultz (2006) và Xiaoming & Junchen (2012) nhấn mạnh vai trò của văn hóa trong quản lý nội bộ và quan hệ bên ngoài.

Mô hình “Competing Values Framework” của Cameron & Quinn (1999) phân loại văn hóa doanh nghiệp thành bốn nhóm: văn hóa thị trường, phân cấp, sáng tạo và gia đình, mỗi nhóm có ảnh hưởng khác nhau đến hiệu suất tổ chức. O'Reilly & cộng sự (1991) cho thấy sự tương hợp giữa giá trị cá nhân và tổ chức giúp nhân viên gắn bó và làm việc hiệu quả hơn. Hofstede (1980) phân tích tác động của văn hóa quốc gia đến doanh nghiệp, ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc và phong cách lãnh đạo.

Denison & cộng sự (1990) xác định bốn nhân tố cốt lõi của văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến hiệu quả tổ chức, lần lượt là sự tham gia, tính nhất quán, khả năng thích ứng và sứ mệnh. Sự kết hợp giữa các nhân tố theo hai trục linh hoạt - ổn định và nội bộ - bên ngoài giúp doanh nghiệp cân bằng giữa đổi mới, tăng trưởng, năng suất và lợi nhuận. Mô hình này nhấn mạnh tầm quan trọng của một văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ trong việc nâng cao hiệu quả hoạt động và tạo lợi thế cạnh tranh bền vững. Tiếp nối nền tảng này, Nugroho & cộng sự (2024) kế thừa và mở rộng mô hình của Denison, bổ sung thêm vai trò của lãnh đạo và môi trường bên ngoài trong việc định hình văn hóa doanh nghiệp.

2.2.2 Sự hài lòng của người lao động

Hiện nay, có nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm sự hài lòng của người lao động trong công việc. Theo Weiss & Infante (1967), sự hài lòng trong công việc là thái độ của người lao động đối với công việc, được thể hiện qua cảm nhận, niềm tin và hành vi của họ. Đồng quan điểm với đó, Fisher (2000) cho rằng sự hài lòng trong công việc là một thái độ bao gồm hai thành phần, đó là cảm xúc (tâm trạng, trải nghiệm khi làm việc) và nhận thức (đánh giá, niềm tin về công việc). Spector (1997) lại định nghĩa sự hài lòng trong công việc là sự mô tả cảm nhận tổng thể của

người lao động, hay đơn giản là cảm giác yêu thích công việc và các nhân tố liên quan đến công việc của họ. Theo đó, Ellickson & Logsdon (2001) cho rằng sự hài lòng trong công việc phản ánh mức độ yêu thích của nhân viên đối với công việc của mình. Môi trường làm việc càng phù hợp với nhu cầu, tính cách và giá trị của người lao động thì mức độ thỏa mãn công việc càng cao.

2.2.3 Mối quan hệ giữa văn hoá doanh nghiệp và sự hài lòng của người lao động

Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu trước đó, nhưng số lượng công trình đi sâu vào mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng trong công việc vẫn còn hạn chế. Wallach (1983) đã chỉ ra rằng các khía cạnh của văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng của nhân viên. Điều này cho thấy, khi một tổ chức xây dựng một nền văn hóa rõ ràng và phù hợp, nhân viên có xu hướng cảm thấy hài lòng hơn và sẵn sàng hoàn thành công việc một cách hiệu quả.

Trong một nghiên cứu về các tổ chức chăm sóc sức khỏe, Nystrom (1993) phát hiện rằng nhân viên làm việc trong các tổ chức có văn hóa mạnh mẽ thường gắn kết với doanh nghiệp cao hơn và hài lòng hơn với công việc. Những phát hiện này cũng phù hợp với nhiều nghiên cứu của Lund (2003), Sempene & cộng sự (2002), Zahari & Shurbagi (2012), Belias & cộng sự (2015) và Al-Sada & cộng sự (2016). Các nghiên cứu này đều nhấn mạnh rằng văn hóa doanh nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ với sự hài lòng của nhân viên, ảnh hưởng đến động lực làm việc và cam kết tổ chức.

Tại Việt Nam, các nghiên cứu cũng đã khám phá tác động của văn hóa doanh nghiệp đối với sự hài lòng của nhân viên trong nhiều loại hình tổ chức khác nhau. Trinh & Phan (2017) xác định rằng văn hóa doanh nghiệp thể hiện qua chính sách quản trị, định hướng phát triển, môi trường làm việc, hệ thống khen thưởng, đào tạo và phát triển, tất cả đều có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Nguyễn (2013) cũng đề xuất bốn nhân tố quan trọng của văn hóa doanh nghiệp, bao gồm định hướng nhân viên, tập trung khách hàng, khuyến khích hợp tác và nâng cao tinh thần trách nhiệm, đều góp phần tác động đến mức độ hài lòng và sự gắn kết với tổ chức. Ngoài ra, Kiều & cộng sự (2020) nhấn mạnh rằng phong cách quản lý, giá trị doanh nghiệp và đạo đức kinh doanh có tác động đáng kể đến sự cam kết và mức độ hài lòng trong công việc của nhân viên.

Sự nhất quán trong tổ chức và sự hài lòng của người lao động

Sự nhất quán trong tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc định hình giá trị, niềm tin và thái độ của nhân viên đối với doanh nghiệp. Theo Robbins (2006), một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ thường đi kèm với các chuẩn mực rõ ràng và sự hiểu biết chung về phương pháp giải quyết vấn đề, giúp nhân viên nhận thức rõ tầm quan trọng của việc tuân thủ quy tắc. Điều này góp phần tăng sự hài lòng trong công việc. Tuy nhiên, Nugroho & cộng sự (2024) cho rằng trong bối cảnh làm việc linh hoạt hậu đại dịch, nhân tố này có thể không còn giữ vai trò chủ đạo như trước

đây. Trong bối cảnh ngành du lịch tại Hà Nội, nơi mà các doanh nghiệp lữ hành thường phải đối mặt với áp lực cạnh tranh cao và biến động thị trường, sự nhất quán trong tổ chức có thể giúp nhân viên cảm thấy an tâm hơn và gắn bó lâu dài. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H1: Sự nhất quán trong tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng của người lao động tại một số doanh nghiệp kinh doanh lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Sự tham gia trong tổ chức và sự hài lòng của người lao động

Sự tham gia trong tổ chức được xem là nhân tố quan trọng đối với sự hài lòng của nhân viên. Robbins (2006), Sempane (2002) và Nugroho & cộng sự (2024) nhấn mạnh rằng khi nhân viên được tham gia vào các quyết định và hợp tác trong quá trình làm việc, họ sẽ có động lực làm việc tốt hơn và hài lòng hơn với công việc. Một nền văn hóa doanh nghiệp mạnh mẽ thường đi kèm với mức độ trung thành và cam kết cao của nhân viên đối với tổ chức. Trong ngành du lịch, đặc biệt tại Hà Nội, nơi mà sự sáng tạo và khả năng ứng phó nhanh chóng với thay đổi là yếu tố then chốt, sự tham gia của nhân viên vào các quyết định chiến lược có thể tạo ra môi trường làm việc tích cực hơn. Điều này không chỉ giúp nâng cao hiệu quả công việc mà còn tăng cường sự gắn kết của nhân viên. Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H2: Sự tham gia trong tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng của người lao động tại một số doanh nghiệp kinh doanh lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Sứ mệnh rõ ràng của doanh nghiệp giúp nhân viên hiểu được mục đích và ý nghĩa công việc của họ, từ đó góp phần tăng sự hài lòng và cam kết. Robbins (2006), Sempane (2002) và Nugroho & cộng sự (2024) chỉ ra rằng khi nhân viên nhận thức rõ ràng về sứ mệnh của tổ chức, họ có xu hướng gắn kết và hài lòng hơn. Đối với các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội, nơi ngành du lịch đang phục hồi sau đại dịch, việc xây dựng một sứ mệnh rõ ràng và truyền cảm hứng có thể giúp nhân viên cảm thấy công việc của họ có ý nghĩa hơn. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh ngành du lịch Việt Nam đang nỗ lực đạt mục tiêu đóng góp 6-7% GDP quốc gia vào năm 2025 (Tổng Cục Du lịch Việt Nam, 2022). Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

H3: Sứ mệnh của tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng của người lao động tại một số doanh nghiệp kinh doanh lữ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Sự thích nghi trong tổ chức và sự hài lòng của người lao động

Khả năng thích ứng cao của tổ chức giúp giảm độ căng thẳng và tăng sự hài lòng của nhân viên. Theo Fiori (2015) và Nugroho & cộng sự (2024), các doanh nghiệp có khả năng thích ứng linh hoạt với thay đổi thường duy trì được mức độ hài lòng cao của nhân viên, ngay cả trong những thời điểm khó khăn. Trong ngành du lịch, đặc biệt tại Hà Nội, nơi mà các doanh nghiệp lữ hành thường phải đối mặt với sự biến động

của thị trường và nhu cầu khách hàng, khả năng thích nghi trở thành yếu tố then chốt để duy trì sự hài lòng của nhân viên. Các nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra rằng các doanh nghiệp có khả năng thích ứng tốt hơn thường đạt được hiệu quả kinh doanh cao hơn (Ngatno & Dewi, 2019; Wei & Lau, 2010; Biedenbach & Müller, 2012; Eshima & Anderson, 2017). Do đó, giả thuyết nghiên cứu được đề xuất như sau:

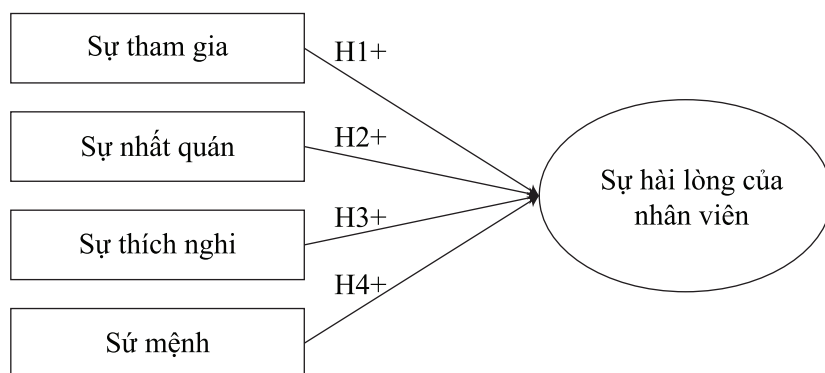
H4: Sự thích nghi trong tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng của người lao động tại một số doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội.

Tuy nhiên, vẫn tồn tại một khoảng trống trong tài liệu nghiên cứu mối liên hệ trực tiếp giữa văn hóa doanh nghiệp và sự hài lòng trong công việc đặc biệt đối với các doanh nghiệp lẻ hành.

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1 Mô hình nghiên cứu

Thông qua việc tổng kết các nghiên cứu trước đây, có thể thấy rằng có nhiều nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên, trong đó văn hóa doanh nghiệp là một yếu tố quan trọng mà các công ty hiện nay luôn chú trọng. Khi doanh nghiệp xây dựng một văn hóa mạnh mẽ, tỷ lệ giữ chân nhân viên sẽ cao hơn, điều này đồng nghĩa với việc giảm tỷ lệ nghỉ việc. Hơn nữa, doanh nghiệp sẽ nâng cao sự hài lòng của khách hàng và tạo ra cơ hội phát triển bền vững, cùng với các lợi ích kinh tế mà sự hài lòng của nhân viên mang lại. Dựa trên nền tảng khoa học từ các nghiên cứu trước đây, kết hợp với nghiên cứu về tình hình nhân sự tại một số doanh nghiệp lẻ hành ở thành phố Hà Nội, mô hình nghiên cứu được đề xuất như sau:



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

Nguồn: Đề xuất của nhóm tác giả

Nghiên cứu này khảo sát tác động của các nhân tố văn hóa tổ chức gồm sự nhất quán, sự tham gia, sứ mệnh, sự thích nghi đến sự hài lòng của nhân viên. Các câu hỏi khảo sát được xây dựng dựa trên nghiên cứu của Nugroho & cộng sự (2024) để đảm bảo tính khoa học. Bảng 1 trình bày chi tiết các nhân tố, biến quan sát và nguồn tham khảo.

Bảng 1. Tổng hợp nội dung và ký hiệu của các nhân tố, các biến quan sát

STT	Biến quan sát	Mã hóa	Nguồn
1	Sự nhất quán - Consistency (CO) Nhân viên đánh giá cao sự hiệu quả trong việc phối hợp giữa các phòng ban. Tổ chức đảm bảo sự thống nhất và rõ ràng trong việc thực hiện các quy định công việc của nhân viên. Tổ chức có hệ thống đánh giá và đo lường kết quả công việc với các tiêu chí phù hợp Nhân viên áp dụng bộ quy tắc đạo đức kinh doanh nhằm đảm bảo sự thống nhất trong hành vi ứng xử của nhân viên Mục tiêu giữa các cấp trong tổ chức được liên kết chặt chẽ và nhất quán	CO1	Nugroho & cộng sự (2024)
		CO2	(Denison, Haaland & Goelzer, 2003)
		CO3	Nugroho & cộng sự (2024)
		CO4	(Denison, Haaland & Goelzer, 2003)
		CO5	(Denison, Haaland & Goelzer, 2003)
2	Sự tham gia - Involvement (IN) Các lãnh đạo trao quyền cho nhân viên tự do sáng tạo trong công việc Tổ chức khuyến khích và tạo điều kiện để nhân viên nâng cao năng lực. Nhân viên được tham gia làm việc nhóm để hoàn tất công việc.	IN1	Nugroho & cộng sự (2024)
		IN2	(Denison, Haaland & Goelzer, 2003)
		IN3	Nugroho & cộng sự (2024)
3	Sứ mệnh - Mission (MI) Tầm nhìn và sứ mệnh của chúng tôi truyền cảm hứng và tạo động lực cho nhân viên Nhân viên cảm thấy công ty coi trọng và thực hiện đúng sứ mệnh và tầm nhìn của mình trong các hoạt động hàng ngày. Nhà lãnh đạo đã có kế hoạch rõ ràng để đạt được mục tiêu của tổ chức. Nhân viên cảm thấy công ty có sứ mệnh rõ ràng, mang lại ý nghĩa và định hướng trong công việc	MI1	(Denison, Haaland & Goelzer, 2003)
		MI2	(Denison, Haaland & Goelzer, 2003)
		MI3	Nugroho & cộng sự (2024)
		MI4	Nugroho & cộng sự (2024)
4	Sự thích nghi - Adaptability (AD) Tổ chức phản ứng linh hoạt trước đối thủ cạnh tranh và những thay đổi trong môi trường kinh doanh. Tổ chức theo dõi, bắt kịp sự phát triển của khoa học và công nghệ.	AD1	(Denison, Haaland & Goelzer, 2003)
		AD2	Nugroho & cộng sự (2024)

Bảng 1. Tổng hợp nội dung và ký hiệu của các nhân tố, các biến quan sát (tiếp theo)

STT	Biến quan sát	Mã hóa	Nguồn
	Tổ chức tập trung mang lại sự hài lòng cho khách hàng.	AD3	Nugroho & cộng sự (2024)
5	Sự hài lòng		
	-Satisfaction (SA)	SA1	Nugroho & cộng sự (2024)
	Nhân viên hài lòng vì công việc phù hợp với năng lực của họ.	SA2	Nugroho & cộng sự (2024)
	Nhân viên hài lòng vì cấp trên luôn sẵn sàng lắng nghe lời khuyên, góp ý và ý kiến của họ.	SA3	Nugroho & cộng sự (2024)
	Nhân viên hài lòng về lộ trình và cơ sở của việc thăng tiến tại doanh nghiệp.		

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

3.2 Dữ liệu và phương pháp phân tích

Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng, kết hợp phân tích nhân tố khám phá (EFA) và hồi quy tuyến tính. Cỡ mẫu được xác định dựa trên các tiêu chí phương pháp luận. Hair & cộng sự (2014) đề xuất tỷ lệ quan sát - biến tối thiểu là 5:1 (khuyến nghị tối ưu 10:1), đồng thời Nguyễn (2014) gợi ý cỡ mẫu lý tưởng trong khoảng 50-100. Công thức kinh nghiệm $n \geq 50 + 8p$ (p : số biến độc lập) được áp dụng. Tổng hợp hai tiêu chí trên, nghiên cứu chọn cỡ mẫu tối thiểu 90 quan sát, đáp ứng đồng thời điều kiện của EFA (Hair & cộng sự, 2014) và hồi quy (Nguyễn, 2014), qua đó đảm bảo tính hợp lý phương pháp luận và độ tin cậy của mô hình phân tích.

Nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện, khảo sát 205 nhân viên từ một số doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội, cụ thể là Công ty Vietsun Travel, Công ty TNHH Du lịch Lữ hành Việt, Công ty Cổ phần Sự kiện VIETPOWER, Công ty TNHH Golden Sea Hà Nội Travel, Công ty TNHH Thương mại và Dịch vụ Memory Queen Travel, Công ty Cổ phần Bất động sản và Du lịch Đông Nam Á, Công ty Cổ phần Dịch vụ Du lịch và Thương mại 24H Việt Nam, Công ty TNHH Dịch vụ Lữ hành Chuyến đi Việt Nam - Vietnam Express Tour, Công ty TNHH Du lịch và Truyền thông Group và Công ty Cổ phần Flamingo Travel.

Phân tích độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha, theo Hoàng & Nguyễn (2008), độ tin cậy của thang đo được đánh giá thông qua hệ số tin cậy. Các biến có hệ số tương quan với tổng biến nhỏ hơn 0,3 sẽ bị loại bỏ và thang đo được chấp nhận khi hệ số Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6.

Phân tích nhân tố khám phá, Hệ số KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) đo lường mức độ phù hợp của dữ liệu cho phân tích nhân tố, với giá trị lớn hơn hoặc bằng 0,5 (tối ưu lớn hơn hoặc bằng 0,6) cho thấy dữ liệu đạt yêu cầu để thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA), trong khi KMO nhỏ hơn 0,5 phản ánh sự không phù hợp do thiếu tương quan đủ mạnh giữa các biến. Hệ số tải nhân tố (Factor loading) phải nhỏ hơn 0,5 để các quan sát có giá trị ý nghĩa trong nghiên cứu. Theo Hair & cộng sự (2014), các

quan sát có Factor loading dưới 0,3 sẽ bị loại bỏ. Kiểm định Bartlett phải có ý nghĩa thống kê p-value nhỏ hơn 0,05 để xác nhận giả thuyết rằng các biến có mối tương quan trong tổng thể. Hệ số Eigenvalue phải lớn hơn 1 và phần trăm phương sai trích (% cumulative variance) cần phải lớn hơn 50% để đảm bảo mô hình là phù hợp.

Mã hóa và tính toán dữ liệu, sau khi thu thập, các câu hỏi khảo sát sẽ được kiểm tra tính hợp lệ. Những phiếu trả lời hợp lệ sẽ được mã hóa, làm sạch dữ liệu và nhập dữ liệu trên phần mềm Excel và SPSS 26.0. Dữ liệu sẽ được làm sạch trước khi tiến hành tính toán để phát hiện và loại bỏ các sai sót.

4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

4.1 Kết quả nghiên cứu

4.1.1 Thống kê mô tả mẫu nghiên cứu

Đối tượng khảo sát là cán bộ nhân viên tại một số doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành trên địa bàn Hà Nội. Số lượng phiếu khảo sát là 205 bảng, thu về 191 phiếu, sau khi loại bỏ những phiếu không đạt yêu cầu, còn lại 180 (đạt 87,80%) (Bảng 2).

Bảng 2. Thống kê mô tả

Đặc điểm của mẫu (cỡ mẫu n = 180)		Số lượng (người)	Tỷ lệ (%)
Giới tính	Nam	120	66,7
	Nữ	60	33,3
Tuổi	Dưới 20 tuổi	0	0,0
	20 - 30 tuổi	58	32,2
	30 - 40 tuổi	2	1,1
	40 - 50 tuổi	67	37,2
	50 - 60 tuổi	51	28,3
	Trên 60 tuổi	2	1,1
Trình độ học vấn	Phổ thông	36	20,0
	Cao đẳng	83	46,1
	Đại học	40	22,2
	Sau đại học	21	11,7
Kinh nghiệm	Dưới 1 năm	33	18,3
	1 - 3 năm	9	5,0
	3 - 5 năm	138	76,7
	Trên 5 năm	0	0,0
Thu nhập	Dưới 10 triệu	42	23,3
	10 - 20 triệu	13	7,2
	20 - 30 triệu	71	39,4
	30 - 40 triệu	35	19,4
	Trên 40 triệu	19	10,6

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Kết quả thống kê mô tả đã cung cấp một bức tranh tổng quan về đặc điểm của người lao động trong ngành kinh doanh lữ hành trên địa bàn Hà Nội. Lực lượng lao động chủ yếu là nam giới (66,7%), với phần lớn thuộc nhóm tuổi trung niên từ 40-50 tuổi (37,2%) và 50-60 tuổi (28,3%), cho thấy sự ổn định và kinh nghiệm là nhân tố quan trọng trong ngành. Về trình độ học vấn, người lao động có trình độ cao đẳng chiếm tỷ lệ cao nhất (46,1%), tiếp theo là đại học (22,2%) và sau đại học (11,7%), phản ánh yêu cầu về chuyên môn tương đối cao. Đặc biệt, phần lớn lao động có kinh nghiệm từ 3-5 năm (76,7%), trong khi không có nhân sự làm việc trên 5 năm, điều này cho thấy tính linh động cao của ngành. Về thu nhập, đa số người lao động nhận mức lương từ 20-30 triệu đồng (39,4%), trong khi chỉ 10,6% đạt mức trên 40 triệu đồng. Tổng quan các nhân tố này cho thấy ngành lữ hành tại địa bàn Hà Nội có đặc thù lao động ổn định, tập trung vào nhóm có trình độ chuyên môn và thu nhập ở mức trung bình khá, nhưng vẫn tồn tại một số thách thức liên quan đến tính bền vững và cân bằng giới tính.

4.1.2 Phân tích hệ số Cronbach's Alpha

Phân tích hệ số Cronbach's Alpha được thực hiện với tổng cỡ mẫu n bằng 180, bao gồm 5 thành phần và 18 biến quan sát, nhằm xác định độ tin cậy của thang đo. Kết quả cho thấy các thang đo đều có hệ số tin cậy tốt, nằm trong khoảng [0,60 - 0,90], và hệ số tương quan với biến tổng hiệu chỉnh đều lớn hơn 0,3 (Bảng 3). Do đó, các biến được đề xuất đều có độ tin cậy đủ cao để đưa vào phân tích nhân tố khám phá.

Bảng 3. Thống kê Cronbach's Alpha

Thang đo (ký hiệu)	Biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha khi loại biến này	Kết luận về độ tin cậy
Sự nhất quán (CO)	CO1	0,776	0,593	0,720	Đạt yêu cầu
	CO2		0,575	0,726	
	CO3		0,586	0,722	
	CO4		0,473	0,759	
	CO5		0,533	0,744	
Sự tham gia (IN)	IN1	0,869	0,865	0,707	Đạt yêu cầu
	IN2		0,757	0,809	
	IN3		0,638	0,915	
Sứ mệnh (MI)	MI1	0,687	0,490	0,609	Đạt yêu cầu
	MI2		0,484	0,617	
	MI3		0,456	0,635	
	MI4		0,459	0,630	

Bảng 3. Thống kê Cronbach's Alpha (tiếp theo)

Thang đo (ký hiệu)	Biến quan sát	Hệ số Cronbach's Alpha	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha khi loại biến này	Kết luận về độ tin cậy
Sự thích nghi (AD)	AD1	0,611	0,460	0,463	Đạt yêu cầu
	AD2		0,367	0,582	
	AD3		0,444	0,481	
Sự hài lòng (SA)	SA1	0,682	0,527	0,553	Đạt yêu cầu
	SA2		0,451	0,645	
	SA3		0,513	0,565	

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

4.1.3 Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA)

Kết quả phân tích cho thấy, với các biến độc lập, giá trị p-value bằng 0,000 và hệ số KMO là 0,837, các biến đã hội tụ thành 4 nhân tố riêng biệt như giả thuyết với tổng phương sai trích là 60,741%. Điều này có nghĩa là 4 nhân tố này giải thích được 60,741% sự biến thiên của dữ liệu, với hệ số Eigenvalue là 1,117. Tương tự, với biến phụ thuộc, giá trị p-value bằng 0,000 và hệ số KMO là 0,659 cho thấy các biến hội tụ thành 1 nhân tố với tổng phương sai trích là 61,326%, nghĩa là nhân tố này giải thích được 61,326% sự biến thiên của dữ liệu, với hệ số Eigenvalue là 1,840. Trọng số nhân tố và tổng phương sai trích đều thỏa mãn các yêu cầu, do đó mô hình là phù hợp.

Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá của các biến độc lập

Biến quan sát	Thành phần			
	CO	IN	MI	AD
<i>Sự nhất quán trong tổ chức - Consistency (CO)</i>				
CO1	0,750			
CO2	0,670			
CO3	0,667			
CO4	0,620			
CO5	0,574			
<i>Sự tham gia trong tổ chức - Involvement (IN)</i>				
IN1		0,911		
IN2		0,870		
IN3		0,709		

Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá của các biến độc lập (tiếp theo)

Biến quan sát	Thành phần			
	CO	IN	MI	AD
<i>Sứ mệnh của tổ chức - Mission (MI)</i>				
MI1			0,750	
MI2			0,730	
MI3			0,637	
MI4			0,512	
<i>Sự thích nghi trong tổ chức - Adaptability (AD)</i>				
AD1				0,748
AD2				0,660
AD3				0,632

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Kết quả từ ma trận xoay nhân tố cho thấy các hệ số tải nhân tố của các biến quan sát đều lớn hơn 0,5, điều này xác nhận thang đo có độ tin cậy cao. Sau phân tích nhân tố khám phá, thang đo 4 nhân tố văn hóa doanh nghiệp ảnh hưởng đến sự hài lòng của người lao động với 18 biến quan sát vẫn giữ được độ tin cậy tốt. Các hệ số tương quan giữa các biến đều cao và có ý nghĩa thống kê (tại mức ý nghĩa 1%), chứng tỏ mối liên hệ giữa sự hài lòng (SA) của người lao động và các nhân tố văn hóa doanh nghiệp trong mô hình là có ý nghĩa.

Bảng 5. Ma trận tương quan giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu

	CO	IN	MI	AD
IN	0,469**	1		
MI	0,523**	0,378**	1	
AD	0,479**	0,414**	0,369**	1
SA	0,704**	0,489**	0,524**	0,564**

*Chú thích: ***, **, * biểu thị mức ý nghĩa tương ứng 1%, 5% và 10%.*

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Kết quả bảng hệ số tương quan (Bảng 5) cho thấy, biến phụ thuộc có mối tương quan tuyến tính với 4 nhân tố độc lập: CO, IN, MI, AD. Bảng 6 cũng chỉ ra rằng giá trị Sig của các nhân tố CO, IN, MI, AD đều có ý nghĩa thống kê (p-value nhỏ hơn 0,05). Do đó, các nhân tố độc lập và phụ thuộc có mối tương quan với nhau và có khả năng xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến trong mô hình do hệ số tương quan giữa các nhân tố này khá cao.

4.1.4 Kết quả phân tích hồi quy

Mô hình hồi quy được xây dựng bao gồm biến phụ thuộc là sự hài lòng của người lao động (SA) và 4 biến độc lập được rút ra từ phân tích nhân tố khám phá, bao gồm: sự nhất quán (CO), sự tham gia (IN), sứ mệnh (MI) và sự thích nghi (AD). Mô hình hồi quy có dạng như sau:

$$SA = \beta_0 + CO*\beta_1 + IN*\beta_2 + MI*\beta_3 + AD*\beta_4 + e_i$$

trong đó, e_i là sai số ngẫu nhiên có phân phối chuẩn, với giá trị trung bình bằng 0 và phương sai không đổi.

Bảng 6. Kết quả ước lượng mô hình

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	Thống kê t	Sig.	Kiểm tra đa cộng tuyến	
	B	Độ lệch chuẩn	Beta			Độ chấp nhận	VIF
Hằng số	-0,129	0,267		-0,482	0,630		
CO	0,456	0,065	0,440	7,025	0,000	0,583	1,715
IN	0,100	0,050	0,113	2,001	0,047	0,716	1,396
MI	0,141	0,055	0,147	2,548	0,012	0,691	1,448
AD	0,306	0,066	0,267	4,628	0,000	0,686	1,458
Kiểm định mô hình							
R ²			0,600				
R ² hiệu chỉnh			0,591				
Thống kê Durbin - Watson			1,882				
Thống kê F (sig)			65.677 (0,000)				

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Kết quả hồi quy chỉ ra rằng hệ số xác định R² là 0,600 và R² điều chỉnh là 0,591. Mô hình này giải thích được 59,10% sự thay đổi của biến phụ thuộc (sự hài lòng) nhờ các nhân tố thuộc văn hóa doanh nghiệp, trong khi 40,90% sự biến thiên còn lại được giải thích bởi các nhân tố khác. Kết quả kiểm định sự phù hợp của mô hình cho giá trị p-value là 0,000 và nhỏ hơn 0,05. Điều này có nghĩa mô hình phù hợp. Ngoài ra, mô hình không có hiện tượng tương quan, do hệ số Durbin-Watson là 1,882 (thuộc khoảng từ 1 đến 3).

Hệ số phóng đại phương sai VIF nhỏ hơn 2, do đó có thể kết luận không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến giữa các nhân tố. Bảng 6 cho thấy 4 nhân tố thành phần của văn hóa doanh nghiệp đều có tác động đến sự hài lòng tại mức ý nghĩa 1%, trong đó nhân tố CO, IN, MI, AD tác động cùng chiều lên sự hài lòng. Tổng hợp kết quả được thể hiện ở Bảng 7.

Bảng 7. Kết quả phân tích tổng hợp

Giả thuyết	Phát biểu	Kỳ vọng	Beta	Kết luận
H1	Sự nhất quán trong tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng của người lao động tại một số doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội	+	0,440	Chấp nhận
H2	Sự tham gia trong tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng của người lao động tại một số doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội	+	0,113	Chấp nhận
H3	Sứ mệnh của tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng của người lao động tại một số doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội	+	0,147	Chấp nhận
H4	Sự thích nghi trong tổ chức có tác động tích cực đến sự hài lòng của người lao động tại một số doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội	+	0,267	Chấp nhận

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả

Từ kết quả trên, phương trình hồi quy chuẩn hóa thể hiện các nhân tố tác động đến sự hài lòng của người lao động tại một số doanh nghiệp kinh doanh lẻ hành trên địa bàn thành phố Hà Nội được thể hiện như sau:

$$SA = 0,440*CO + 0,113*IN + 0,147*MI + 0,267*AD + e_i.$$

4.2 Thảo luận

Kết quả phân tích hồi quy cho thấy các nhân tố văn hóa doanh nghiệp, bao gồm sự nhất quán (CO), sự tham gia (IN), sứ mệnh (MI) và sự thích nghi (AD), đều có tác động tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng của người lao động (SA) trong các doanh nghiệp lẻ hành tại Hà Nội. Hệ số xác định R² điều chỉnh là 0,591 chứng tỏ mô hình giải thích được 59,10% sự biến động của sự hài lòng, cho thấy mức độ ảnh hưởng đáng kể của văn hóa doanh nghiệp đến trải nghiệm và cảm nhận của nhân viên. Tất cả các giả thuyết nghiên cứu (H1, H2, H3, H4) đều được chấp nhận với mức ý nghĩa 1% hoặc 5%.

Kết quả nghiên cứu khẳng định rằng sự nhất quán (CO) là nhân tố có ảnh hưởng mạnh mẽ nhất đến sự hài lòng của nhân viên. Khi các giá trị cốt lõi của tổ chức được duy trì ổn định và nhất quán, nhân viên có xu hướng cảm thấy gắn bó hơn với công

ty. Điều này phù hợp với nghiên cứu của Denison (1990), nhấn mạnh rằng một môi trường làm việc có tính nhất quán giúp nâng cao sự cam kết và động lực làm việc. Do đó, doanh nghiệp cần xây dựng và duy trì một hệ thống giá trị bền vững, đảm bảo tính minh bạch trong chính sách và quy trình làm việc để củng cố sự hài lòng của nhân viên.

Mặc dù có hệ số hồi quy thấp nhất trong các nhân tố, sự tham gia (IN) vẫn có ảnh hưởng tích cực và có ý nghĩa thống kê đến sự hài lòng của nhân viên. Khi nhân viên được khuyến khích tham gia vào các quyết định quan trọng, họ cảm thấy được lắng nghe và có động lực đóng góp cho tổ chức. Điều này tương đồng với nghiên cứu của O'Reilly & cộng sự (1991) và Giao & Trang (2016), cho thấy rằng sự tham gia của nhân viên không chỉ nâng cao mức độ hài lòng mà còn thúc đẩy sự sáng tạo và cải tiến quy trình làm việc. Như vậy, để gia tăng sự hài lòng, doanh nghiệp lữ hành nên thiết lập cơ chế tham vấn nhân viên và tạo điều kiện để họ có thể ảnh hưởng đến các quyết định chiến lược.

Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng sứ mệnh (MI) có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Một tổ chức có sứ mệnh rõ ràng giúp nhân viên hiểu được giá trị công việc và cảm thấy rằng đóng góp của họ có ý nghĩa trong mục tiêu chung. Nghiên cứu này củng cố quan điểm của Cameron & Quinn (1999), rằng khi nhân viên nhận thức rõ về định hướng và tầm nhìn dài hạn của tổ chức, họ có xu hướng cảm thấy hài lòng và gắn kết hơn. Vì vậy, doanh nghiệp cần truyền tải sứ mệnh một cách hiệu quả và đảm bảo rằng tất cả nhân viên đều hiểu rõ vai trò của mình trong sự phát triển của công ty.

Kết quả phân tích cho thấy sự thích nghi (AD) có ảnh hưởng đáng kể đến sự hài lòng của nhân viên. Một doanh nghiệp có khả năng linh hoạt, thích nghi nhanh chóng với sự thay đổi sẽ giúp nhân viên cảm thấy an tâm và có cơ hội phát triển trong môi trường làm việc. Kết quả này nhất quán với nghiên cứu của Denison (1990), khẳng định rằng sự linh hoạt tổ chức giúp thúc đẩy đổi mới và tăng sự gắn bó của nhân viên. Ngoài ra, lý thuyết của Hofstede (1980) cũng nhấn mạnh tầm quan trọng của việc duy trì tính linh hoạt để phù hợp với sự khác biệt văn hóa và điều kiện kinh doanh thay đổi. Điều này gợi ý rằng các doanh nghiệp lữ hành nên xây dựng văn hóa thích ứng, sẵn sàng đổi mới để tăng cường sự hài lòng của nhân viên.

5. Hàm ý chính sách và kết luận

Nghiên cứu này cho thấy văn hóa doanh nghiệp có ảnh hưởng rõ rệt đến sự hài lòng của người lao động trong các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn Hà Nội, với bốn nhân tố chính là sự nhất quán, sự thích nghi, sứ mệnh và sự tham gia.

Để nâng cao sự hài lòng của người lao động, các doanh nghiệp lữ hành cần tập trung vào các giải pháp cụ thể. Trước hết, để đảm bảo sự nhất quán trong tổ chức, doanh nghiệp cần thiết lập hệ thống quy tắc, chính sách rõ ràng và minh bạch, đồng

thời áp dụng đồng nhất trong toàn bộ tổ chức. Việc xây dựng bộ quy tắc ứng xử, quy trình làm việc tiêu chuẩn (SOPs) và hệ thống đánh giá nhân sự minh bạch sẽ giúp nhân viên cảm thấy công bằng và có định hướng rõ ràng hơn trong công việc.

Tiếp đó, để tăng cường khả năng thích nghi của tổ chức, doanh nghiệp cần xây dựng môi trường linh hoạt, khuyến khích sáng tạo và đổi mới. Việc triển khai các chương trình đào tạo kỹ năng mới, hỗ trợ nhân viên trong quá trình chuyển đổi công việc hoặc thích ứng với công nghệ mới sẽ giúp họ cảm thấy an tâm và sẵn sàng đối mặt với những thay đổi trong ngành. Đồng thời, tạo ra văn hóa phản hồi liên tục, nơi nhân viên có thể đóng góp ý kiến về các thay đổi của doanh nghiệp, sẽ giúp tăng tính linh hoạt và hiệu quả của tổ chức.

Bên cạnh đó, để củng cố sứ mệnh của doanh nghiệp, ban lãnh đạo cần truyền tải tầm nhìn và giá trị cốt lõi một cách rõ ràng và nhất quán đến toàn bộ nhân viên. Các doanh nghiệp có thể tổ chức các buổi chia sẻ về định hướng phát triển, vinh danh những nhân viên có đóng góp tích cực vào mục tiêu chung hoặc lồng ghép sứ mệnh vào các hoạt động nội bộ nhằm giúp nhân viên cảm thấy mình là một phần quan trọng của tổ chức.

Cuối cùng, để thúc đẩy sự tham gia của nhân viên, doanh nghiệp cần tạo môi trường làm việc cởi mở và dân chủ, nơi nhân viên có thể bày tỏ ý kiến và tham gia vào quá trình ra quyết định. Việc thành lập các hội đồng nhân viên, tổ chức các buổi đối thoại giữa lãnh đạo và nhân viên hoặc triển khai hệ thống ghi nhận ý tưởng sáng tạo sẽ giúp nhân viên cảm thấy tiếng nói của mình có giá trị và từ đó tăng cường sự gắn bó với công ty.

Tóm lại, nghiên cứu này khẳng định rằng một nền văn hóa doanh nghiệp vững mạnh sẽ thúc đẩy sự hài lòng và gắn bó của người lao động, đặc biệt trong ngành lữ hành - nơi môi trường làm việc có tính cạnh tranh và đòi hỏi sự linh hoạt cao. Doanh nghiệp cần tập trung vào việc duy trì sự nhất quán, nâng cao khả năng thích nghi, truyền tải sứ mệnh rõ ràng và khuyến khích sự tham gia của nhân viên để xây dựng môi trường làm việc tích cực, giữ chân nhân tài và nâng cao hiệu quả hoạt động lâu dài.

Tài liệu tham khảo

- Al-Sada, M., Al-Esmael, B. & Faisal, M.N. (2016), "Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar", *EuroMed Journal of Business*, Vol. 12 No. 2, pp. 163-188.
- Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G. & Sdrolias, L. (2015), "Organizational culture and job satisfaction of greek banking institutions", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, pp. 314-323.
- Biedenbach, T. & Müller, R. (2012) "Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance", *International Journal of Project Management*, Vol. 30 No. 5, pp. 621-635.

- Bigliardi, B., Dormio, A.I., Galati, F. & Schiuma, G. (2012), “The impact of organizational culture on the job satisfaction of knowledge workers”, *Vine*, Vol. 42 No. 1, pp. 36-51.
- Cameron, K.S. & Quinn, R.E. (1999), *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Addison-Wesley, Reading, MA.
- Claver, E., Llopis, J., González, M.R. & Gascó, J.L. (2001), “The performance of information systems through organizational culture”, *Information Technology & People*, Vol. 14 No. 3, pp. 247-260.
- Denison, D.R., Haaland, S. & Goelzer, P. (2003), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness: is There a Similar Pattern Around the World?*, SBN: 978-1-84950-146-0. Advances in Global Leadership, ISBN: 978-0-76230-866-8, eI
- Deshpande, R. & Webster, F.E. (1989), “Organizational culture and marketing: defining the research agenda”, *Journal of Marketing*, Vol. 53 No. 1, pp. 3-15.
- Dike, P. (2013), *The Impact of Workplace Diversity on Organisations*, Degree Thesis, Degree Programme in International Business, Arcada, Helsinki.
- Dobbin, F. & Jung, J. (2010), “Corporate board gender diversity and stock performance: the competence gap or institutional investor bias”, *North Carolina Law Review*, Vol. 89 No. 3, pp. 809-823.
- Ellickson, M.C. & Logsdon, K. (2001), “Determinants of job satisfaction of municipal government employees”, *State and Local Government Review*, Vol. 33 No. 3, pp. 173-184.
- Eshima, Y. & Anderson, B.S. (2017), “Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation”, *Strategic Management Journal*, Vol. 38 No. 3, pp. 770-779.
- Fiori, M., Bollmann, G. & Rossier, J. (2015), “Exploring the path through which career adaptability increases job satisfaction and lowers job stress: the role of affect”, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 91, pp. 113-121.
- Fisher, C.D. (2000), “Mood and emotions while working: missing pieces of job satisfaction?”, *Journal of Organizational Behavior: the International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, Vol. 21 No. 2, pp. 185-202.
- Giao, H.N.K. & Trang, H.T.T. (2016), “Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa-Vũng Tàu”, *Tạp chí Kinh tế - Kỹ thuật Bình Dương*, Tập 14, Số 6, tr. 39-49.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014), *Multivariate Data Analysis*, 7th edn, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Hoàng, T.C. & Nguyễn, M.N. (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Tập 1 và 2, Nhà Xuất Bản Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Hofstede, G. (1980), “Culture and organizations”, *International Studies of Management & Organization*, Vol. 10 No. 4, pp. 15-41.
- Kiều, X.H., Lê, D.M. & Phạm, V.K. (2020), “Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên văn phòng SMEs tại TP. Hồ Chí Minh”, *Phát triển & Hội nhập*, Tập 64, Số 54, tr. 49-53.
- Lund, D.B. (2003), “Organizational culture and job satisfaction”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18 No. 3, pp. 219-236.

- Ngatno & Dewi, R.S. (2019), “The role of adaptive ability in firm performance: moderating effect of firm size and age”, *Asian Economic and Financial Review*, Vol. 9 No. 7, pp. 807-823.
- Ngọc, H.T.C.N.M. (2008), *Phân tích dữ liệu nghiên cứu với SPSS*, Tập 1 và 2, Nhà xuất bản Hồng Đức, Thành phố Hồ Chí Minh.
- Nguyễn, T.L.Q. (2013), *Ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự hài lòng công việc và sự gắn kết của nhân viên doanh nghiệp Việt Nam và doanh nghiệp FDI*, Luận văn Thạc sĩ, Đại học Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh
- Nguyễn, T.D. (2014), *Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh*, Nhà xuất bản Tài chính, Hà Nội.
- Nguyễn, Đ.T. (2017), “Các nhân tố tác động đến sự hài lòng của hướng dẫn viên du lịch tại Thành phố Đà Nẵng”, *Tạp chí Khoa học và Công nghệ - Đại học Đà Nẵng*, Tập 4, Số 113, tr. 108-111.
- Nguyễn, D.N. & Uông, T.N.L. (2023), “Factors affecting core health workforce retention at medical centers under the Hanoi”, *VNU Journal of Economics and Business*, Vol. 3 No. 1, pp. 38-48.
- Nugroho, A.B., Triatmanto, B. & Setiadi, M.C.S. (2024), “Analysis of the influence of organizational culture on employee performance through job satisfaction (Study on DP3AKB Pasuruan City)”, *Formosa Journal of Multidisciplinary Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 537-550.
- O'Reilly, C.A., Chatman, J. & Caldwell, D.F. (1991), “People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34 No. 3, pp. 487-516.
- Ravasi, D. & Schultz, M. (2006), “Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture”, *Academy of Management Journal*, Vol. 49, pp. 433-458.
- Robbins, S.P. (2006), *Organizational Behavior*, Pearson Education, Upper Saddle River, NJ.
- Saeed, A. & Rodriguez, M. (2023), “The impact of corporate culture on employee satisfaction and performance: a comprehensive study”, *Research Studies of Business*, Vol. 1 No. 2, pp. 112-118.
- Schein, E.H. (1977), “Increasing organizational effectiveness through better human resource planning and development”, *Sloan Management Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 1-20.
- Sempane, M.E., Roodt, G. & Rieger, H. (2002), “Job satisfaction in relation to organisational culture”, *SA Journal of Industrial Psychology*, Vol. 28 No. 2, pp. 23-30.
- Spector, P.E. (1997), *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Tổng cục Du lịch Việt Nam (2022), *Quy hoạch hệ thống du lịch Việt Nam thời kỳ 2021 - 2030, tầm nhìn đến năm 2045*, Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Hà Nội.
- Tổng cục Du lịch Việt Nam (2023), “Ngành du lịch thúc đẩy các giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực”, *Tổng cục Du lịch Việt Nam*, từ <https://vietnamtourism.gov.vn/printer/53858?type=1>, truy cập ngày 21/11/2024.

- Trịnh, T.A. & Phan, T.V. (2017), “Văn hóa doanh nghiệp, sự hài lòng và cam kết gắn bó của nhân viên với tổ chức trong các doanh nghiệp kinh doanh sản phẩm điện tử tại TP. Hồ Chí Minh”, *Tạp chí Phát triển Kinh tế*, Tập 28, Số 2, pp. 61-85.
- Vũ, X.H. (2022), “Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức và sự hài lòng công việc đến sự gắn bó của người lao động trong một tổ chức”, *Tạp chí Công Thương - Các kết quả nghiên cứu khoa học và ứng dụng công nghệ*, Số 24, tr. 190-195.
- Wallach, E.J. (1983), “Individuals and organizations: the cultural match”, *Training and Development Journal*, Vol. 37 No. 2, pp. 29-36.
- Wei, L.Q. & Lau, C.M. (2010), “High performance work systems and performance: the role of adaptive capability”, *Human Relations*, Vol. 63 No. 10, pp. 1487-1511.
- Weiss, L. & Infante, E. (1967), “Finite time stability under perturbing forces and on product spaces”, *IEEE Transactions on Automatic Control*, Vol. 12 No. 1, pp. 54-63.
- Xiaoming, C. & Junchen, H. (2012), “A literature review on organization culture and corporate performance”, *Journal of Business Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 28-37.
- Yew, L.T. (2008), “Job satisfaction and affective commitment: a study of employees in the tourism industry in Sarawak, Malaysia”, *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, Vol. 4 No. 1, pp. 85-101.
- Zahari, I.B. & Shurbagi, A.M.A. (2012), “The effect of organizational culture and the relationship between transformational leadership and job satisfaction in the petroleum sector of Libya”, *International Business Research*, Vol. 5 No. 9, pp. 89-97.