



CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ HÀI LÒNG CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN TRONG NGÀNH KHÁCH SẠN TẠI ĐÀ NẴNG

Nguyễn Thị Kim Huệ*

Trường Đại học Đông Á, Số 33 Xô Viết Nghệ Tĩnh, TP. Đà Nẵng, Việt Nam

* Tác giả liên hệ: Nguyễn Thị Kim Huệ <huentk@donga.edu.vn>

(Ngày nhận bài: 10-10-2020; Ngày chấp nhận đăng: 25-6-2021)

Tóm tắt. Sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn là một trong những yếu tố quan trọng có tác động đến lòng trung thành của nhân viên và hiệu quả kinh doanh của doanh nghiệp. Nghiên cứu này nhằm mục đích xác định, phân tích và đánh giá sự tác động của các yếu tố đối với sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn tại Đà Nẵng. Nghiên cứu tiến hành thu thập dữ liệu thông qua khảo sát trực tuyến 393 nhân viên khách sạn trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Mô hình nghiên cứu được kiểm định thông qua phương pháp phân tích hồi quy. Kết quả chỉ ra rằng chỉ có 4 yếu tố bao gồm lương và cơ hội thăng tiến, sự đào tạo, sự công bằng và bản chất công việc là tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên. Trong đó, yếu tố lương và cơ hội thăng tiến được xem là có ảnh hưởng mạnh nhất đến sự hài lòng công việc. Bên cạnh đó, phân tích phương sai ANOVA cho thấy có sự khác nhau về sự hài lòng công việc đối với các nhóm mức lương khác nhau.

Từ khóa: Sự hài lòng công việc, thành phố Đà Nẵng, nhân viên ngành khách sạn, đặc điểm nhân khẩu học

Factors affecting job satisfaction of hotel employees in Da Nang

Nguyen Thi Kim Hue*

Dong A University, 33 Xo Viet Nghe Tinh St., Da Nang city, Vietnam

* Correspondence to Nguyen Thi Kim Hue < huentk@donga.edu.vn >

(Received: October 10, 2021; Accepted: Jun 25, 2021)

Abstract. Job satisfaction of employees in the hotel industry is one of the vital factors affecting employee loyalty to the hotel businesses as well as its business performance. This study aims to examine, analyze and evaluate the impact of factors on job satisfaction of hotel employees in Danang. Data was collected via an online survey from 393 employees working in hotels of Danang city. Regression analysis was applied to test the research hypotheses. The results indicate that only four factors including pay and promotion, training,

fairness and nature of work impact on job satisfaction. Specifically, pay and promotion is the most influential factor. In addition, there is a difference of job satisfaction in different pay groups through testing ANOVA.

Keywords: Job satisfaction; Da Nang city, Hotel employees, Demographic characteristics

1 Đặt vấn đề

Trong những năm gần đây, du lịch đã có sự tăng trưởng liên tục và ngày càng đa dạng hóa để trở thành một trong những ngành kinh tế phát triển nhanh nhất trên thế giới [1]. Theo Tổ chức du lịch thế giới UNWTO, lượng khách du lịch quốc tế toàn cầu năm 2019 tăng trưởng 4% so với năm 2018, con số này đã đạt mốc dự báo sớm so với dự báo dài hạn của UNWTO [2]. Cùng với sự phát triển du lịch thế giới, du lịch Việt Nam cũng có những khởi sắc nhất định. Theo đó, năm 2019 Việt Nam đón hơn 18 triệu du khách quốc tế với tổng doanh thu du lịch năm 2019 tăng 18,5 % so với năm 2018 [3]. Sự tăng trưởng số lượt khách du lịch dẫn đến sự gia tăng nhu cầu về dịch vụ lưu trú. Nhận thấy tiềm năng phát triển của ngành lưu trú, rất nhiều doanh nghiệp đã tham gia đầu tư kinh doanh khách sạn dẫn đến sự bùng nổ về số lượng cơ sở lưu trú. Hiện tượng này có thể nhìn thấy ở một thành phố có nền du lịch phát triển như Đà Nẵng. Theo thống kê của Sở Du lịch Đà Nẵng [4], ngành lưu trú Đà Nẵng có sự tăng trưởng vượt bậc về số lượng cơ sở lưu trú, cụ thể là năm 1997 chỉ có 56 cơ sở lưu trú với 2000 phòng nhưng đến năm 2019 tăng mạnh lên 943 doanh nghiệp với 40.074 phòng. Điều này đã dẫn đến sự cạnh tranh khốc liệt giữa các doanh nghiệp khách sạn. Bên cạnh đó, một thực tế rằng tỉ lệ thuyên chuyển hay bỏ việc của đội ngũ lao động trong ngành du lịch ở Đà Nẵng cao [5, 6]. Thực trạng này đã đặt một sự quan tâm làm sao để có thể vừa thu hút được khách hàng trong môi trường cạnh tranh, vừa tăng cường lòng trung thành của nhân viên đối với doanh nghiệp khách sạn. Nhiều nghiên cứu trước đây đã chỉ ra rằng sự hài lòng công việc của nhân viên được xem là yếu tố đóng vai trò quan trọng trong việc thúc đẩy sự hài lòng khách hàng cũng như sự trung thành của nhân viên [7-9].

Trong lĩnh vực khách sạn, nhân viên có sự ảnh hưởng lớn đến sự hài lòng khách hàng. Bởi vì khác với sản phẩm vật chất, sản phẩm dịch vụ mang tính vô hình và nhân viên đóng vai trò trọng yếu trong quá trình tương tác cùng khách hàng tạo ra giá trị sản phẩm dịch vụ. Các nghiên cứu trước chỉ ra rằng có mối quan hệ thuận chiều giữa sự hài lòng công việc của nhân viên và năng suất làm việc của nhân viên [10, 11]. Ngoài ra theo mô hình chuỗi lợi nhuận của Heskett & cs. [12] cũng thể hiện rằng sự hài lòng công việc sẽ tác động tích cực đến chất lượng sản phẩm dịch vụ cho khách hàng, điều này sẽ làm gia tăng sự hài lòng khách hàng, từ đó tác động đến doanh thu và lợi nhuận của doanh nghiệp.

Bên cạnh đó, sự hài lòng công việc của nhân viên còn được xem như là một yếu tố thúc đẩy lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức [7-9]. Sự rời bỏ doanh nghiệp của nhân viên dẫn đến phát sinh chi phí đào tạo cũng như làm giảm năng suất lao động. Khi một nhân viên lâu

năm nghỉ việc, doanh nghiệp phải mất chi phí cao để đào tạo lại nhân viên mới với chi phí có thể gấp 1.5 lần so với mức lương của nhân viên đó [13]. Hơn thế nữa, nó còn ảnh hưởng đến uy tín, thương hiệu doanh nghiệp [14], khiến doanh nghiệp mất khách hàng cũng như làm giảm chất lượng sản phẩm và dịch vụ [15]. Mà sự hài lòng công việc được xem là một trong những lý do khiến nhân viên rời bỏ công việc [16, 17]. Do đó, để giảm tỷ lệ nhân viên bỏ việc trong ngành khách sạn thiết yếu cần phải chú trọng gia tăng sự hài lòng công việc của nhân viên.

Với tầm quan trọng của sự hài lòng công việc đến hiệu quả kinh doanh của ngành khách sạn như trên và một thực tế rằng vẫn còn rất ít nghiên cứu trong nước về sự hài lòng của nhân viên trong ngành khách sạn. Do đó, nghiên cứu này được thực hiện nhằm phân tích các nhân tố tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn thành phố Đà Nẵng. Nghiên cứu xây dựng mô hình dựa trên việc tổng hợp những yếu tố tác động đến sự hài lòng của nhân viên ngành khách sạn từ kết quả nghiên cứu trước đó trong ngành khách sạn tại Đà Nẵng. Bên cạnh đó, nghiên cứu phát triển mô hình nhằm đánh giá sự ảnh hưởng của yếu tố Đào tạo lên sự hài lòng của nhân viên khách sạn. Bởi vì đặc thù dịch vụ lưu trú thường mang tính vô hình và quá trình sản xuất, tiêu dùng xảy ra đồng thời, dẫn đến sự chú trọng về thái độ và kỹ năng của nhân viên trong việc đánh giá kết quả công việc. Vì vậy thông qua quá trình đào tạo, nhân viên sẽ được cung cấp kỹ năng, kiến thức cần thiết giúp hoàn thành nhiệm vụ tốt hơn, từ đó thúc đẩy sự hài lòng đối với công việc của họ. Đồng thời, nghiên cứu sẽ phân tích sâu hơn về sự hài lòng của nhân viên thông qua đánh giá sự ảnh hưởng của các yếu tố nhân khẩu học đến sự hài lòng của nhân viên ngành khách sạn. Từ đó, đóng góp một số hàm ý quản trị cho các doanh nghiệp trong ngành khách sạn nhằm nâng cao sự hài lòng của nhân viên.

2 Cơ sở lý thuyết

2.1 Sự hài lòng công việc

Khái niệm về sự hài lòng công việc được bắt đầu được quan tâm vào năm 1930 [18]. Tuy nhiên, đến năm 1935 mới được nghiên cứu một cách có hệ thống thông qua nghiên cứu của Hopcock [19].

Theo đó, Hoppock định nghĩa sự hài lòng công việc là sự kết hợp của các yếu tố tâm lý, sinh lý và môi trường khiến một người có thể đưa ra nhận định của họ là hài lòng hay không hài lòng đối với công việc. Tương tự, Vroom [20] cũng cho rằng sự hài lòng công việc của nhân viên là những định hướng về mặt tình cảm vào công việc mà họ đang thực hiện.

Với cách tiếp cận khác, các nhà nghiên cứu cho rằng sự hài lòng công việc là kết quả từ sự so sánh giữa kỳ vọng của nhân viên với kết quả thực tế liên quan đến công việc của họ [21]. Hay

theo Aziri [22], sự hài lòng trong công việc thể hiện một cảm giác nhận được từ kết quả của nhận thức công việc có đáp ứng được các nhu cầu về vật chất và tâm lý của nhân viên.

Trên cơ sở các định nghĩa được nêu ra bởi các nhà nghiên cứu có thể kết luận rằng, sự hài lòng về công việc liên quan đến cảm thể hiện mức độ hài lòng về công việc của nhân viên thông qua kết quả từ sự so sánh giữa mức độ kỳ vọng của nhân viên về công việc với thực tế nhận được liên quan đến công việc. Hay nói cách khác, mức độ hài lòng công việc sẽ cao hơn khi đáp ứng được kỳ vọng của nhân viên ở mức cao. Do đó, xác định được những nhu cầu và kỳ vọng của nhân viên về công việc đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra sự hài lòng công việc của nhân viên.

2.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc

Các nghiên cứu ở nhiều lĩnh vực khác nhau về sự hài lòng công việc cho thấy rằng yếu tố này chịu sự ảnh hưởng của nhiều biến khác nhau. Dựa trên tháp nhu cầu Maslow [23], sự hài lòng công việc có thể đạt được thông qua thỏa mãn các cấp nhu cầu của nhân viên. Bên cạnh đó, Herzberg & cs. [24] đã chỉ ra các biến thuộc nhóm tạo động lực như bản chất công việc, sự công nhận, cơ hội thăng tiến, tinh thần trách nhiệm khi được đáp ứng sẽ đem đến sự hài lòng cho nhân viên. Ngoài ra, những yếu tố thuộc nhóm duy trì sẽ giúp nhân viên giảm sự bất mãn bao gồm: sự giám sát; tiền lương; điều kiện làm việc; mối quan hệ với đồng nghiệp; vị trí công việc.

Mặc dù có rất nhiều các yếu tố khác nhau trong các nghiên cứu được cho là tác động đến sự hài lòng của nhân viên trong ngành khách sạn. Tuy nhiên, có thể thấy rằng, một số nhân tố được sử dụng khá phổ biến trong hầu hết các nghiên cứu như: tiền lương; an toàn nơi làm việc; điều kiện làm việc; đào tạo; sự thăng tiến; lợi ích; sự công bằng; mối quan hệ nơi làm việc; bản chất công việc [25–29].

Đối với ngành khách sạn tại Đà Nẵng, các biến như lương, cơ hội thăng tiến, lãnh đạo và đồng nghiệp, môi trường làm việc đều được xác định có ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên [29, 30]. Tuy nhiên, hai nghiên cứu này đã bỏ qua việc đánh giá sự đào tạo của tổ chức lên sự hài lòng công việc của nhân viên. Trong khi đó, đào tạo được xem là đóng vai trò quan trọng trong việc cung cấp các kỹ năng, kiến thức để nhân viên hoàn thành công việc của mình, đặc biệt là trong ngành khách sạn. Bởi vì dịch vụ lưu trú thường mang tính vô hình và quá trình sản xuất, tiêu dùng xảy ra đồng thời, dẫn đến thái độ, kỹ năng của nhân viên cũng sẽ ảnh hưởng đến cảm nhận của du khách về chất lượng dịch vụ. Do đó, thông qua việc cung cấp chương trình đào tạo hiệu quả sẽ giúp nhân viên thực hiện công việc tốt hơn, từ đó tạo ra sự hài lòng trong công việc. Vì vậy, nghiên cứu này đề xuất mô hình nghiên cứu dựa trên việc kế thừa và phát triển từ hai mô hình nghiên cứu trên để phân tích một cách đầy đủ các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn Đà Nẵng. Nghiên cứu xác định 6 yếu tố gồm: (1) Môi trường làm việc; (2) mối quan hệ nơi làm việc; (3) lương và cơ hội thăng

tiến; (4) bản chất công việc; (5) sự công bằng và (6) sự đào tạo. Bên cạnh đó, nghiên cứu cũng kiểm định sự khác biệt về đặc điểm nhân khẩu học ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên ngành khách sạn Đà Nẵng.

Môi trường làm việc

Môi trường làm việc là môi trường vật lý bao gồm các yếu tố: vị trí; hệ thống thông gió; ánh sáng; nhiệt độ tại nơi làm việc; âm thanh; thiết bị; máy móc; cơ sở vật chất; màu sắc; v.v. [28, 31, 32].

Theo thuyết hai nhân tố của Herzberg & cs. [24], yếu tố môi trường làm việc thuộc nhóm duy trì, do đó, khi nhà quản trị đáp ứng được yếu tố này sẽ làm hạn chế sự bất mãn về công việc của nhân viên. Một nghiên cứu khác của Radha [33] đã chứng minh những yếu tố như mức độ ánh sáng, cường độ âm thanh, không gian làm việc không tốt sẽ ảnh hưởng tiêu cực đến tâm trạng của nhân viên. Đặc biệt đối với lĩnh vực khách sạn, nhân viên phải luôn có thái độ niềm nở với khách, do đó việc cung cấp một môi trường làm việc hiệu quả sẽ giúp nhân viên cảm thấy thoải mái, bớt căng thẳng từ đó phục vụ khách tốt hơn và đạt được sự hài lòng trong công việc. Điều kiện làm việc không tốt cũng được xem là lý do khiến nhân viên bất mãn và bỏ việc trong các khách sạn 3 sao và 5 sao [34]. Vì vậy, môi trường làm việc đóng một vai trò quan trọng trong việc mang lại sự hài lòng công việc cho nhân viên ngành khách sạn [29, 31, 35]. Từ đó, giả thuyết đầu tiên được đề xuất:

H1: Môi trường làm việc có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng về công việc của nhân viên.

Mối quan hệ nơi làm việc

Mối quan hệ nơi làm việc đề cập đến mối quan hệ giữa nhân viên với đồng nghiệp và cấp trên của họ tại nơi làm việc [36]. Trong đó, cấp trên là người quản lý của nhân viên, chịu trách nhiệm giám sát hiệu quả và tiến độ làm việc của nhân viên. Đồng nghiệp là những nhân viên làm việc cùng nhau, thực hiện công việc có tính chất tương tự nhau [37].

Ramsey [38] đã chỉ ra rằng các giám sát góp phần tạo nên động lực cao hoặc thấp cho nhân viên tại nơi làm việc. Hay nói cách khác, khi mối quan hệ giữa cấp trên và nhân viên tốt, thì sẽ góp phần tạo nên sự hài lòng công việc cho nhân viên và ngược lại [39]. Hơn thế nữa đối với ngành khách sạn, để tạo ra một sản phẩm dịch vụ thì cần sự tương tác cao giữa các nhân viên thuộc bộ phận khác nhau và với các cấp trên, do đó, mối quan hệ nơi làm việc sẽ tác động đến sự hài lòng công việc cũng như ý định ở lại khách sạn của nhân viên [27]. Hay mối quan hệ hòa hợp với đồng nghiệp sẽ giúp nhân viên ngành khách sạn cảm thấy hài lòng hơn [40]. Ý nghĩa của mối quan hệ nơi làm việc lên sự hài lòng công việc của nhân viên khách sạn cũng được thừa nhận rộng rãi trong các nghiên cứu trước đây [13, 25, 26, 29]. Từ đó, giả thuyết thứ hai được đề xuất:

H2: Mối quan hệ nơi làm việc có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

Lương và cơ hội thăng tiến

Lương là khoản tiền mà nhân viên nhận được từ doanh nghiệp mà họ làm việc, để trả công cho công việc mà họ đã thực hiện [41]. Tiền lương sẽ giúp nhân viên thỏa mãn những nhu cầu thiết yếu nhất như ăn uống, lưu trú, nghỉ ngơi [26]. Igalens & Roussel [42] đã phát hiện ra rằng, việc tăng lương dẫn đến nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên. Bên cạnh đó, nhân viên ngành khách sạn cũng cho rằng lương thể hiện giá trị của họ đối với tổ chức [43]. Hay trong các nghiên cứu khác, tiền lương là yếu tố quyết định đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn [13, 16, 26].

Cơ hội thăng tiến liên quan đến vị trí công việc và mức lương thường sẽ cao hơn khi nhân viên đảm nhận một vị trí công việc khác với vị trí hiện tại [44]. Cơ hội thăng tiến được xác định là yếu tố tạo sự hài lòng cho nhân viên từ đó làm tăng lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức [45]. Một nhân viên ngành khách sạn có thể cảm thấy không hài lòng và bỏ việc nếu họ làm nguyên một vị trí nhiều năm mà không có bất kỳ cơ hội thăng tiến nào [26]. Ngoài ra, ngành khách sạn thường cung cấp mức lương cơ bản thấp [26], do đó, việc thăng tiến đồng nghĩa với việc mức lương cao hơn từ đó làm gia tăng sự hài lòng của nhân viên [16, 29]. Vì vậy, cơ hội thăng tiến là một trong các yếu tố tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên ngành khách sạn [26, 32, 46]. Từ đó, nghiên cứu đề xuất giả thuyết thứ ba:

H3: Lương và cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

Bản chất công việc

Theo định nghĩa của Hackman & Oldham [47] bản chất công việc đề cập đến năm khía cạnh, bao gồm: sự đa dạng kỹ năng, sự rõ ràng nhiệm vụ công việc, ý nghĩa công việc, sự tự chủ công việc, sự phản hồi. Ngoài ra, bản chất công việc đề cập đến mức độ mà công việc cung cấp cho cá nhân về các nhiệm vụ, cơ hội phát triển bản thân, sự chịu trách nhiệm [48].

Nghiên cứu của Locke [49] đã chỉ ra rằng sự hài lòng công việc phụ thuộc vào bản chất công việc. Hay nói cách khác, khi tổ chức mang lại cho nhân viên nhiều cơ hội và nhiệm vụ trong công việc, thì mức độ hài lòng của họ đối với công việc sẽ cao hơn [48]. Ngược lại, nhân viên sẽ cảm thấy nhàm chán khi các công việc ít liên quan và quá dễ dàng, từ đó dẫn đến cảm giác không hài lòng về công việc [50]. Ngoài ra sự không rõ ràng trong nhiệm vụ, sự phản hồi là lý do khiến nhân viên không hài lòng và rời bỏ khách sạn [40]. Các nghiên cứu khác cũng chứng minh rằng, bản chất công việc là một trong những yếu tố tác động tích cực lên sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn [13, 25, 27]. Vì vậy, nghiên cứu đề xuất giả thuyết thứ tư:

H4: Bản chất công việc có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

Sự công bằng

Sự công bằng liên quan đến những cảm nhận của nhân viên về sự bình đẳng, hợp lý trong kết quả công việc, thù tạc và sự tương tác diễn ra trong tổ chức [51, 52]. Sự công bằng trong kết quả công việc đề cập đến mức độ tương xứng giữa phần thưởng, hình phạt với kết quả thực hiện công việc. Trong khi đó, công bằng trong thù tạc liên quan đến sự hợp lý trong các chính sách của tổ chức và sự công bằng trong tương tác đề cập đến sự công bằng giữa các cá nhân và trong việc trao đổi thông tin [53]. Theo đó, sự công bằng trong quá trình tương tác nhấn mạnh đến cách đối xử của cấp trên đối với mỗi nhân viên và thông tin mà nhân viên nhận được từ họ [54].

Sự công bằng trong tổ chức được xác định là một trong những yếu tố đem đến sự hài lòng công việc của nhân viên và dẫn đến tạo dựng lòng trung thành của họ đối với tổ chức [55]. Trong ngành khách sạn, nhân viên mong muốn được cống hiến làm việc trong một môi trường công bằng [32]. Ngoài ra, sự công bằng trong các chính sách thăng tiến là yếu tố thúc đẩy sự hài lòng công việc của nhân viên ngành khách sạn [29]. Điều này có thể giải thích rằng, mức độ hài lòng về công việc của nhân viên sẽ cao hơn nếu họ làm việc trong một môi trường công bằng [56] và họ cảm thấy những nỗ lực cho công việc là xứng đáng, để từ đó thúc đẩy nhân viên đóng góp nhiều hơn và làm tăng hiệu quả hoạt động kinh doanh của khách sạn [29]. Từ đó, giả thuyết thứ năm được đề xuất như sau:

H5: Sự công bằng ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

Đào tạo

Đào tạo liên quan đến việc cung cấp cho nhân viên những kiến thức và kỹ năng cơ bản cần thiết để họ có thể thực hiện nhiệm vụ theo yêu cầu của tổ chức [57, 58]. Hay nói cách khác, chương trình đào tạo sẽ giúp nhân viên đáp ứng những tiêu chuẩn công việc [59] và thích nghi với môi trường làm việc [60].

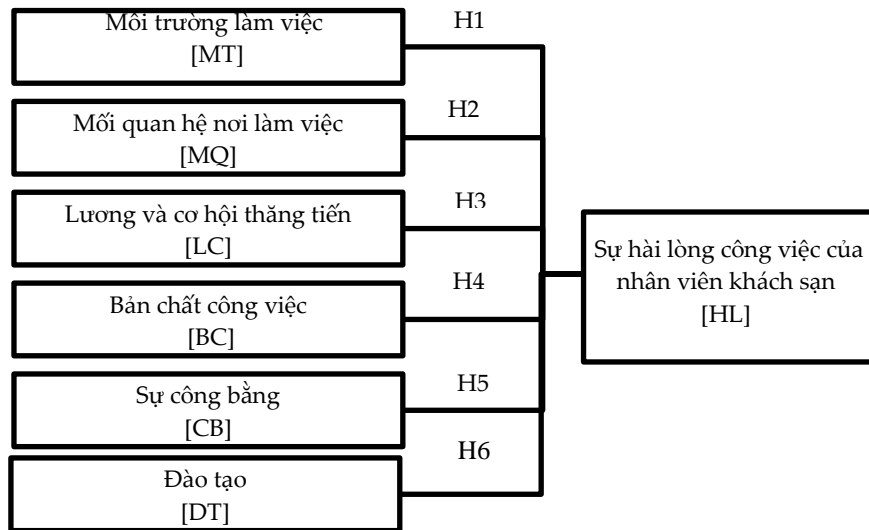
Nghiên cứu của Taormina [61] đã chỉ ra sự ảnh hưởng của chất lượng chương trình đào tạo của tổ chức đối với sự hài lòng công việc của nhân viên. Điều này có nghĩa là, một chương trình đào tạo phù hợp giúp cải thiện kỹ năng của nhân viên từ đó tăng hiệu suất làm việc của nhân viên và khiến họ hài lòng với công việc hơn [62]. Đặc biệt đối với lĩnh vực dịch vụ như khách sạn, việc cung cấp chương trình đào tạo cho nhân viên sẽ cải thiện sự hài lòng đối với khách sạn [63]. Bởi vì chương trình đào tạo trong khách sạn là cách giúp nhân viên nâng cao năng lực từ đó gia tăng khả năng thăng tiến và đem lại sự hài lòng nhân viên [16]. Nhiều nghiên cứu

khác cũng chỉ ra rằng yếu tố đào tạo tác động tích cực lên sự hài lòng công việc khách sạn [13; 25; 50]. Từ đó, giả thuyết thứ sáu được đề xuất:

H6: Đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

2.3 Mô hình nghiên cứu đề xuất

Dựa vào phân tích để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn. Nghiên cứu này đã đề xuất mô hình nghiên cứu thể hiện mối quan hệ giữa các biến (Xem hình 1) với sáu giả thuyết nghiên cứu liên quan.



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Các giả thuyết nghiên cứu

H1: Môi trường làm việc có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng về công việc của nhân viên.

H2: Mối quan hệ nơi làm việc có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

H3: Lương và cơ hội thăng tiến có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

H4: Bản chất công việc có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

H5: Sự công bằng ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

H6: Đào tạo có ảnh hưởng trực tiếp và thuận chiều đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

3 Phương pháp

3.1 Xây dựng thang đo

Dựa trên việc tổng hợp các biến quan sát đo lường các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng nhân viên, nghiên cứu đã kế thừa, điều chỉnh và đề xuất các biến quan sát của các thang đo cho phù hợp với bối cảnh nghiên cứu của đề tài. Cụ thể như Bảng 1.

Vì cách tiếp cận khái niệm thang đo “Bản chất công việc” trong nghiên cứu này khác với bản chất công việc trong nghiên cứu của Trần Kim Dung [65], do đó, để mô tả tốt hơn thang đo này nghiên cứu đề xuất thêm 3 biến quan sát mới, bao gồm: khách sạn cung cấp rõ ràng về nhiệm vụ, nội dung công việc mà tôi đảm nhiệm; tôi có quyền quyết định công việc trong một số trường hợp nhất định; tôi nhận được đánh giá từ cấp trên về kết quả công việc mà mình thực hiện một cách rõ ràng.

3.2 Mẫu điều tra

Kích thước mẫu sẽ phụ thuộc vào yêu cầu của nghiên cứu từ dữ liệu thu thập được và mối quan hệ mà nghiên cứu đề xuất [70]. Theo Bolen kích cỡ mẫu hợp lý là mẫu có 5 đáp viên cho 1 biến quan sát và tốt nhất là 10 đáp viên cho 1 biến quan sát [71]. Nghiên cứu thực hiện chọn mẫu theo quan điểm này, do đó kích cỡ mẫu trong nghiên cứu tốt nhất cần lớn hơn 290 cho tổng 29 biến quan sát. Nghiên cứu tiến hành khảo sát online từ ngày 1 tháng 6 năm 2020 đến ngày 1 tháng 7 năm 2020 đối với các nhân viên làm việc tại các khách sạn ở Đà Nẵng. Kết quả thu thập dữ liệu

Bảng 1. Nguồn gốc thang đo của nghiên cứu

TT	Thang đo	Số biến quan sát	Nguồn gốc thang đo
1	Môi trường làm việc (MT)	3	Gesell và cs. [64]; Trần Thị Kim Phương và Trần Trung Vinh [29]
2	Mối quan hệ nơi làm việc (MQ)	4	Gesell và cs. [64]; Trần Thị Kim Phương và Trần Trung Vinh [29]
3	Lương và cơ hội thăng tiến (LC)	4	Trần Thị Kim Phương và Trần Trung Vinh [29]
4	Bản chất công việc (BC)	4	Trần Kim Dung [65]; nghiên cứu tự đề xuất
5	Sự công bằng (CB)	5	NathRoy & cs. [66]; Trần Thị Kim Phương và Trần Trung Vinh [29]
6	Đào tạo (DT)	5	Anwar & Shukur [67]; He & cs. [68]; Ensour & cs. [69]
7	Sự hài lòng công việc (HL)	4	Trần Thị Kim Phương và Trần Trung Vinh [29]

Nguồn: Tự tổng hợp của tác giả

Bảng 2. Thống kê mô tả

Phân loại	Tần số [n = 393]	Tỷ lệ [%]	Phân loại	Tần số [n = 393]	Tỷ lệ [%]
Giới tính			Độ tuổi		
Nam	210	53,4	Từ 18 tuổi đến 23 tuổi	71	18,1
Nữ	183	46,6	Từ 24 tuổi đến 26 tuổi	97	24,7
Trình độ học vấn			Từ 27 tuổi đến 29 tuổi	81	20,6
Trung học cơ sở	6	1,5	Từ 30 tuổi đến 34 tuổi	79	20,1
Trung học phổ thông	27	6,9	Từ 35 tuổi trở lên	65	16,5
Trung cấp	43	10,9	Chức vụ công việc		
Cao đẳng	76	19,3	Nhân viên	253	64,4
Đại học	212	53,9	Giám sát viên	32	8,1
Sau đại học	29	7,4	Trợ lý	25	6,4
Thời gian công tác			Trưởng bộ phận	62	15,8
Dưới 1 năm	61	15,5	Phó giám đốc	17	4,3
Từ 1 đến dưới 3 năm	81	20,6	Giám đốc	4	1,0
Từ 3 đến dưới 5 năm	126	32,1	Mức lương		
Từ 5 năm đến dưới 10 năm	85	21,6	Dưới 5 triệu	71	18,1
Từ 10 năm trở lên	40	10,2	Từ 5 đến 10 triệu	215	54,7
			Trên 10 triệu	107	27,2

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên SPSS 20

được 393 phản hồi, 100% phản hồi hợp lệ. Sau đó nghiên cứu tiến hành phân tích mô tả, được thể hiện trong Bảng 2.

Mô tả mẫu

Trong số 393 nhân viên, tỉ lệ nhân viên nam và nữ là gần bằng nhau. Đội ngũ lao động trong ngành khách sạn Đà Nẵng khá trẻ (60% là dưới 30 tuổi), mẫu có trình độ học vấn từ cao đẳng trở lên (chiếm khoảng 80%). Thời gian công tác cho khách sạn hiện tại của các đáp viên chủ yếu dưới 5 năm (khoảng 77%). Phần lớn các đáp viên làm tại vị trí nhân viên (64,4 %) do đó mức lương phổ biến là dưới 10 triệu (chiếm khoảng 72%)

3.3 Phân tích và xử lý số liệu

Dữ liệu được xử lý, phân tích thông qua công cụ SPSS 20. Các kết quả nghiên cứu được trình bày theo mục tiêu nghiên cứu, bao gồm: kiểm tra độ tin cậy thông qua hệ số cronbach alpha,

phân tích nhân tố khám phá EFA, phân tích mô hình hồi quy tuyến tính và phân tích phương sai ANOVA

4 Kết quả nghiên cứu

4.1 Kiểm tra độ tin cậy thang đo

Bảng tổng hợp kết quả phân tích Cronbach's alpha (Bảng 3) cho thấy các thang đo đều đảm bảo tính nhất quán nội tại do có Cronbach's alpha lớn hơn 0,7. Ngoài ra, các hệ số tương quan biến tổng của các biến quan sát trong từng thang đo đều cao hơn mức giới hạn 0,5. Do đó, các biến quan sát của các thang đo được giữ cho phân tích nhân tố khám phá.

4.2 Kiểm định thang đo với phân tích nhân tố khám phá

Phân tích nhân tố khám phá (sử dụng kỹ thuật trích yếu tố Principal Component với phép quay Varimax) được thực hiện cho toàn bộ các biến quan sát. Kết quả phân tích đối với các biến độc lập cho thấy, 6 nhân tố được rút trích tại Eigenvalue là 1,205; tổng phương sai trích là 65,469% (> 50%) cho thấy mô hình EFA là phù hợp; hệ số KMO là 0,889 (> 0,5); ý nghĩa thống kê của kiểm định Bartlett với Sig. = 0,000 (< 0,05). Hệ số tải nhân tố của các biến đều lớn hơn 0,5 (xem Bảng 4) nên được giữ lại cho phân tích kế tiếp. Tương tự kết quả biến phụ thuộc cũng đạt yêu cầu về độ hội tụ (Bảng 4).

Bảng 3. Kiểm tra độ tin cậy thang đo

TT	Thang đo	Số biến quan sát	Độ tin cậy Cronbach Alpha	Hệ số tương quan biến tổng
1	Môi trường làm việc [MT]	3	0,749	0,504
2	Mối quan hệ nơi làm việc [MQ]	4	0,786	0,555
3	Lương và cơ hội thăng tiến [LC]	4	0,858	0,671
4	Bản chất công việc [BC]	4	0,791	0,528
5	Sự công bằng [CB]	5	0,792	0,576
6	Đào tạo [DT]	5	0,906	0,682
7	Sự hài lòng công việc [HL]	4	0,891	0,736

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên SPSS 20

Bảng 4. Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Nhân tố	Hệ số tải nhân tố	Eigenvalue	Phương sai tích lũy [%]
F1: Đào tạo (CB)		7.835	31.338
DT1	0,700		
DT2	0,783		
DT3	0,790		
DT4	0,843		
DT5	0,857		
F2: Sự công bằng (CB)		2.451	41.144
CB1	0,661		
CB2	0,692		
CB3	0,736		
CB4	0,729		
CB5	0,725		
F3: Lương và cơ hội thăng tiến (LC)		2.088	55.611
LC1	0,698		
LC2	0,748		
LC3	0,751		
LC4	0,757		
F4: Bản chất công việc (BC)		1.529	60,649
BC1	0,751		
BC2	0,756		
BC3	0,717		
BC4	0,796		
F5: Mối quan hệ nơi làm việc (MQ)		1,260	65,468
MQ1	0,742		
MQ2	0,706		
MQ3	0,751		
MQ4	0,663		
F6: Môi trường làm việc (MT)		1,205	67,144
MT1	0,749		
MT2	0,782		
MT3	0,765		
F2: Sự hài lòng công việc (HL)		3,016	75,402
HL1	0,853		
HL2	0,852		
HL3	0,866		
HL4	0,901		

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên SPSS

4.3 Phân tích hồi quy và kiểm định mô hình

Để phân tích, xác định sự ảnh hưởng của các yếu tố đối với sự hài lòng với công việc của nhân viên trong ngành khách sạn Đà Nẵng, nghiên cứu tiến hành sử dụng phương pháp phân tích hồi quy bằng phương pháp enter.

Kết quả phân tích cho thấy mô hình nghiên cứu phù hợp với mức ý nghĩa Sig. <5%, chỉ số $R^2 = 0,517$ và hệ số R^2 điều chỉnh là 0,51. Điều này thể hiện rằng 51% giá trị biến thiên có thể được giải thích bởi 6 yếu tố độc lập nêu trên đối với sự hài lòng công việc của nhân viên (Bảng 5).

Đối với kiểm định ANOVA cho thấy chỉ số R^2 có giá trị Sig. = 0,000 (<0,05) và tổng bình phương hồi quy là 124,678 lớn hơn tổng bình phương phần dư (116,370). Điều này chứng tỏ mô hình giải thích được hầu hết phương sai của biến phục thuộc. Như vậy, mô hình hồi quy tuyến tính có thể được sử dụng cho nghiên cứu. (Bảng 6).

Bảng 7 thể hiện rằng 4 trong 6 mối quan hệ có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,05), điều này đồng nghĩa với giả thuyết H3, H4, H5, H6 được chấp nhận, các giả thuyết H1, H2 có giá trị Sig. > 0,05, do đó các giả thuyết này bị bác bỏ. Cụ thể, 4 yếu tố bao gồm, lương và cơ hội thăng tiến, bản chất công việc, sự công bằng, đào tạo có tác động thuận chiều đối với sự hài lòng công việc của nhân viên ngành khách sạn Đà Nẵng. Trong đó, lương và cơ hội thăng tiến có tác động mạnh nhất đến sự hài lòng công việc của nhân viên.

Phương trình hồi quy tuyến tính theo hệ số hồi quy chuẩn hóa như sau:

$$HL = 0,388 \times LC + 0,239 \times DT + 0,126 \times CB + 0,079 \times BC + \Sigma$$

Bảng 5. Đánh giá mức độ phù hợp của mô hình nghiên cứu

Mô hình	R	R^2	R^2 điều chỉnh	Ước lượng sai số chuẩn	Durbin-Watson
1	0,719 ^a	0,517	0,510	0,54907	1,753

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên SPSS 20

Bảng 6. Kiểm định ANOVA của mô hình nghiên cứu

Mô hình	Tổng bình phương	DF	Bình phương trung bình	F	Sig.
Hồi quy	124.678	6	20,780	68,927	0,000 ^b
Phần dư	116.370	386	0,301		
Tổng	241.048	392			

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên SPSS 20

Bảng 7. Kết quả phân tích hồi quy mô hình nghiên cứu

Mô hình	Hệ số chưa chuẩn hóa		Hệ số chuẩn hóa	t	Mức ý nghĩa	Chỉ số đa cộng tuyến	
	B	Sai số chuẩn	B			Độ chấp nhận	Hệ số phóng đại
Hằng số	-0,085	0,264		-0,323	0,747		
Môi trường làm việc	0,051	0,044	0,047	1,150	0,251	0,760	1,316
Mối quan hệ nơi làm việc	0,095	0,062	0,068	1,551	0,122	0,643	1,555
Lương và cơ hội thăng tiến	0,410	0,051	0,388	8,067	0,000	0,540	1,852
Sự công bằng	0,169	0,054	0,126	3,142	0,002	0,774	1,292
Bản chất công việc	0,095	0,048	0,079	1,981	0,048	0,788	1,269
Đào tạo	0,209	0,040	0,239	5,248	0,000	0,602	1,660

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên SPSS 20

4.4 Kiểm định sự khác nhau giữa đặc điểm nhân khẩu học của nhân viên đối với sự hài lòng công việc

Nghiên cứu tiến hành phân tích phương sai ANOVA xem xét có sự khác biệt về sự hài lòng công việc giữa các nhóm khác nhau trong cùng một biến nhân khẩu học hay không. Riêng đối với biến giới tính vì chỉ có 2 nhóm nên nghiên cứu sử dụng phân tích Independent Samples T-Test.

Kết quả phân tích mức độ đồng nhất phương sai với mức ý nghĩa Sig. của các biến đều lớn hơn mức yêu cầu là 0,05, điều này có nghĩa là phương sai của các nhóm là đồng nhất, đủ điều kiện để phân tích ANOVA. Đối với kiểm định ANOVA, thì ngoài trừ nhóm mức lương có giá trị Sig. nhỏ hơn 0,05 thì các nhóm còn lại đều có giá trị Sig. lớn hơn 0,05 (Bảng 8). Điều này cho thấy rằng, sự khác biệt trong các nhóm tuổi, trình độ học vấn, thời gian công tác không tạo ra sự khác biệt trong mức độ hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn Đà Nẵng. Riêng đối với nhóm mức lương có sự khác biệt về sự hài lòng công việc giữa nhóm nhân viên có mức lương dưới 5 triệu với nhóm mức lương trên 10 triệu (Bảng 9).

Đối với nhóm giới tính có giá trị Sig. trong kiểm định Levene và T-Test đều lớn hơn 0,05 do đó, kết luận không có sự khác biệt hài lòng công việc đối với biến giới tính (Bảng 10).

Bảng 8. Kiểm định sự khác nhau về đặc điểm nhân khẩu học với sự hài lòng công việc

Biến nhân khẩu học	Mức độ đồng nhất phương sai		Anova	
	Sig	F	Sig.	
Độ tuổi	0,897	1,938	0,103	
Trình độ học vấn	0,628	1,542	0,176	
Số năm công tác	0,248	1,836	1,121	
Chức vụ công việc	0,620	1,358	0,240	
Mức lương	0,111	4,150	0,016	

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên SPSS 20

Bảng 9. Kiểm định sâu ANOVA sự khác biệt về sự hài lòng công việc đối với các nhóm thu nhập

Mức lương [I]	Mức lương [J]	Sự khác biệt trung bình [I-J]	Sig.
Dưới 5 triệu	Từ 5 đến 10 triệu	-0,23877	0,085
	Trên 10 triệu	-0,33898	0,022
Từ 5 đến 10 triệu	Dưới 5 triệu	0,23877	0,085
	Trên 10 triệu	-0,10022	0,645
Trên 10 triệu	Dưới 5 triệu	0,33898	0,022
	Từ 5 đến 10 triệu	0,10022	0,645

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên SPSS 20

Bảng 10. Kiểm định Independent Samples T-Test sự khác biệt về sự hài lòng công việc giữa nhóm nam và nhóm nữ

Equal variance assumed	Kiểm định Levene		T-Test	
	F	Sig	T	Sig
	3,786	0,052	-0,218	0,828

Nguồn: Kết quả xử lý số liệu trên SPSS 20

5 Thảo luận và hàm ý quản trị

Sự hài lòng công việc của nhân viên đóng vai trò quan trọng đối với sự tồn tại và phát triển của tổ chức, đặc biệt đối với các doanh nghiệp trong ngành dịch vụ như khách sạn. Do đó, các nhà quản trị cần phải có chính sách cụ thể để nâng cao sự hài lòng công việc của nhân viên. Thông qua việc phân tích bằng mô hình hồi quy tuyến tính, kết quả thể hiện rằng đối với nhân viên

ngành khách sạn ở Đà Nẵng, sự hài lòng công việc của họ bị ảnh hưởng bởi 4 trong 6 yếu tố mà nghiên cứu đề xuất bao gồm lương và cơ hội thăng tiến; đào tạo; sự công bằng và bản chất công việc. Kết quả này tương đồng với các nghiên cứu trước đây [ví dụ 13; 25; 26; 29; 30; 50].

Trong đó, yếu tố lương và cơ hội thăng tiến là yếu tố tác động mạnh nhất đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn Đà Nẵng. Điều này có thể giải thích bởi vì đội ngũ lao động trong ngành khách sạn ở Đà Nẵng còn khá trẻ, ở độ tuổi bắt đầu tự lập do đó họ bị áp lực về kinh tế nên đối với họ mức lương là một trong những yếu tố quan trọng cần cân nhắc khi làm việc để có thể đáp ứng những nhu cầu thiết yếu như nhu cầu ăn uống, lưu trú, nghỉ ngơi theo tháp nhu cầu Maslow [23]. Nếu nhân viên cảm thấy không hài lòng về mức lương sẽ là một trong những dấu hiệu họ cảm thấy bất mãn trong công việc [72] và có ý định rời bỏ tổ chức [73]. Điều này cũng giải thích tại sao các nhân viên có mức lương cao thì sẽ hài lòng cao hơn so với nhóm nhân viên có mức lương thấp. Bên cạnh đó, phần lớn các nhân viên có trình độ học vấn cao chủ yếu là đại học, họ mong có cơ hội phát triển bản thân để đáp ứng những nhu cầu bậc cao như sự công nhận và phát triển bản thân theo thuyết Maslow [23]. Trong nghiên cứu của Logan [73] chỉ ra rằng những nhân viên trẻ thường mong muốn tìm kiếm trải nghiệm ở nhiều công ty và yếu tố thăng tiến là một trong những yếu tố giúp họ hài lòng và trung thành với tổ chức.

Kết quả nghiên cứu cũng thể hiện mối quan hệ thuận chiều giữa sự đào tạo và sự hài lòng công việc của nhân viên. Điều này có thể được lý giải rằng, đối với nguồn lao động trẻ trong ngành khách sạn Đà Nẵng, họ thường thiếu kinh nghiệm và kỹ năng trong công việc, trong khi đó đào tạo sẽ cung cấp cho họ những kỹ năng và kiến thức cần thiết cho công việc [74] từ đó giúp họ đạt hiệu quả trong công việc và nâng cao hài lòng trong công việc [75].

Đối với yếu tố công bằng, kết quả kiểm định giả thuyết chỉ ra rằng sự công bằng có tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên tại khách sạn. Kết quả này củng cố thêm kết quả của các nghiên cứu trước đó [29, 55, 76]. Sở dĩ sự công bằng có tác động đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn Đà Nẵng, bởi vì lực lượng chủ yếu trong doanh nghiệp khách sạn là nhân viên, do đó, sẽ khó tiếp cận thông tin về các quyết định về kỹ thuật, tài chính và chiến lược do ban lãnh đạo đưa ra, điều này khiến nhân viên cảm thấy không chắc chắn về tổ chức [102]. Và sự công bằng trong tổ chức có ý nghĩa giảm bớt cảm giác không chắc chắn này, từ đó giúp nhân viên cảm thấy hài lòng công việc hơn [77].

Kết quả cũng thể hiện rằng bản chất công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành khách sạn Đà Nẵng. Đây cũng là một điều dễ hiểu, vì sự đa dạng trong công việc giúp nhân viên cảm thấy hứng thú hơn với công việc, gia tăng sự trách nhiệm trong công việc và từ đó thúc đẩy sự hài lòng công việc [78, 79].

Trên cơ sở kết quả, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị như sau. Các nhà quản trị cần xây dựng chính sách trả lương hợp lý để thu hút và giữ chân nhân viên, tạo điều kiện để

nhân viên có thể phát triển bản thân và có cơ hội thăng tiến vào những vị trí cao hơn. Cần có các chương trình đào tạo cụ thể để có thể giúp nhân viên đạt được những kỹ năng, kiến thức cần thiết cho công việc. Bên cạnh đó, nhà quản trị cũng cần quan tâm đến việc tạo một môi trường làm việc công bằng cho nhân viên, đề xuất và thực hiện các chính sách thưởng, phạt một cách công bằng và hợp lý. Nhân viên cần hiểu rõ vai trò nhiệm vụ của mình cũng như có quyền quyết định trong khuôn khổ giới hạn.

Bên cạnh những đóng góp nêu trên, nghiên cứu còn một số giới hạn như việc thu thập dữ liệu trực tuyến cũng như chưa đánh giá được sự ảnh hưởng của các biến nhân khẩu lên từng mối quan hệ cụ thể của các thang đo. Do đó, nghiên cứu kế tiếp cần kết hợp nhiều phương pháp trong việc thu thập dữ liệu, như phát bảng câu hỏi trực tiếp, phỏng vấn sâu,... đồng thời tiến hành áp dụng phân tích đa nhóm để đánh giá sự ảnh hưởng của các nhóm khác nhau của cùng một biến điều tiết đến mối quan hệ giữa các nhân tố tác động đến sự hài lòng công việc.

Tài liệu tham khảo

1. World Tourism Organization (2019), *Tourism – an economic and social phenomenon*, Retrieved from <https://www.unwto.org/why-tourism>.
2. World Tourism Organization (2020), *International tourism growth continues to outpace the global economy*, Retrieved from <https://www.unwto.org/international-tourism-growth-continues-to-outpace-the-economy>.
3. Tổng Cục Du lịch Việt Nam (2020), *Tổng thu từ khách du lịch giai đoạn 2008–2019*, Truy cập từ <http://vietnamtourism.gov.vn/index.php/statistic/receipts>.
4. Thu Hà - Khang Ninh (2020), *Du lịch Đà Nẵng: Đà Nẵng đặc biệt hấp dẫn du khách quốc tế*, Truy cập từ <https://www.baodanang.vn/du-lich-da-nang/202001/da-nang-dac-biet-hap-dan-du-khach-quoc-te>.
5. Trương Sỹ Quý (2018), *Nguồn nhân lực: Thách thức của ngành du lịch Đà Nẵng*, Truy cập từ <https://baodanang.vn/channel/5433/201803/nguon-nhan-luc-thach-thuc-cua-nganh-du-lich-da-nang-2591473/>.
6. Sở Du lịch TP. Đà Nẵng (2019), *Thực trạng và nhu cầu lao động trong lĩnh vực dịch vụ du lịch tại Đà Nẵng*, Truy cập từ <http://tttt.danang.gov.vn/documents>.
7. Abdullah, R. B., Karim, N. B. A., Patah, M. O. R. B. A., Zahari, H., Nair, G. K. S., & Jusoff, K. (2009), The linkage of employee satisfaction and loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia, *International Journal of Business and Management*, 4(10), 152–160.
8. Yin, C. S., Fen, C. Y., Meng, K. Y., Yin, L. P., & Jack, W. W. (2012), A study of employee satisfaction and its effects toward loyalty in hotel industry, *Bachelor Thesis of Business*

Administration, University of Tunku Abdul Rahman.

9. Hussain, R. I. (2012), The linkage of employee satisfaction and loyalty in hotel industries of Pakistan, *Asian Economic and Financial Review*, 2(8), 1098–1105.
10. Fisher, C. D. (2003), Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? possible sources of a commonsense theory, *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 753–777.
11. Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004), Employee attitudes and job satisfaction, *Human Resource Management*, 43(4), 395–407.
12. Heskett, J., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. (1997), *The service profit chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, Free Press, New York.
13. Chaturvedi, V. (2010), A study on factors affecting job satisfaction of employees in hotel industry: A study with reference to few categorized hotels in NCR, *Management Prudence Journal*, 1(2), 40–51.
14. Hogan, J. J. (1992), Turnover and what to do about it. Cornell Hotel and Restaurant, *Administration Quarterly*, 33(1), 40–45.
15. Johnson, K. (1981), Towards an understanding of labour turnover, *Service Industries Review*, 1(1), 4–17.
16. Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001), An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong, *Tourism management*, 22(2), 157–165.
17. Abdullah, R. B., Karim, N. B. A., Patah, M. O. R. B. A., Zahari, H., Nair, G. K. S., & Jusoff, K. (2009), The linkage of employee satisfaction and loyalty in hotel industry in Klang Valley, Malaysia, *International Journal of Business and Management*, 4(10), 152–160.
18. Ali, W. (2016), Understanding the concept of job satisfaction, measurements, theories and its significance in the recent organizational environment: A theoretical framework, *Archives of Business Research*, 4(1), 100–111.
19. Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.
20. Vroom, V. H. (1964), *Work and motivation*, John Wiley and Sons, New York.
21. Mason, C. M., & Griffin, M. A. (2002), Group task satisfaction: Applying the construct of job satisfaction to groups, *Small Group Research*, 33(3), 271–312.
22. Aziri, B. (2011), Job satisfaction: A literature review, *Management Research and Practice*, 3(4), 77–86.
23. Maslow, A. H. (1943), A theory of human motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370–396.

24. Herzberg, F., Mausne, B., & Snyderman, B. (1959), *The motivation to work* (2nd ed.), John Wiley, Oxford, England.
25. Lam, T., Zhang, H., & Baum, T. (2001), An investigation of employees' job satisfaction: The case of hotels in Hong Kong, *Tourism management*, 22(2), 157–165.
26. Amissah, E. F., Gamor, E., Deri, M. N., & Amissah, A. (2016), Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(2), 166–183.
27. Tutuncu, O., & Kozak, M. (2007), An investigation of factors affecting job satisfaction, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 8(1), 1–19.
28. Vijayakumar, N., & Vivek, S. (2018), A study on the job satisfaction of employees in the hospitality industry, *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, 118(20), 4235–4240.
29. Tran, T. K. P., & Tran, T. V. (2017), An empirical study on factors effecting the job satisfaction of employees in the hospitality industry - A case of Danang city, Vietnam, *Asian Journal of Empirical Research*, 7(7), 160–175.
30. Võ Ngọc Anh Tú (2019), *Sự hài lòng công việc của nhân viên trong ngành dịch vụ khách sạn tại Đà Nẵng*, Luận văn Thạc sĩ Quản trị Kinh doanh, Trường Đại học Kinh tế Đà Nẵng.
31. Raju, S., & Sarang, B. (2015), Study on working environment and job satisfaction of employees in respect to service sector: An analysis, *Review of Research Journal*, 4(4), 1–8.
32. Babak, G., Ebrahim, A., & Lila, A. (2016), The effect of empowerment, employee's working environment and perceived organizational support on loyalty and citizenship behavior of employees (case study: social security organization of Khuzestan province), *International Business Management*, 10(6), 6593–6600.
33. Radha, D. (2012), Environmental stress in banking sector, *Asian Journal Management*, 3(1), 14–17.
34. Kuria, S., Peter, W., & Alice, O (2012), Assessment of causes of Labour Turnover in Three and Five Star –rated Hotels in Kenya, *International Journal of Business and Social Sciences*, 3(15), 311–317.
35. Javed, M., Balouch, R., & Hassan, F. (2014), Determinants of job satisfaction and its impact on employee performance and turnover intentions, *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 120–140.
36. Yvonne, W., Husna, A. R., & Sang Long, C. (2014), Employee job satisfaction and Job performance: A case study in a franchised retail-chain organization, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 8(17), 1875–1883.
37. Buljubasic, E. (2008), *Relationship with co-workers and job satisfaction*, Bachelor Thesis, Tilburg

University, Netherlands.

38. Ramsey, R. D. (1997), Employee morale: Does it matter anymore? *Supervision*, 58(9), 6–8.
39. Graham, M. W., & Messner, P. E. (1998), Principals and job satisfaction, *International Journal of Educational Management*, 12(5), 196–202.
40. Rogers, J.D., Clow, K.E., & Kash, T.J. (1994), Increasing job satisfaction of service personnel, *Journal of Services Marketing*, 8(1), 14–26.
41. Msengeti, D. M., & Obwogi, D. J. (2015), Effects of pay and work environment on employee retention: A study of hotel industry in Mombasa county, *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), 1–10.
42. Igalens, J., & Roussel, P. (1999), A study of the relationships between compensation package, work motivation and job satisfaction, *Journal of Organizational Behavior*, 20(7), 1003–1025.
43. Lee, C., & Way, K. (2010), Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention, *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 344–353.
44. McCausland, W. D., Pouliakas, K., & Theodossiou, I. (2005), Some are punished and some are rewarded: A study of the impact of performance pay on job satisfaction, *International Journal of Manpower*, 26(7/8), 636–659.
45. Wan, H. L., Sulaiman, M., & Omar, A. (2012), Procedural justice in promotion decisions of managerial staff in Malaysia, *Asia Pacific Business Review*, 18(1), 99–121.
46. Pergamit, M., & Veum, J. (1999), What is a promotion? *Industrial & Labor Relations Review*, 52(4), 581–601.
47. Hackman, R. & Oldham, J. R. (1976), Development of the job diagnostic survey, *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159–170.
48. Robbins, S., & Judge, T. (2006), *Organizational behavior* (12th ed.), Prentice Hall, New Jersey.
49. Locke, E. A. (1995), The micro-analysis of job satisfaction: Comments on taber and allegger, *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 123–126.
50. Vitell, S. J., & Davis, D. L. (1990), The relationship between ethics and job satisfaction: An empirical investigation, *Journal of Business Ethics*, 9(6), 489–494.
51. Greenberg, J. (1990), Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow, *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
52. Leventhal, G., Karuza, J., & Fry, W. (1980), Beyond fairness: A theory of allocation preferences, In *Justice in Social Interaction*, 67–218.
53. Umair, T., Javaid, M. F., Amir, H., & Luqman, M. K. (2016), Effect of perceived appraisal

- fairness on job satisfaction, *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6(2), 12–20.
54. Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., & Ng, K. Y. (2001), Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425–445.
 55. Frank, F., Finnegan, R., Taylor, C., & Talent, K. (2004), The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century, *Human Resource Planning*, 27(3), 12–26.
 56. Organ, D. (2016), The motivational basis of organizational citizen ship behavior, *Research in Organizational Behavior*, 12(1), 43–72.
 57. Wanda, M. C. & John, S. (2011), The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry, *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3,) 273–284.
 58. Bakare, K.O (2012), Training needs of hotel employees as correlate of job satisfaction in Ile – Ife, Osun State, *JABU International Journal of Social and Management Sciences*, 4(1), 17–24.
 59. Dayal, I. (1970), *Conceptual framework for determining training needs in an organization*.
 60. Feldman, D. C. (1998), Careers in organizations: Recent trends and future directions, *Journal of Management*, 15, 135–156.
 61. Taormina, R. J. (1999), Predicting employee commitment and satisfaction: The relative effects of socialization and demographics, *International Journal of Human Resource Management*, 10(6), 1060–1076.
 62. Guest, D. E. (1997), Human resource management and performance: A review and research agenda, *International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
 63. Gu Z. & Siu, R.C.S. (2009), Drivers of job satisfaction as related to work performance in Macao casino hotels: An investigation based on employee survey, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(5), 561–578.
 64. Gesell, S. B., Drain, M., & Sullivan, M. P. (2007), Test of a web and paper employee satisfaction survey: Comparison of respondents and non-respondents, *International Journal of Internet Science*, 2(1), 45–58.
 65. Trần Kim Dung (2005), Đo lường mức độ thỏa mãn đối với công việc trong điều kiện của Việt Nam, *Tạp chí Phát triển Khoa học và Công nghệ, Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh*, 12, 85–91.
 66. NathRoy, B., Hossain, A., & Shammi, E. J. (2017), *Job satisfaction of the bank employees in Bangladesh: A study in Bogra city*, 37(1), 34–43.
 67. Anwar, G., & Shukur, I. (2015), The impact of training and development on job satisfaction: A case study of private banks in Erbil, *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 5(1), 65–72.

68. He, P., Findley, H., & Wheatley, R. (2017), The effects of training on job satisfaction and service quality among temporary employees: The mediating role of affective commitment, *Journal of Management and Marketing Research*, 21, 1–17.
69. Ensour, W., Zeglat, D., & Shrafat, F. (2018), Impact of job satisfaction on training motivation, *Problems and Perspectives in Management*, 16(3), 337–355.
70. Mugenda, A., & Mugenda, O. (2003), *Readings in research methods: Quantitative and qualitative approaches*, African Centre for Technology Studies, Nairobi, Kenya.
71. Bollen, K. (1986), Sample size and bentler and Bonett's non normed fit index, *Psychometrika*, 51(3), 375–377.
72. Kuria, S., Peter, W., & Alice, O (2012), Assessment of causes of labour turnover in Three and Five Star –rated Hotels in Kenya, *International Journal of Business and Social Sciences*, 3(15), 311–317.
73. Logan, G. (2008), *Staff Retention and Productivity Boosted in Hospitality Industry by 66% of Employers Investing in Training*, Retrieved from <https://www.personneltoday.com/hr/staff-retention-and-productivity-boosted-in-hospitality-industry-by-66-of-employers-investing-in-training/>.
74. Chen, J. C., & Silverthorne, C. (2008), The impact of locus of control on job stress, job performance & job satisfaction in Taiwan, *Leadership & Organization Development Journal*, 29(7), 572–582.
75. Buckley, R., & Caple, J. (2004), *The theory and practice of training* (5th ed.), Kogan Page Limited, London.
76. Cook, J., & Crossman, A. (2004), Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions, *Journal of Managerial Psychology*, 19(5), 526–541.
77. Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gililand, S. W. (2007), The management of organizational justice, *Academy of Management Perspective*, 21(4), 34–48.
78. Hackman, R., & Oldham, G. (1974), The job diagnosis survey: An 67 instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign project, *Technical Report*, 4, Department of Administrative.
79. Robbins, S. P., Odendaal, A., & Roodt, G. (2003), *Organizational behavior* (9th ed.), Prentice-Hall International, Cape Town, South Africa.