

# TÁC ĐỘNG CỦA VĂN HÓA TỔ CHỨC ĐỐI VỚI LÒNG TRUNG THÀNH CỦA NHÂN VIÊN: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA ĐỘNG LỰC, SỰ HÀI LÒNG VÀ GẮN KẾT CỦA NHÂN VIÊN

TS. Phạm Ngọc Dương\* - Ths. Nguyễn Thái Giang\*\*

Nghiên cứu này nhằm xác định tác động của văn hóa tổ chức đối với lòng trung thành của nhân viên thông qua vai trò trung gian của các yếu tố thúc đẩy - duy trì, sự hài lòng và sự gắn kết của nhân viên trong ngành F&B ở Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả phân tích số liệu khảo sát 306 nhân viên ngành này tại Thành phố Hồ Chí Minh bằng phần mềm SmartPLS 4 cho thấy, văn hóa tổ chức tác động tích cực trực tiếp cũng như gián tiếp đến lòng trung thành của nhân viên.

• Từ khóa: văn hóa tổ chức, động lực, sự hài lòng, sự gắn kết, lòng trung thành của nhân viên.

*This study aims to identify the impact of organizational culture on employee loyalty through the mediating roles of motivators-hygiene factors, employee satisfaction, and employee engagement in the F&B industry in Ho Chi Minh City. The analysis of survey data from 306 employees in this sector, conducted using SmartPLS 4, showed that organizational culture has both direct and indirect positive effects on employee loyalty.*

• Key words: organizational culture, motivator, satisfaction, engagement, employee's loyalty.

Ngày gửi bài: 30/12/2024

Ngày gửi phản biện: 03/02/2025

Ngày nhận kết quả và sửa phản biện: 10/02/2025

Ngày chấp nhận đăng: 27/02/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i283.12>

## 1. Giới thiệu

Văn hóa tổ chức đã được chứng minh có vai trò quan trọng trong việc định hình hành vi và thái độ của nhân viên, đặc biệt trong việc thúc đẩy động lực, sự hài lòng, và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức (Robbins & Judge, 2013; Vu Dinh Khoa và cộng sự, 2024). Nghiên cứu về tác động của văn hóa tổ chức đến lòng trung thành của nhân viên đã có một số nghiên cứu được thực hiện trên thế giới và trong nước. Tuy nhiên, các nghiên cứu về tác động của văn hóa tổ chức đến lòng trung thành của nhân viên thông qua các yếu tố trung gian như động lực thúc đẩy - duy trì, sự hài lòng và sự gắn kết của nhân viên trong tổ chức vẫn chưa có nghiên cứu nào được thực hiện. Từ đó, nghiên cứu này nhằm khám phá các yếu tố trung gian như động lực thúc đẩy - duy trì (Motivator-

Hygiene), sự hài lòng của nhân viên (ESAT) và sự gắn kết của nhân viên (ENGAGE) đóng vai trò như thế nào trong việc xây dựng lòng trung thành của nhân viên ngành F&B tại Thành phố Hồ Chí Minh, nơi tỷ lệ luân chuyển lao động trong ngành rất cao dẫn đến khó khăn cho tổ chức trong việc duy trì đội ngũ lao động ổn định để phát triển trong thời gian thời gian tới.

## 2. Các khái niệm và mô hình nghiên cứu

Văn hóa tổ chức là định hướng các chuẩn mực và giá trị, đóng vai trò làm cơ sở để đánh giá hành vi cá nhân và tổ chức (Hofstede, 1991), văn hóa tổ chức ảnh hưởng đến hành vi và thái độ của nhân viên (Robbins & Judge, 2013). Tại Việt Nam, văn hóa tổ chức (CULTURE) có thể hiểu là hệ thống các quy định mà một tổ chức đặt ra yêu cầu các thành viên trong tổ chức phải tuân thủ và thực hiện qua đó dần hình thành những thói quen, dần hình thành các giá trị, niềm tin và ý thức của các thành viên.

Động lực và duy trì là 2 yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên (Herzberg, 1959), mỗi yếu tố này lại chứa đựng trong nó các thành tố khác nhau, cụ thể: động lực (Motivate) là các thành tố bên trong thúc đẩy nhân viên thực hiện công việc như sự công nhận thành tích, bản chất công việc, trách nhiệm, và cơ hội phát triển; còn nhóm thành tố duy trì (Hygiene) là các yếu tố bên ngoài như chính sách công ty, giám sát, tiền lương, mối quan hệ giữa các cá nhân và điều kiện làm việc.

Hiện nay, có nhiều quan điểm về khái niệm sự hài lòng trong công việc của nhân viên (ESAT). Theo Gurney, Mueller và Price (1997), sự hài lòng trong công việc có thể được hiểu là cảm xúc tích cực mà người lao động cảm nhận đối với tổ chức nơi họ làm

\* Trường Đại học Tài chính - Marketing

\*\* Email: mozagiang@gmail.com

việc, phản ánh sự hài lòng với các khía cạnh khác nhau của công việc như môi trường, lương thưởng, và mối quan hệ đồng nghiệp. Ở một góc nhìn khác, Sundstrom et al. (1996) và Evans và Johnson (2000) cho rằng sự hài lòng trong công việc bắt nguồn từ cảm giác thoải mái khi môi trường làm việc đáp ứng các nhu cầu cá nhân, đặc biệt là nhu cầu về thể chất và tinh thần. Khi môi trường làm việc phù hợp với các giá trị và nhu cầu của người lao động, mức độ hài lòng của họ cũng sẽ tăng lên.

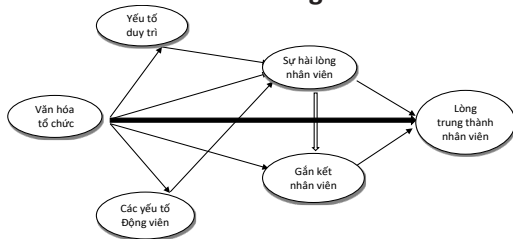
Sự gắn kết của nhân viên (ENGAGE), là sự cam kết về mặt thể chất, nhận thức và cảm xúc đối với công việc (Kahn, 1990). Nhân viên cam kết gắn bó thường làm việc hiệu quả hơn và thể hiện tinh thần trách nhiệm cao hơn đối với tổ chức.

Lòng trung thành của nhân viên (ELOY), là cam kết của nhân viên với tổ chức, sẵn sàng gắn bó với tổ chức ngay cả trong những giai đoạn khó khăn, được thúc đẩy bởi niềm tin vào giá trị và mục tiêu tổ chức, (Hirschman, 1970).

Các nghiên cứu trước đã cho thấy có mối quan hệ chặt chẽ giữa văn hóa tổ chức, sự gắn kết với lòng trung thành của nhân viên như nghiên cứu của Nguyễn Khắc Thường và cộng sự (2023) về ảnh hưởng của văn hóa đến sự gắn kết, lòng trung thành và hiệu quả tổ chức tại các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ tại thành phố Phan Thiết hay nghiên cứu của Hà Nam Khánh Giao và Hồ Thị Thu Trang, (2020) về ảnh hưởng của văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu. Tuy nhiên vẫn chưa thấy có nghiên cứu nào về tác động của văn hóa tổ chức đến lòng trung thành của nhân viên thông qua một tập các biến trung gian như Yếu tố duy trì, yếu tố động viên, sự hài lòng nhân viên, và gắn kết nhân viên. Từ đó nghiên cứu này được thực hiện với mô hình nghiên cứu đề xuất dưới đây.

**Mô hình nghiên cứu và các giả thuyết**

**Hình 1. Mô hình nghiên cứu**



Nguồn: xây dựng của nhóm tác giả

Với các giả thuyết:

H1a: Yếu tố Duy trì (Hygiene) có tác động tích cực đến Sự hài lòng của nhân viên (ESAT)

H1b: Yếu tố Động viên (Motivator) có tác động tích cực đến Sự hài lòng của nhân viên (ESAT)

H2a: Văn hóa (CULTURE) có tác động tích cực đáng kể đến yếu tố Duy trì (Hygiene)

H2b: Văn hóa (CULTURE) có tác động tích cực đến yếu tố Thúc đẩy (Motivator)

H2c: Văn hóa (CULTURE) có tác động tích cực đến Sự hài lòng của nhân viên (ESAT)

H3a: Yếu tố Động viên (Motivate) đóng vai trò trung gian tích cực giữa CULTURE và ESAT.

H3b: Yếu tố duy trì (Hygiene) đóng vai trò trung gian tích cực giữa CULTURE và ESAT.

H2d: Yếu tố văn hóa (CULTURE) có tác động tích cực đến Sự gắn kết của nhân viên (ENGAGE)

H2e: Yếu tố văn hóa (CULTURE) có tác động tích cực đến Lòng trung thành của nhân viên (ELOY)

H4a: Sự hài lòng của nhân viên (ESAT) có tác động tích cực đến sự gắn kết của nhân viên (ENGAGE).

H4b: Sự hài lòng của nhân viên (ESAT) có tác động tích cực đến lòng trung thành của nhân viên (ELOY).

H5: Sự gắn kết của nhân viên (ENGAGE) ảnh hưởng tích cực đến Lòng trung thành của nhân viên (ELOY).

H3c: ESAT đóng vai trò trung gian tích cực giữa CULTURE và ENGAGE.

H3d: ESAT đóng vai trò trung gian tích cực giữa CULTURE và ELOY.

H3e: ENGAGE đóng vai trò trung gian tích cực giữa CULTURE và ELOY.

H3f: ENGAGE đóng vai trò trung gian tích cực giữa ESAT và ELOY.

**3. Phương pháp nghiên cứu**

Để thực hiện mục tiêu nghiên cứu đặt ra nhóm tác giả sử dụng kết hợp giữa định tính và định lượng trong đó nghiên cứu định tính sử dụng để tổng hợp các khái niệm và lý thuyết, nghiên cứu kết quả của các nghiên cứu trước liên quan và hình thành bảng câu hỏi nhập phục vụ cho thảo luận nhóm chuyên sâu với các chuyên gia cấp bậc quản lý bậc trung tại các doanh nghiệp F&B tại Thành phố Hồ Chí Minh qua đó tiếp thu và hiệu chỉnh thang đo hình thành bảng câu hỏi chính thức. Trong khung thời gian tháng 10 đến 12/2024 nhóm nghiên cứu đã phát ra 400 bảng câu hỏi đến đối tượng khảo sát là nhân viên trong ngành F&B tại Thành phố Hồ Chí Minh. Khi thu về loại bỏ các bảng câu hỏi không đạt yêu cầu, và nhập dữ liệu vào phần mềm Smart PLS4 và thực hiện các bước: kiểm định độ tin cậy của các thang đo, độ tin cậy nhất quán nội bộ, giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, mức ý nghĩa và sự phù hợp của các mối quan hệ mô hình cấu trúc, sức mạnh giải thích của mô hình.

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

Với 400 bảng câu hỏi phát ra, thu về được 375 bảng, sau khi loại bỏ những bảng câu hỏi thiếu dữ liệu như trả lời cùng 1 lựa chọn trong tất cả các câu hỏi trong thang đo likert 5 mức độ, hoặc thiếu thông tin về doanh nghiệp còn lại 306 bảng câu hỏi đạt yêu cầu. Mô tả mẫu nghiên cứu thể hiện tại bảng dưới đây.

**Bảng 1. Thông kê mô tả mẫu khảo sát**

Đặc điểm nhân khẩu học		Tần số	%	Giải thích
Giới tính	Nam	150	49,0	Số lượng nam và nữ tham gia phỏng vấn bằng nhau, cả hai đều xấp xỉ 50%.
	Nữ	156	51,0	
	Tổng	306	100,0	
Độ tuổi	Dưới 25	117	38,2	Nhóm tuổi dưới 35 chiếm đa số và chiếm khoảng 70%. Trong khi đó, tỷ lệ người trên 45 tuổi là ít nhất và chỉ chiếm 12,7%.
	Từ 25 đến dưới 35	96	31,4	
	Từ 35 đến dưới 45	54	17,6	
	Trên 45	39	12,7	
	Tổng	306	100,0	
Vị trí công việc	1. Quản lý trực tiếp	30	9,8	Chỉ 9,8% là quản lý trực tiếp còn lại 90,2% là vị trí nhân viên. Như vậy, mẫu khảo sát này chủ yếu là nhân viên tuyển đầu.
	2. Vị trí nhân viên	276	90,2	
	Total	306	100,0	

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

#### Đánh giá mô hình đo lường

Theo Hair & cộng sự (2022) mô hình đo lường đạt yêu cầu khi Outer loading  $\geq 0,7$ ; Cronbach's alpha  $\geq 0,7$ ; AVE  $\geq 0,5$ ; HTMT  $\leq 0,85$ .

**Bảng 2. Kết quả phân tích độ tin cậy, hội tụ và phù hợp**

Các khái niệm		Outer Loading	Outer VIF	Cronbach's Alpha	rho_A	AVE
		$\geq 0,7$	$< 3,0$	$\geq 0,7$	$\geq 0,7$	$\geq 0,5$
Lòng trung thành	ELOY1	0,767	1,656	0,845	0,854	0,683
	ELOY2	0,835	1,950			
	ELOY3	0,874	2,236			
	ELOY4	0,827	1,882			
Văn hóa tổ chức	CULT1	0,866	2,261	0,821	0,831	0,651
	CULT2	0,736	1,652			
	CULT3	0,811	1,746			
	CULT4	0,808	1,655			
Sự hài lòng	ESAT1	0,904	2,195	0,777	0,810	0,691
	ESAT2	0,849	1,698			
	ESAT3	0,731	1,519			
Sự gắn kết	E.Gắn kết	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Yếu tố duy trì	H.Conditions	0,816	1,915	1,000	1,000	
	H.Policy	0,929	1,777			
	H.Relationship	0,719	1,581			
	H.Salary	0,544	1,461			
Động lực	M.Promotion	0,813	1,932	1,000	1,000	
	M.Recognition	0,704	2,285			
	M.Response	0,918	1,749			
	M.Workitself	0,736	1,903			

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Tại bảng 2 các chỉ số tải trọng ngoài (Outer Loading); hệ số độ tin cậy Cronbach's Alpha và độ tin cậy tổng hợp rho\_A đều  $\geq 0,7$  và rho\_A  $> 0,8$ ; bên cạnh đó hệ số phương sai trung bình trích xuất (AVE) đều  $\geq 0,5$ . Như vậy các biến quan sát trong mô hình đạt độ tin cậy và hội tụ, đủ điều kiện để thực hiện các phân tích tiếp theo. Xem xét giá trị phân biệt của các biến quan sát trong thang đo ta có kết quả tại bảng 3 dưới đây.

**Bảng 3. Kết quả của Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**

	Văn hóa tổ chức	Lòng trung thành	Sự hài lòng	Gắn kết
Văn hóa tổ chức				
Lòng trung thành	<b>0,846</b>			
Sự hài lòng	0,844	<b>0,792</b>		
Gắn kết	0,747	0,669	<b>0,799</b>	

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Theo Henseler và cộng sự (2015), để đạt được giá trị phân biệt các hệ số tương quan giữa các cặp biến tiềm ẩn trong mô hình đều phải nhỏ hơn 0,85. Như vậy với các hệ số tương quan (số in đậm) ở bảng trên đều nhỏ hơn 0,85 ( $< 0,85$ ) có thể kết luận giá trị phân biệt giữa biến tiềm ẩn được đảm bảo để thực hiện phân tích các bước tiếp theo.

#### Phân tích mô hình cấu trúc

Các hệ số VIF ở bảng 2. cao nhất là 2.261, nhỏ hơn 3 như vậy theo Hair và cộng sự (2022) có thể kết không xảy ra hiện tượng đa đồng tuyến mô hình phù hợp để phân tích mối quan hệ giữa các biến có trong mô hình. Kết quả kiểm định bằng bootstrapping được thể hiện tại bảng 4 dưới đây.

**Bảng 4. Kết quả Bootstrapping đánh giá tác động trực tiếp và gián tiếp**

Giả thuyết và mối quan hệ	Hệ số đường dẫn	Thống kê t-statistics	Giá trị P	Kiểm định giả thuyết
H1a HYGIENE -> ESAT	0,298	5,288	0,000	Accepted
H1b MOTIVATOR -> ESAT	0,232	4,242	0,000	Accepted
H2a CULTURE -> HYGIENE	0,591	14,426	0,000	Accepted
H2b CULTURE -> MOTIVATOR	0,711	24,221	0,000	Accepted
H2c CULTURE -> ESAT	0,372	6,879	0,000	Accepted
H2d CULTURE -> ENGAGE	0,359	4,564	0,000	Accepted
H2e CULTURE -> ELOY	0,443	7,181	0,000	Accepted
H4a ESAT -> ENGAGE	0,468	6,169	0,000	Accepted
H4b ESAT -> ELOY	0,232	3,848	0,000	Accepted
H5 ENGAGE -> ELOY	0,148	3,113	0,002	Accepted
H3a CULTURE -> MOTIVATOR -> ESAT	0,165	4,094	0,000	Accepted
H3b CULTURE -> HYGIENE -> ESAT	0,176	4,811	0,000	Accepted
H3c CULTURE -> ESAT -> ENGAGE	0,174	3,769	0,000	Accepted
H3e CULTURE -> ENGAGE -> ELOY	0,053	2,595	0,010	Accepted
H3f ESAT -> ENGAGE -> ELOY	0,069	2,625	0,009	Accepted
H3d CULTURE -> ESAT -> ELOY	0,086	3,573	0,000	Accepted

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả tại bảng 4 cho thấy các Giá trị P cao nhất ở mức 0,010 nhỏ hơn 0,05. Các hệ số đường dẫn (Hệ số path) đều mang dấu dương, có thể kết luận ở độ tin cậy 95%, các biến độc lập có trong mô hình đều có ý nghĩa thống kê (Hair và cộng sự, 2022). Các giả thuyết ban đầu đặt ra đều được chấp nhận. Theo đó Văn hóa tác động trực tiếp mạnh nhất đến động lực (hệ số  $\beta = 0,711$ ), tác động mạnh thứ hai đến yếu tố duy trì (hệ số  $\beta = 0,591$ ), tác động mạnh thứ ba đến lòng trung thành (hệ số  $\beta = 0,441$ ), tác động mạnh thứ tư sự hài lòng của nhân viên (hệ số  $\beta = 0,379$ ), tác động mạnh thứ năm đến sự Gắn kết (hệ số  $\beta = 0,359$ ).

Xem xét mức độ giải thích của mô hình bằng hệ số R<sup>2</sup> ta có bảng 5 dưới đây.



**Bảng 5. Mức độ giải thích của mô hình**

	R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup> Hiệu chỉnh
Eloy	0,5574	0,5531
ESat	0,6266	0,6228
Engagement	0,5863	0,5836
Hygiene	0,3492	0,3470
Motivator	0,5051	0,5035

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Tại bảng 5 cho thấy duy nhất R<sup>2</sup> hiệu chỉnh của yếu tố thúc đẩy (Hygiene) là dưới 0,5, còn lại các hệ số R<sup>2</sup> hiệu chỉnh của các yếu tố khác đều lớn hơn 0,5. Như vậy có thể kết luận sự biến thiên các biến nội sinh trong mô hình đã được giải thích ở mức trên 34% bởi các quan sát trong thang đo biến ngoại sinh, đạt yêu cầu (Cohen, 1988). Đánh giá mức độ tác động trực tiếp, gián tiếp của từng yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên ta có kết quả tại bảng 6 dưới đây.

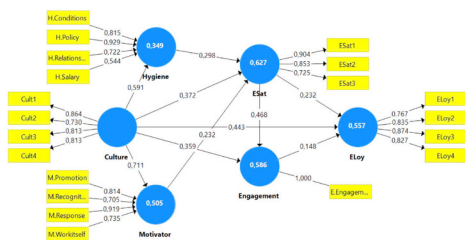
**Bảng 6. Tác động của mô hình nghiên cứu**

Giả thuyết và mối quan hệ	f <sup>2</sup>	Mức độ tác động
H1a HYGIENE -> ESAT	0,126	Tác động trung bình
H1b MOTIVATOR -> ESAT	0,058	Tác động nhỏ
H2a CULTURE -> HYGIENE	0,536	Tác động lớn
H2b CULTURE -> MOTIVATE	1,021	Tác động lớn
H2c CULTURE -> ESAT	0,174	Tác động trung bình
H2d CULTURE -> ENGAGE	0,153	Tác động trung bình
H2e CULTURE -> ELOY	0,189	Tác động trung bình
H4a ESAT -> ENGAGE	0,260	Tác động trung bình
H4b ESAT -> ELOY	0,047	Tác động nhỏ
H5 ENGAGE -> ELOY	0,020	Tác động nhỏ

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Cohen (1988) cho rằng khi f<sup>2</sup> 0,02 không có tác động; 0,02 f<sup>2</sup> 0,15 mức tác động nhỏ; 0,015 f<sup>2</sup> 0,35 mức tác động trung bình; f<sup>2</sup> 0,35 mức tác động lớn. Từ kết quả tại bảng 4.6 có thể kết luận Văn hóa tổ chức có tác động rất lớn (mạnh nhất) đến Động lực của nhân viên (f<sup>2</sup> = 1.021) và sự Thúc đẩy (f<sup>2</sup> = 0,536); và tác động trung bình đối với sự hài lòng (f<sup>2</sup> = 0,174), sự gắn kết (f<sup>2</sup> = 0,153) và sự trung thành (f<sup>2</sup> = 0,189), sau đó các yếu tố này mới tác động đến lòng trung thành của nhân viên. Mối tác động trực tiếp, gián tiếp của các yếu tố đến Lòng trung thành của nhân viên ngành F&B tại Thành phố Hồ Chí Minh được thể hiện tại hình dưới đây:

**Mối tác động của các yếu tố đến lòng trung thành của nhân viên ngành F&B tại TP. Hồ Chí Minh**



**5. Thảo luận và hàm ý quản trị**

Như vậy từ mục tiêu nghiên cứu ban đầu đặt ra, qua thu thập và phân tích số liệu có thể kết luận văn

hóa tổ chức tác động trực tiếp đến lòng trung thành của nhân viên và tác động gián tiếp đến lòng trung thành của nhân viên thông qua các yếu tố Động lực của nhân viên, Yếu tố thúc đẩy, yếu tố gắn kết, và yếu tố sự hài lòng của nhân viên ngành F&B ở Thành phố Hồ Chí Minh. Để nâng cao lòng trung thành của nhân viên ngành này, căn cứ vào hệ số f<sup>2</sup>, một số hàm ý quản trị được đề xuất như sau:

Đối với yếu tố tạo động lực của nhân viên, cần tạo môi trường làm việc hiệu quả, cải thiện mối quan hệ giữa lãnh đạo với nhân viên, tạo cơ hội phát triển công bằng cho mọi thành viên trong tổ chức. Bên cạnh đó cần sử dụng chính sách lương và phúc lợi làm đòn bẩy gia tăng động lực làm việc của nhân viên.

Đối với yếu tố thúc đẩy nhân viên, tăng cường các yếu tố thúc đẩy để thúc đẩy văn hóa gắn kết và trao quyền. Điều này bao gồm cung cấp cơ hội phát triển và thăng tiến trong tổ chức, ghi nhận và khen thưởng những đóng góp của nhân viên một cách kịp thời, công khai, minh bạch. Thực hiện trao quyền tự chủ, đồng thời điều chỉnh các mục tiêu của tổ chức với nguyện vọng cá nhân.

Đối với yếu tố sự hài lòng của nhân viên, cải thiện điều kiện làm việc, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên một cách chính xác bên cạnh các đãi ngộ thỏa đáng với những nhân viên có đóng góp tích cực cho sự phát triển của tổ chức, tạo cơ hội đào tạo và thăng tiến với những nhân viên tiềm năng.

Đối với sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, tăng cường sự gắn kết của lãnh đạo với nhân viên, quan tâm đến đời sống vật chất cũng như tinh thần của nhân viên, xây dựng văn hóa giao tiếp, chia sẻ và môi trường làm việc thân thiện để nhân viên coi tổ chức như ngôi nhà thứ hai của mình.

**Tài liệu tham khảo:**

Cohen. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.  
 Evans & Johnson. (2000). Stress and open-office noise. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 779-783.  
 Gurney, Mueller, & Price. (1997). Job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis. *Social Forces*, 76(1), 229-256.  
 Hà Nam Khánh Giao và Hồ Thị Thu Trang (2020). Ảnh hưởng của Văn hóa tổ chức đến sự gắn kết của nhân viên văn phòng tại tỉnh Bà Rịa Vũng Tàu. DOI: 10.31219/osf.io/mc3ka.  
 Hair & cộng sự. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Los Angeles, US: SAGE Publications.  
 Henseler, Ringle, & Sarstedt. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.  
 Henseler, Ringle, & Sarstedt. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.  
 Herzberg. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.  
 Hirschman. (1970). Exit, voice, and loyalty: Responses to decline in firms, organizations, and states. Harvard University Press.  
 Hofstede. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London: McGraw-Hill.  
 Kahn. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.  
 Nguyễn Khắc Thường và cộng sự. (2023). Mối quan hệ giữa văn hóa doanh nghiệp, sự gắn kết, lòng trung thành và hiệu quả tổ chức: Trường hợp nghiên cứu các doanh nghiệp nhỏ và vừa trong lĩnh vực thương mại và dịch vụ tại tp. Phan Thiết. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo* số 06 tháng 02 năm 2023.  
 Robbins, & Judge. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education Limited.  
 Robbins, & Judge. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). Pearson Education Limited.  
 Sundstrom, Town, Rice, Osborn, & Brill. (1996). Office noise, satisfaction, and performance. *Environment and Behavior*, 26(2), 195-222.  
 Vũ Đình Khoa và cộng sự. (2024). Organizational Culture and Employees' Loyalty: An Empirical Research from an University Context. *International Journal of Religion*, 118 - 135. doi:https://doi.org/10.61707/xxby4808