

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

● **VŨ XUÂN HÀ**

TÓM TẮT:

Sự gắn bó của người lao động đối với một tổ chức và doanh nghiệp luôn giữ một vai trò đặc biệt quan trọng. Bài báo phân tích mở rộng về sự gắn bó của người lao động trên cơ sở các mối quan hệ mật thiết với sự hài lòng và văn hóa tổ chức của một tổ chức. Bên cạnh đó, bài báo cũng phân tích các nhân tố ảnh hưởng được kết hợp cùng các mối quan hệ để xác định các chiến lược cải thiện văn hóa tổ chức, sự hài lòng và sự gắn bó của người lao động trong các tổ chức và doanh nghiệp. Tương ứng với các chiến lược là các thang đo đánh giá được đề xuất để làm rõ hiệu quả của từng chiến lược.

Từ khóa: văn hóa tổ chức, sự hài lòng, sự gắn bó, người lao động, tổ chức và doanh nghiệp..

1. Đặt vấn đề

Sự gắn bó của nhân viên nên là một ưu tiên cho bất kỳ một tổ chức hay doanh nghiệp nào. Trong bối cảnh nhiều quốc gia đang phải đối mặt với sự thiếu hụt nguồn nhân lực lao động làm cho vai trò của các nghiên cứu sự gắn bó công việc trở nên nổi bật. Có nhiều nghiên cứu khác nhau đã chỉ ra rằng một lực lượng lao động có sự gắn bó với tổ chức ít có khả năng bị cám dỗ bởi lời mời từ đối thủ cạnh tranh và sẽ có một tỷ lệ duy trì cao hơn nhiều so với một lực lượng lao động không có sự gắn bó. Bên cạnh đó, các nghiên cứu khác cho rằng, một lực lượng lao động gắn bó với tổ chức có tác động tích cực hơn vào các kết quả tài chính của một tổ chức hơn là một lực lượng lao động không gắn bó. Cũng

như một số nghiên cứu khác cho biết nhân viên có sự gắn kết bó với tổ chức sẽ có khả năng ở lại làm việc muộn nếu có điều gì cần phải được thực hiện sau ngày làm việc bình thường kết thúc so với các nhân viên không có sự gắn bó. Ngày nay, trong điều kiện thị trường lao động khắc nghiệt, cạnh tranh về nguồn nhân lực luôn là các vấn đề nhận được nhiều quan tâm. Chính vì vậy, để thu hút nhân tài, các tổ chức và doanh nghiệp không ngừng hoàn thiện chính sách phát triển nguồn nhân lực, tìm cách giữ chân nhân tài. Theo đó, mức lương và nhiều chính sách khác như văn hóa tổ chức, sự hài lòng của người lao động luôn được lãnh đạo các tổ chức, doanh nghiệp đặc biệt quan tâm. Tất cả các nhà quản lý đều nhìn nhận rằng họ thường phải trả

giá rất cao cho việc ra đi của các nhân viên, cộng sự then chốt trong công việc của tổ chức mình. Cụ thể là sự ra đi của nhân sự sẽ kéo theo đồng nghiệp hay tạo nên những “cơn sóng ngầm” trong việc ra đi của một số các nhân viên còn lại. Như vậy, để phát triển các tổ chức, lãnh đạo cần biết cách giữ chân được người lao động. Đây có thể được xem là vấn đề sống còn của mỗi tổ chức và doanh nghiệp để tồn tại và phát triển trong tình hình kinh tế thị trường hiện nay.

Phần lớn các nghiên cứu gần đây đã chứng minh tầm quan trọng của sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức. Tuy nhiên, từ các nghiên cứu cần phải xác định các chiến lược để cải thiện văn hóa tổ chức, sự hài lòng và sự gắn bó của người lao động.

2. Nghiên cứu các mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức, sự hài lòng và sự gắn bó

2.1. Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng công việc

Văn hóa tổ chức có thể được đo lường bằng cấp độ sự hài lòng công việc của người lao động. Điều này cũng có nghĩa rằng văn hóa tổ chức có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc dưới các mức độ tích cực và tiêu cực khác nhau. Một số nghiên cứu cho thấy, văn hóa tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của người lao động như Belias và cộng sự (2015), Al-Sada và cộng sự (2016) [1]-[2]. Trong khi đó, Cronley và Kim (2016) chỉ ra mối quan hệ tiêu cực giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng công việc của người lao động [3]. Các kết quả nghiên cứu này cho thấy chưa có kết luận rõ ràng về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng công việc của người lao động là tích cực hay tiêu cực.

2.2. Mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và sự gắn bó của người lao động

Robinson và cộng sự (2004) đã đưa ra một góc nhìn rõ ràng rằng sự gắn bó của người lao động là kết quả của mối quan hệ tích cực giữa người sử dụng lao động và người lao động và cả 2 bên đều thể hiện vai trò trong sự gắn bó [4]. Hơn nữa, Fernandez (2007) cho thấy sự hài lòng của người lao động không giống như sự gắn bó của người lao động [5]. Điều này cũng có nghĩa các nhà quản lý

không thể dựa vào sự hài lòng của người lao động để giữ chân những người lao động. Khi ấy, sự gắn bó của người lao động trở thành một khái niệm quan trọng. Sự hài lòng trong công việc được xem là một phần của sự gắn bó và có thể chỉ phản ánh mối quan hệ giữa người sử dụng lao động và người lao động một cách chưa rõ ràng. Mối quan hệ này chỉ thật sự tốt khi người lao động có những đặc quyền và nhận được các quyền lợi từ các tổ chức. Sự gắn bó còn là niềm đam mê, sự cam kết, sự sẵn sàng đầu tư và mở rộng nỗ lực của người lao động để giúp nhà tuyển dụng thành công và không đơn thuần là trung thành cơ bản với nhà tuyển dụng. Khi ấy, rõ ràng rằng sự gắn bó mới là yếu tố dự báo mạnh nhất về hiệu quả hoạt động của tổ chức mà không phải là sự hài lòng. Sự gắn bó trong một tổ chức có xu hướng đo lường mối quan hệ tích cực từ sự hài lòng của người lao động. Các nghiên cứu trước đây cho thấy mối quan hệ tích cực và quan trọng giữa SGB và SHL trong công việc như Jain (2018), Al-dalahmeh và cộng sự (2018) [6]-[7].

Ngược lại, Yalabik và cộng sự (2016) cho thấy mối quan hệ tiêu cực giữa sự gắn bó và sự hài lòng trong công việc [8]. Các phát hiện này cho thấy cần phải nghiên cứu thêm để hiểu mối quan hệ giữa sự gắn bó và sự hài lòng.

2.3. Mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn bó của người lao động

Attridge (2009) nhận định rằng sự gắn bó của nhân viên và văn hóa tổ chức được chia sẻ có thể dẫn đến sức khỏe thể chất và tinh thần của người lao động được nâng cao, các mối quan hệ xã hội bền chặt hơn, nỗ lực làm việc tốt hơn, mức độ cam kết cao hơn và cuối cùng, có thể dẫn đến tăng hiệu suất công việc [9]. Wirtenberg và cộng sự (2007) cũng gợi ý rằng những người lao động gắn bó khi được liên kết với sứ mệnh và tầm nhìn của tổ chức [10]. Điều này có thể dẫn đến hiệu suất tổng thể tốt hơn và giảm ý định thay đổi công việc. Những người lao động gắn bó trở nên có cảm hứng để thể hiện những hành vi tích cực không chỉ giúp phát triển văn hóa của tổ chức mà còn tạo ra văn hóa tác động tích cực đến lợi nhuận của tổ chức. Ngoài ra, việc hiểu các chia sẻ của người lao động và xác

định các chiến lược để giảm bớt sự thay đổi công việc trong tổ chức có thể có tác động lớn đến sự phát triển chung của tổ chức theo Boles và cộng sự (2012) [11]. Sự gắn bó của người lao động khuyến khích việc đạt được các nhiệm vụ và trách nhiệm khác nhau trong tổ chức.

Các nghiên cứu trước đây cho thấy mối quan hệ tích cực giữa văn hóa tổ chức và sự gắn bó như Nazarian và cộng sự (2017), Hakim (2015) [12,13]. Ngược lại, Harwiki (2016), Bakti (2016) chỉ ra mối quan hệ tiêu cực và không đáng kể giữa văn hóa tổ chức và sự gắn bó của người lao động [14,15]. Vì vậy, có thể nhận thấy rằng chưa có một xác định rõ ràng về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự gắn bó của người lao động là tích cực hay tiêu cực.

3. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó, sự hài lòng và văn hóa tổ chức

3.1. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức

Ngô Mỹ Trân (2019) nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó với tổ chức của người lao động [16]. Kết quả nghiên cứu cho thấy đào tạo và phát triển, phần thưởng và sự công nhận, chấp nhận rủi ro, sự trao quyền, giao tiếp, làm việc nhóm, ra quyết định, chính sách quản trị và định hướng kế hoạch là các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức. Hà Nam Khánh Giao (2021) nghiên cứu kiểm định tác động của văn hóa tổ chức đến sự gắn bó của người lao động và cho thấy mức độ ảnh hưởng của các yếu tố văn hóa tổ chức theo tầm quan trọng giảm dần, bao gồm: sự sáng tạo trong công việc, sự trao quyền, giao tiếp trong tổ chức, làm việc nhóm, phần thưởng - sự công nhận, và đào tạo - phát triển [17].

3.2. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc

Nguyễn Quốc Trí (2018) đánh giá sự hài lòng tác động đến mọi mặt hoạt động của đơn vị, nhưng chịu ảnh hưởng nhiều hơn của các nhân tố chính bao gồm quan hệ với cấp trên, đào tạo và thăng tiến, đặc điểm công việc, quan hệ với đồng nghiệp, phúc lợi và điều kiện làm việc, và lương/thu nhập [18]. Trên cơ sở các nhân tố này, các giải pháp được gợi ý bao gồm. Thứ nhất là, gia tăng hiệu suất

nhân sự. Nhân viên hài lòng với công việc sẽ có thái độ và hành vi tốt hơn, tận tâm, cống hiến và chủ động học hỏi, phát triển trong công việc. Điều này làm gia tăng năng suất lao động và giúp đơn vị đạt được các mục tiêu. Thứ hai là, duy trì và ổn định được nguồn nhân lực. Nhân viên hài lòng sẽ có tinh thần gắn bó với đơn vị cao hơn, ít bị dao động bởi những lời mời chào bên ngoài. Bên cạnh đó, nhân viên sẽ đề cao lợi ích tập thể bởi khi họ muốn gắn bó là họ sẽ “chăm sóc”, “xây dựng” và “bảo vệ” ngôi nhà chung của mình. Thứ ba là, khi nhân viên hài lòng với công việc của mình, họ sẽ ứng xử với đối tác trong làm việc tốt hơn và do đó, sự hài lòng của họ cũng lớn hơn. Qua đó, góp phần truyền thông bên ngoài và điều đó giúp đơn vị thu hút được nhân tài, xây dựng hình ảnh tốt đối với khách hàng và đối tác. Thứ tư là, đơn vị có thể tiết kiệm được ngân sách dành cho đào tạo ứng viên mới và tuyển dụng ứng viên. Qua đó, giảm thiểu được các sai hỏng trong quá trình làm việc cũng như những rủi ro về mặt quy trình bởi nhân viên có trách nhiệm hơn, tâm huyết hơn nên họ luôn nỗ lực để làm tốt hơn công việc của mình. Thứ năm là, đối với nhân viên, sự hài lòng trong công việc không chỉ giúp họ gắn bó với đơn vị hơn mà giúp củng cố niềm tin yêu của họ với đơn vị. Nhân viên sẽ bắt đầu quan tâm đến công việc của mình thay vì lo lắng về các vấn đề khác, họ cảm thấy có trách nhiệm đối với tổ chức và cố gắng tạo ra kết quả tốt hơn để có được sự đánh giá cao từ lãnh đạo đơn vị. Họ cũng sẽ giao dịch với khách hàng tốt hơn và xây dựng mối quan hệ mạnh mẽ với họ. Tương tự, Hà Nam Khánh Giao (2020) đã cho thấy trong bối cảnh hiện tại, cùng với sự cạnh tranh về trí tuệ và năng lực còn có sự cạnh tranh về thái độ làm việc [19]. Thái độ làm việc trực tiếp quyết định hành vi một con người, quyết định sự tận tâm làm việc hay chỉ ứng phó với công việc, bằng lòng với những gì mình đang có hay có chí tiến thủ muốn vươn xa hơn. Vì vậy, đối với tổ chức, tạo dựng và duy trì được sự hài lòng của người lao động có vai trò rất quan trọng. Thêm vào đó, có thể nhận thấy rằng các nghiên cứu chỉ thể hiện mối liên hệ nhân quả mô tả tác động một chiều của các nhân tố đến sự hài lòng công việc.

3.3. Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động

Azoury (2013) đã nghiên cứu để xem xét sự gắn bó của người lao động trong các công ty gia đình và phi gia đình và các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó [20]. Kết quả nghiên cứu cho thấy rằng các yếu tố của môi trường tâm lý như sự rõ ràng của các giá trị công ty, trao quyền, đối xử công bằng và môi trường làm việc theo nhóm đã làm tăng sự gắn bó của người lao động trong cả công ty gia đình và phi gia đình. Tuy nhiên, mức độ gắn bó của người lao động trong các công ty gia đình cao hơn so với các công ty phi gia đình. Bên cạnh đó, kết quả nghiên cứu cũng cho thấy, khi mức lương, thưởng tăng lên thì sự gắn bó của người lao động cũng tăng theo. Vũ Viết Sinh (2019) cho rằng, sự gắn bó của người lao động đối với tổ chức đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao năng suất và hiệu quả làm việc [21]. Mục đích quan trọng nhất của việc nâng cao sự gắn bó của người lao động là sử dụng hợp lý nguồn lao động, khai thác hiệu quả nguồn lực con người nhằm không ngừng nâng cao hiệu quả hoạt động của tổ chức. Nâng cao sự gắn bó của người lao động có ý nghĩa rất lớn đối với hiệu quả hoạt động của tổ chức hành chính nhà nước. Thực tế cho thấy, hầu hết các nhà quản lý đều đánh giá người lao động trong tổ chức chưa thực sự hết mình vì họ không đủ động lực để làm việc tốt hơn. Khi ấy, các nhân tố của sự gắn bó bao gồm đặc điểm công việc, môi trường làm việc, quan hệ đồng nghiệp, cơ hội thăng tiến, thu nhập và quan hệ cấp trên.

4. Thảo luận

Các phân tích về mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng, giữa sự hài lòng và sự gắn bó, giữa văn hóa tổ chức và sự gắn bó; cũng như các nhân tố ảnh hưởng đến văn hóa tổ chức, sự hài lòng trong công việc và sự gắn bó của người lao động đã cho thấy rằng sự gắn bó là một khía cạnh then chốt cho sự thành công với các lợi ích mang lại cho các tổ chức trên nền tảng của văn hóa tổ chức và sự hài lòng. Song song đó, các chiến lược để giải quyết gia tăng sự gắn bó của người lao động trong các tổ chức sẽ được gợi ý đề xuất.

Các chiến lược quản trị đang tồn tại có thể bao gồm như đào tạo nguồn nhân lực có kỹ năng và giáo dục để hợp lý hóa, tạo và nắm bắt các cơ hội nhằm tăng hiệu quả. Tuy nhiên, rõ ràng rằng các nhà quản trị vẫn thiếu những cam kết có đủ sức thu hút để giải quyết tình trạng thiếu gắn bó, giảm hiệu quả giáo dục do người lao động nghỉ việc gây ra. Điều này có thể ảnh hưởng đến hoạt động tài chính nói chung của tổ chức và doanh nghiệp. Từ đó, cơ hội của các tổ chức và doanh nghiệp là tăng hiệu quả hoạt động để duy trì khả năng cạnh tranh về giáo dục và tài chính, giữ chân nhân tài sẽ giúp duy trì sự thành công bền vững của các tổ chức và doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, việc phân tích các mối quan hệ cũng cho thấy rằng văn hóa tổ chức và sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng mạnh mẽ đến sự gắn bó của người lao động và tất nhiên, sự gắn bó ảnh hưởng đến hiệu quả hoạt động của các tổ chức và doanh nghiệp. Hiệu quả hoạt động của các tổ chức và doanh nghiệp sẽ tạo ra sự thay đổi tích cực cho cả hệ thống của các tổ chức và doanh nghiệp trong nền kinh tế, xã hội định hướng thị trường. Lợi ích mang lại đó chính là việc giúp cho các nhà lãnh đạo hạn chế được những tổn thất do người lao động nghỉ việc, tăng khả năng về hiệu quả hoạt động, đặc biệt liên quan đến các vấn đề về tài chính. Tất cả sẽ hình thành một lực lượng lao động ổn định và phát triển bền vững.

Thông qua các kết quả nghiên cứu và phân tích, một số thang đo có thể được đề cập làm nền tảng cho các nghiên cứu định lượng tiếp theo khi khảo sát và phân tích các mối quan hệ giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng, giữa sự hài lòng và sự gắn bó và giữa văn hóa tổ chức và sự gắn bó. Các thang đo bao gồm:

+ Thang đo ở các nhân tố sự đổi mới, chấp nhận rủi ro, định hướng con người và định hướng nhóm thuộc nhóm văn hóa tổ chức.

+ Thang đo ở các nhân tố lương thưởng - phúc lợi và hành vi - quan hệ đồng nghiệp thuộc nhóm hài lòng công việc.

5. Kết luận

Bài báo đã phân tích và cho thấy mối quan hệ

mật thiết giữa văn hóa tổ chức và sự hài lòng, giữa sự hài lòng và sự gắn bó, giữa văn hóa tổ chức và sự gắn bó. Trong khi đó, luôn luôn tồn tại các nhân tố mà ảnh hưởng đến sự hài lòng, văn hóa tổ chức và sự gắn bó trong một tổ chức và doanh nghiệp. Các kết quả phân tích đạt được giúp nhà lãnh đạo có thể đề xuất các chiến lược duy trì và phát triển sự gắn bó đối với tổ chức và doanh

nh nghiệp trên cơ sở văn hóa tổ chức và sự hài lòng. Các chiến lược đề xuất sẽ được gợi ý đánh giá thông qua các thang đo cơ bản của thang đo ở các nhân tố sự đổi mới, chấp nhận rủi ro, định hướng con người và định hướng nhóm thuộc nhóm văn hóa tổ chức; cũng như thang đo ở các nhân tố lương thưởng - phúc lợi và hành vi - quan hệ đồng nghiệp thuộc nhóm hài lòng công việc ■

TÀI LIỆU THAM KHẢO:

1. Belias, D., Koustelios, A., Vairaktarakis, G., Sdrolas, L. (2015). Organizational Culture and Job Satisfaction of Greek Banking Institutions. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 314-323.
2. Al-Sada, M., Al-Esmael, B., and 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*, 12(2), 163-188.
3. Cronley, C., and Kim, Y. K. (2016). Intentions to turnover: Testing the Moderated Effects of Organizational Culture, as Mediated by Job Satisfaction, within The Salvation Army. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 194-209.
4. Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. (2004). The Drivers of Employee Engagement Report. Institute for Employment Studies, U. K.
5. Fernandez. (2007). Employee engagement. *Journal of Public Health Management and Practice*, 13(5), 524-6.
6. Jain, R. (2018). Impact of Employee Engagement on Job Satisfaction at Ultratech Cement Limited-HCW. *International Journal of Computer & Mathematical Sciences (IJCMS)*, 7(3), 415-427.
7. Al-dalahmeh, M., Masadeh, R., Khalaf, R. K. A., and Obeidat, B. Y. (2018). The Effect of Employee Engagement on Organizational Performance via the Mediating Role of Job Satisfaction: The Case of IT Employees in Jordanian Banking Sector. *Modern Applied Science*, 12(6), 231-246.
8. Yalabik, Z. Y., Rayton, B. A., and Rapti, A. (2016). Facets of Job Satisfaction and Work Engagement. *Evidence-based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 5(3), 248-265.
9. Attridge, M. (2009). Measuring and Managing Employee Work Engagement: A Review of the Research and Business Literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.
10. Wirtenberg, J., Lipsky, D., Abrams, L., Conway, M., and Slepian, J. (2007). The Future of Organization Development: Enabling Sustainable Business Performance Through People. *Organization Development Journal*, 25(2), 11-22.
11. Boles, J. S., Dudley, G. W., Onyemah, V., Rouziès, D., and Weeks, W. A. (2012). Sales Force Turnover and Retention: A Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 131-140.
12. Nazarian, A., Atkinson, P. and Foroudic, P. (2017). Influence of National Culture and Balanced Organizational Culture on The Hotel Industrys Performance. *International Journal of Hospitality Management*, 63, 22-32.
13. Hakim, A. (2015). Effect of Organizational Culture, Organizational Commitment to Performance: Study in Hospital of District South Konawe of Southeast Sulawesi. *International Journal of Engineering and Science (IJES)*, 4, 675-689.
14. Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organization Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 21(9), 283-290.
15. Bakti, A. S. (2016). The Impact of Organizational Culture and Employee Engagement on Employee Work Performance Civil Society Organization IPPA HQ. *E-Proceeding of Management*, 3(3), 912-920.

16. Ngô Mỹ Trân, Lý Ngọc Thiên Kim và Lê Trần Minh Hiếu (2019). Nghiên cứu ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự cam kết gắn bó với tổ chức của nhân viên các ngân hàng thương mại trên địa bàn tỉnh Sóc Trăng. *Tạp chí Khoa học, Trường Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, tập 14, số 3, 123-146.
17. Hà Nam Khánh Giao và Trần Quốc Bình (2021). Ảnh hưởng của văn hóa doanh nghiệp đến sự gắn bó của nhân viên Công ty TNHH Sản xuất - Thương mại Nhất Quang. *Tạp chí Công Thương*, số 7, tháng 3, 316-321.
18. Nguyễn Quốc Trí (2018). Đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc của công chức, viên chức tại Sở Lao động - Thương binh và Xã hội tỉnh Trà Vinh. *Tạp chí Trường Đại học Trà Vinh*, 2(5), 345-356.
19. Hà Nam Khánh Giao, Nguyễn Tô Trà My (2020). Sự hài lòng đối với công việc của người lao động tại Công ty TNHH Master English. *Tạp Chí Công Thương*, số 6, tháng 2, 412-417.
20. Azoury, A., Daou, L., and Sleiaty, F. (2013). Employee engagement in family and non-family firms. *International Strategic Management Review*, 1(1-2), 11-29.
21. Vũ Viết Sinh (2019). Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của người lao động với tổ chức tại Kho bạc Nhà nước Kiên Giang. *Tạp chí Trường Đại học Trà Vinh*, 3(5), 131-140.

Ngày nhận bài: 6/9/2022

Ngày phản biện đánh giá và sửa chữa: 3/10/2022

Ngày chấp nhận đăng bài: 13/10/2022

Thông tin tác giả:

VŨ XUÂN HÀ

Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh

A STUDY ON THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND EMPLOYEE SATISFACTION ON THE EMPLOYEE ENGAGEMENT IN ORGANIZATIONS AND BUSINESSES

● **VU XUAN HA**

Ho Chi Minh City University of Technology

ABSTRACT:

The employee engagement is so important to all organizations. This study analyzes extensively the employee engagement based on its close relationships with satisfaction and organizational culture of an organization. In addition, the study also analyzes the influencing factors that can be integrated into these relationships to identify strategies in order to improve organizational culture, employee satisfaction and employee engagement in organizations and businesses. Corresponding to the proposed strategies are evaluation scales to clarify the effectiveness of each strategy.

Keywords: organizational culture, satisfaction, engagement, employee, organizations and businesses.