



Original Article

# The Impact of Total Quality Management on Employee Satisfaction at Three-Star Hotels in Da Nang City

Nguyen Thu Ha\*, Uong Thi Ngoc Lan

*VNU University of Economics and Business, No. 144 Xuan Thuy, Cau Giay District, Hanoi, Vietnam*

Received: July 28, 2023

Revised: August 28, 2023; Accepted: October 25, 2023

**Abstract:** The study explores the impact of TQM aspects on hotel employee satisfaction. The study used a questionnaire survey to collect data from 122 hotel managers or representatives in 3-star hotels in Da Nang City. Collected data were analysed by using a structural equation (PLS-SEM). The research results show that the main aspects of TQM including continuous improvement, process management and leadership have a positive impact on hotel employee satisfaction. Based on the research results, some managerial implications are suggested to improve employee satisfaction at 3-star hotels in Da Nang City.

**Keywords:** Total quality management, employee satisfaction, hospitality industry, Da Nang city.

\* Corresponding author

E-mail address: [hant@vnu.edu.vn](mailto:hant@vnu.edu.vn)

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.237>

Copyright © 2023 The author(s)

Licensing: This article is published under a CC BY-NC 4.0 license.

# Ảnh hưởng của quản trị chất lượng toàn diện đến sự hài lòng của nhân viên tại các khách sạn 3 sao tại thành phố Đà Nẵng

Nguyễn Thu Hà\*, Uông Thị Ngọc Lan

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Quốc gia Hà Nội, 144 Xuân Thủy, Cầu Giấy, Hà Nội, Việt Nam

Nhận ngày 28 tháng 7 năm 2023

Chỉnh sửa ngày 28 tháng 8 năm 2023; Chấp nhận đăng ngày 25 tháng 10 năm 2023

**Tóm tắt:** Nghiên cứu khám phá ảnh hưởng của các khía cạnh quản trị chất lượng toàn diện đến sự hài lòng của nhân viên khách sạn thông qua bảng hỏi thu thập dữ liệu từ 122 nhà quản lý và người đại diện của các khách sạn 3 sao tại thành phố Đà Nẵng. Dữ liệu thu thập được phân tích bằng phương trình cấu trúc (PLS-SEM). Kết quả nghiên cứu chỉ ra các khía cạnh của quản trị chất lượng toàn diện bao gồm cải tiến liên tục, quản trị quá trình, phong cách lãnh đạo đều ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng của nhân viên khách sạn. Từ đó, một số hàm ý quản trị được gợi mở để nâng cao sự hài lòng của nhân viên tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

**Từ khóa:** Quản trị chất lượng toàn diện, sự hài lòng của nhân viên, khách sạn, thành phố Đà Nẵng.

## 1. Đặt vấn đề

Để đáp ứng những thách thức từ phía khách hàng, đối thủ cạnh tranh và quá trình toàn cầu hóa, nhiều doanh nghiệp khách sạn đã phân bổ một lượng lớn nguồn lực để áp dụng và triển khai các chiến lược quản trị chất lượng toàn diện (TQM) nhằm đạt được lợi thế cạnh tranh bền vững so với đối thủ (Demirbag và cộng sự, 2006), giải quyết các vấn đề của khách hàng và thay đổi thái độ khách hàng từ trạng thái không hài lòng sang trạng thái hài lòng (Al-Sabi, 2011).

Các nghiên cứu về TQM đã cho thấy việc áp dụng rộng rãi và triển khai thành công TQM giúp nâng cao hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp trong các lĩnh vực của nền kinh tế. Mặc dù các nghiên cứu tìm thấy mối liên hệ giữa TQM và hiệu suất của ngành dịch vụ, tuy nhiên hầu hết đều tập trung khám phá trong ngành sản xuất (Kapuge và Smith, 2007).

Thành phố Đà Nẵng nằm ở khu vực Duyên hải Nam Trung Bộ, đang có sự phát triển bứt phá về số lượng khách du lịch trong và ngoài nước,

lĩnh vực du lịch đóng góp lớn vào GRDP thành phố, đạt 23,72%; tuy nhiên khối ngành lưu trú chỉ đóng góp trực tiếp khoảng 6,57% (Thái, 2021). Theo điều tra của Viện Nghiên cứu Phát triển Kinh tế - Xã hội Đà Nẵng (2021), mặc dù thành phố Đà Nẵng gây được ấn tượng khá tốt cho du khách nhưng việc lôi kéo du khách quay trở lại lưu trú tại các khách sạn, đặc biệt là nhóm khách sạn 3 sao và tham quan tại các điểm du lịch còn hạn chế, có tới 77,8% khách du lịch trả lời không biết chắc chắn có quay trở lại Đà Nẵng hay không (Thành và Huy, 2021). Những chỉ số trên phản ánh sự cần thiết áp dụng TQM tại các doanh nghiệp khách sạn 3 sao ở thành phố Đà Nẵng như một chiến lược để cải thiện chất lượng dịch vụ và nâng cao sự hài lòng của nhân viên để làm tiền đề cải thiện sự hài lòng của khách hàng.

Tính đến nay đã có một số nghiên cứu khám phá ảnh hưởng của TQM đối với sự hài lòng của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn (Thúy và Huế, 2023; Amin và Aldakhil, 2017), tuy nhiên còn thiếu vắng các nghiên cứu tại địa bàn thành phố Đà Nẵng. Vì vậy, tính mới của nghiên cứu

\* Tác giả liên hệ

Địa chỉ email: hant@vnu.edu.vn

<https://doi.org/10.57110/jebvn.v3i1.237>

Bản quyền © 2023 (Các) tác giả

Bài báo này được xuất bản theo CC BY-NC 4.0 license.

này là xem xét ảnh hưởng của các khía cạnh TQM đến sự hài lòng của nhân viên tại các khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng.

## 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

### 2.1. Cơ sở lý thuyết

#### 2.1.1. Quản trị chất lượng toàn diện

Sadikoglu và Olcay (2014) xác định TQM là một cách tiếp cận cải tiến chất lượng theo hệ thống để quản lý toàn bộ một tổ chức bất kỳ với mục tiêu cải thiện hiệu suất về chất lượng, nâng cao năng suất, đạt được sự hài lòng của khách hàng và mang lại lợi nhuận. Trung (2021) nhấn mạnh TQM là hoạt động vừa mang tính khoa học vừa mang tính hệ thống, với sự tham gia của mọi thành viên và các phòng ban trong tổ chức, từ nghiên cứu, thiết kế sản xuất đến tiêu dùng... TQM được thực hiện dựa trên sự phát hiện, phân tích các nguyên nhân chính gây ra sai sót nhằm đề ra các giải pháp đảm bảo tổ chức hoạt động một cách hiệu quả và liên tục.

Theo đó, TQM của khách sạn là một triết lý, đồng thời là phương thức tiếp cận để quản lý, cải tiến liên tục toàn bộ quy trình của doanh nghiệp hoạt động kinh doanh trong lĩnh vực khách sạn dựa vào sự nỗ lực của tất cả nhân viên nhằm tạo ra sự thỏa mãn khách hàng từ phía bên ngoài và hiệu quả tổng thể từ phía bên trong của khách sạn như: thúc đẩy năng suất, nâng cao chất lượng, gia tăng doanh thu và đạt được sự hài lòng của nhân viên.

#### 2.1.2. Sự hài lòng của nhân viên

Bouranta và cộng sự (2019) cho rằng sự hài lòng của nhân viên là thái độ tâm lý thoải mái

của nhân viên có được từ việc đánh giá công việc hoặc nhân viên nhận thấy họ được tạo điều kiện để thực hiện công việc và đạt được các giá trị công việc. Permana và cộng sự (2021) chỉ ra sự hài lòng của nhân viên là trạng thái vui vẻ, cảm nhận dễ chịu nhận được từ việc đánh giá công việc hay xem xét kinh nghiệm chuyên môn của chính bản thân họ.

Tóm lại, sự hài lòng của nhân viên là những cảm giác tích cực xuất hiện từ phía nhân viên sau khi trải qua quá trình đánh giá công việc đã hoàn thành hay các công việc khác liên quan tới họ. Những nhân viên thỏa mãn với kết quả đánh giá công việc thường thể hiện sự hài lòng, do đó họ dễ dàng đạt được hiệu quả cao trong quá trình làm việc và thường làm việc tốt hơn so với những người không thỏa mãn với kết quả đánh giá công việc.

### 2.2. Mối quan hệ giữa TQM và sự hài lòng của nhân viên

Nhiều nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng về mối quan hệ giữa TQM và sự hài lòng của nhân viên trong ngành dịch vụ nói chung và dịch vụ khách sạn nói riêng (Amin và cộng sự, 2017; Bouranta và cộng sự, 2019). Trong bối cảnh ngành dịch vụ khách sạn, Amin và cộng sự (2017) chỉ ra các doanh nghiệp khách sạn thực hiện TQM để cải thiện sự hài lòng của nhân viên, trong đó lãnh đạo và định hướng vào khách hàng đóng vai trò quan trọng đối với việc nâng cao sự hài lòng nhân viên. Phân tích lý thuyết chuỗi giá trị dịch vụ - lợi nhuận (SPC) cho thấy nếu doanh nghiệp cung cấp chất lượng dịch vụ nội bộ tuyệt vời liên quan đến các thực hành TQM, nó sẽ mang lại sự hài lòng cho nhân viên (Schroeder và Goldstein, 2017).

Bảng 1: Tổng hợp các công trình nghiên cứu liên quan

Công trình	Lĩnh vực	Yếu tố quan trọng của TQM
Rahman và Bullock (2005)	Sản xuất, dịch vụ	Công nghệ dựa vào máy tính; Sử dụng các nguyên tắc tiết kiệm; Ứng dụng công nghệ; Cải tiến liên tục; Cam kết của lực lượng lao động; Tầm nhìn chung; Định hướng vào khách hàng; Làm việc nhóm; Đào tạo nhân sự và quan hệ hợp tác với nhà cung cấp
Bouranta và cộng sự (2019)	Dịch vụ	Quản trị quá trình; Quản lý chất lượng nhân viên; Định hướng vào khách hàng; Thực tiễn chất lượng của lãnh đạo cấp cao; Giáo dục và kiến thức của nhân viên
Yeng và cộng sự (2018)	Dịch vụ khách sạn	Phong cách lãnh đạo; Hoạch định chiến lược; Quản trị quá trình; Quản lý chất lượng nhà cung ứng; Thiết kế sản phẩm/dịch vụ; Quản lý mối quan hệ khách hàng; Quản lý nhân viên; Phân tích và thông tin
Amin và cộng sự (2017)	Dịch vụ khách sạn	Phong cách lãnh đạo; Đào tạo; Đáp ứng nhân viên; Định hướng vào khách hàng; Cải tiến liên tục; Học hỏi; Quản trị quá trình
Ánh (2016)	Dịch vụ khách sạn	Vai trò lãnh đạo; Đáp ứng cho nhân viên; Hợp tác bên trong; Định hướng vào khách hàng; Cải tiến liên tục; Học hỏi; Quản trị quá trình

Nguồn: Tổng hợp của nhóm tác giả.

### 2.3. Phát triển các giả thuyết và đề xuất mô hình nghiên cứu

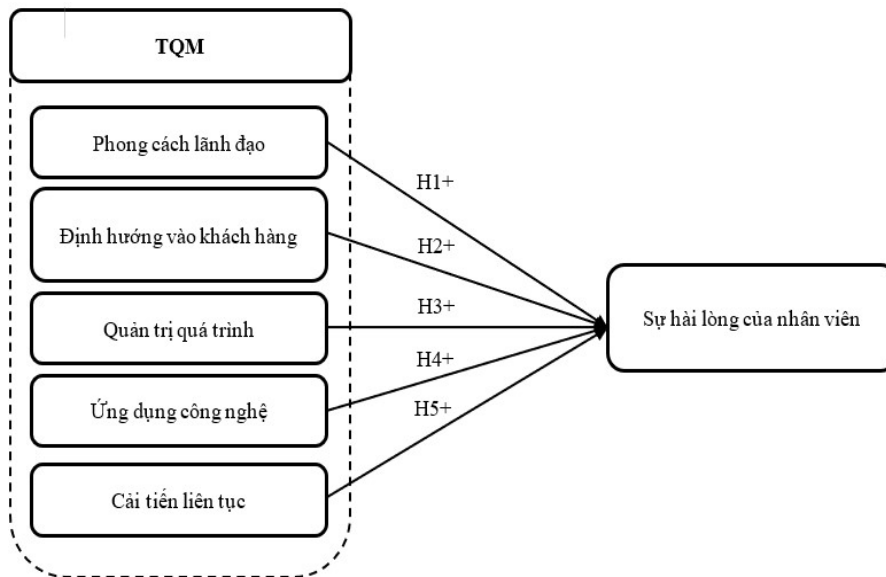
Dựa trên đánh giá toàn diện các lý thuyết và kết quả nghiên cứu trong và ngoài nước, nhóm tác giả đề xuất 5 yếu tố của TQM bằng cách tích hợp giữa các khía cạnh TQM cứng và TQM mềm gồm:

(i) Phong cách lãnh đạo: Phản ánh sự tham gia của lãnh đạo doanh nghiệp trong việc truyền tải đến nhân viên sự cam kết về TQM, đảm bảo tích hợp các yêu cầu của TQM vào quá trình hoạt động kinh doanh, thúc đẩy đổi mới sáng tạo và nâng cao hiệu quả kinh doanh của tổ chức. Yeng và cộng sự (2018) nhấn mạnh yếu tố phong cách lãnh đạo là chức năng cốt lõi của nhà quản lý khách sạn, mang tới sự hài lòng cho nhân viên và khách hàng, đồng thời tăng hiệu quả tài chính.

*H1: Phong cách lãnh đạo có tác động tích cực tới sự hài lòng của nhân viên đối với các khách sạn 3 sao tại thành phố Đà Nẵng.*

(ii) Định hướng vào khách hàng: Định hướng doanh nghiệp xác định niềm tin và sự hài lòng của khách hàng là yếu tố cốt lõi cho doanh nghiệp trên thị trường và duy trì lợi thế cạnh tranh. Bouranta và cộng sự (2019) coi yếu tố định hướng vào khách hàng là rất cần thiết bởi các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực khách sạn đều cần đặt mình vào vị trí khách hàng để thấu hiểu những mong muốn, nhu cầu và kỳ vọng của họ, từ đó đem tới những trải nghiệm, dịch vụ phù hợp nhất với khách hàng. Khi khách sạn thực sự đặt mục tiêu định hướng vào khách hàng thì khách hàng sẽ đạt được sự hài lòng và đồng thời kéo theo sự hài lòng của nhân viên.

*H2: Định hướng vào khách hàng có tác động tích cực tới sự hài lòng của nhân viên đối với các khách sạn 3 sao tại thành phố Đà Nẵng.*



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất  
Nguồn: Nhóm tác giả.

(iii) Quản trị quá trình: Liên quan đến việc sử dụng rộng rãi các kỹ thuật thống kê để đo lường, kiểm soát, đánh giá tất cả các quy trình cung ứng dịch vụ và quá trình vận hành của doanh nghiệp khách sạn. Anh (2016) cho rằng quản trị quá trình tốt sẽ tạo ra môi trường làm việc lý tưởng, công bằng, thoải mái và có được sự hài lòng của nhân viên, cải thiện hiệu quả làm việc của họ, từ đó giúp khách sạn ngày càng phát triển.

*H3: Quản trị quá trình có tác động tích cực tới sự hài lòng của nhân viên đối với các khách sạn 3 sao tại thành phố Đà Nẵng.*

(iv) Ứng dụng công nghệ: Khả năng của tổ chức trong việc nhận thức được những giá trị của kiến thức công nghệ mới từ bên ngoài, đồng hóa và ứng dụng nó vào quá trình vận hành của các tổ chức nói chung và tổ chức hoạt động trong lĩnh vực khách sạn nói riêng. Rahman và Bullock (2005) cho rằng việc ứng dụng công nghệ vào

hoạt động kinh doanh của tổ chức là điều rất cần thiết, giúp giảm thiểu sức lao động, thời gian lao động, đồng thời tăng doanh thu, dễ dàng tương tác với khách hàng, giúp tổ chức vận hành một cách có hệ thống và thông suốt.

*H4: Ứng dụng công nghệ có tác động tích cực tới sự hài lòng của nhân viên đối với các khách sạn 3 sao tại thành phố Đà Nẵng.*

(v) Cải tiến liên tục: Sự nỗ lực thường xuyên và diễn ra đều đặn của tổ chức hoạt động trong lĩnh vực khách sạn nói chung và các nhân viên làm việc nói riêng nhằm hướng tới mục tiêu nâng cấp, bổ sung và điều chỉnh các khía cạnh của quy trình và dịch vụ được sử dụng trong khách sạn. Amin và cộng sự (2017) nhấn mạnh việc khuyến khích nhân viên chủ động trong công việc, sáng tạo và linh hoạt trong quá trình phục vụ khách

hàng, thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, từ đó góp phần giúp nhân viên gắn kết với công việc cao hơn và nâng cao sự hài lòng.

*H5: Cải tiến liên tục có tác động tích cực tới sự hài lòng của nhân viên đối với các khách sạn 3 sao tại thành phố Đà Nẵng.*

Từ các giả thuyết nghiên cứu trên, nhóm tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu.

### 3. Phương pháp nghiên cứu

#### 3.1. Triển khai nghiên cứu định tính

Trên cơ sở kế thừa các nghiên cứu trong và ngoài nước cũng như mô hình nghiên cứu đề xuất, thang đo sơ bộ được hình thành như sau:

Bảng 2: Thang đo sơ bộ

TT	Thang đo	Nguồn	Số biến quan sát
1	Phong cách lãnh đạo	Yeng và cộng sự (2018)	4
2	Định hướng vào khách hàng	Bouranta và cộng sự (2019)	4
3	Quản trị quá trình	Bouranta và cộng sự (2019)	5
4	Ứng dụng công nghệ	Rahman và Bullock (2005)	3
5	Cải tiến liên tục	Ánh (2016)	4
6	Sự hài lòng của nhân viên	Bouranta và cộng sự (2019)	1

*Nguồn:* Nhóm tác giả.

Để thang đo sơ bộ phù hợp với bối cảnh thực tiễn, nhóm tác giả tiến hành thảo luận nhóm kết hợp với phỏng vấn chuyên gia. Nhóm tác giả sử dụng phần mềm MS Team để thảo luận nhóm với 5 quản lý và 10 nhân viên đang làm việc tại một số khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng, đồng thời phỏng vấn 5 chuyên gia trong lĩnh vực quản trị chất lượng nhằm đánh giá các yếu tố trong mô hình nghiên cứu đề xuất, thu thập các ý kiến đóng góp, điều chỉnh nội dung các biến quan sát trong thang đo sơ bộ. Cuộc trao đổi được diễn ra vào tháng 12/2022. Kết quả thu về cho thấy các chuyên gia, nhà quản lý và nhân viên khách sạn thống nhất về các yếu tố, thang đo và mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu đề xuất. Cụ thể:

- Thang đo phong cách lãnh đạo, ứng dụng công nghệ và cải tiến liên tục: Thống nhất giữ nguyên so với thang đo gốc.

- Thang đo định hướng vào khách hàng: Sau quá trình tổng hợp, lựa chọn các ý kiến và lấy biểu quyết của các thành viên, thang đo này được

bổ sung thêm 2 biến quan sát để hoàn chỉnh nội dung cần truyền tải.

- Thang đo quản trị quá trình: Trùng lặp 2 biến quan sát với thang đo khác trong mô hình nghiên cứu đề xuất, do đó các thành viên thống nhất loại bỏ 2 biến quan sát này để tránh làm giảm độ tin cậy của thang đo, đồng thời đề xuất bổ sung 1 biến quan sát để thang đo đạt được hiệu quả tốt nhất trong quá trình nghiên cứu.

- Thang đo sự hài lòng của nhân viên: Xây dựng 2 biến quan sát mới để làm nổi bật nội dung và ý nghĩa của thang đo.

#### 3.2. Triển khai nghiên cứu định lượng

Theo Hair và cộng sự (2010), kích thước mẫu tối thiểu khi phân tích EFA từ 100 cho đến 150 hoặc kích thước mẫu phải được xem xét trong sự tương quan với số lượng các thông số ước lượng (biến quan sát) tương đương với tỷ lệ 5:1 hoặc 10:1. Nghiên cứu này có 24 biến quan sát, do đó số mẫu tối thiểu cần thiết là 120 mẫu. Để tránh tỷ lệ phản hồi phiếu thấp, nhóm tác giả

chọn số phiếu phát ra là 132 phiếu. Thang đo chính thức được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ, tương ứng mức 1 - Rất không đồng ý đến mức 5 - Rất đồng ý.

Nghiên cứu sử dụng phương pháp phi xác suất thuận tiện, phiếu khảo sát được phát trực tiếp cho quản lý và người đại diện của một số khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Thời gian khảo sát diễn ra từ tháng 01/2023 – 04/2023. Kết quả thu về được 122 phiếu với tỷ lệ hồi đáp là 92,4%. Dữ liệu được xử lý bằng phần mềm SPSS 26, SMART PLS 4.0 để đánh giá thang đo chính thức và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

## 4. Kết quả nghiên cứu

### 4.1. Đặc điểm mẫu nghiên cứu

Kết quả phân tích cho thấy đặc điểm chung của mẫu nghiên cứu là phù hợp với đặc trưng của lĩnh vực kinh doanh khách sạn trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Mẫu nghiên cứu chủ yếu khảo sát đối tượng nhân viên, kết hợp với khảo sát các cấp quản lý của khách sạn. Ngoài ra, phần lớn các khách sạn trên địa bàn đều là khách sạn tư nhân, thời gian hoạt động dưới 10 năm.

### 4.2. Kết quả kiểm định thang đo

Kết quả kiểm định cho thấy các thang đo có giá trị Cronbach's Alpha > 0,6 đạt độ tin cậy nhất quán nội bộ nằm trong khoảng từ 0,680 đến 0,885. Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp (CR) nằm trong khoảng từ 0,824 đến 0,920 vượt ngưỡng 0,7 và giá trị phương sai trung bình (AVE) nằm trong khoảng từ 0,576 đến 0,743 vượt ngưỡng 0,5. Các kết quả trên khẳng định thang đo các yếu tố trong mô hình nghiên cứu có độ tin cậy cao và đạt giá trị hội tụ (Hair và cộng sự, 2019).

Ngoài ra, tỷ lệ HTMT không vượt quá ngưỡng 1,0 chứng tỏ giá trị phân biệt giữa các cấu trúc đã được thiết lập (Garson, 2016). Điều này chỉ ra các kết quả hỗ trợ sự tồn tại của giá trị phân biệt đối với mọi cấu trúc được kiểm tra.

### 4.3. Kiểm định mô hình cấu trúc

Các giá trị VIF đều < 10, chứng tỏ các giá trị này đều đạt yêu cầu, không xảy ra hiện tượng đa cộng tuyến và mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc đều đạt độ tin cậy (Henseler và cộng sự, 2009). Đồng thời, hệ số ảnh hưởng ( $f^2$ ) nằm trong khoảng từ 0,001 đến 0,163 tương ứng yếu tố phong cách lãnh đạo có ảnh hưởng tích cực nhất tới sự hài lòng của nhân viên, tiếp đến các yếu tố gồm quản trị quá trình, cải tiến liên tục và định hướng vào khách hàng có ảnh hưởng yếu nhất, tuy nhiên yếu tố ứng dụng công nghệ không có ảnh hưởng tới sự hài lòng của nhân viên.

Kết quả phân tích cũng chỉ ra  $R^2$  hiệu chỉnh = 0,503, cho thấy các biến độc lập trong mô hình giải thích được 50,3% sự biến thiên của biến phụ thuộc sự hài lòng của nhân viên. Như vậy, mức độ giải thích của mô hình đạt yêu cầu đặt ra (> 50%). Đồng thời,  $Q^2 = 0,282 (> 0)$ , nằm trong khoảng mức độ dự báo trung bình (0,25 đến 0,5), do đó mô hình cấu trúc tổng thể của nghiên cứu đạt chất lượng tổng thể (Hair và cộng sự, 2019).

Kết quả phân tích cho thấy 3 yếu tố độc lập gồm: cải tiến liên tục ( $\beta = 0,223; p < 0,05$ ); phong cách lãnh đạo ( $\beta = 0,409; p < 0,05$ ) và quản trị quá trình ( $\beta = 0,460; p < 0,001$ ) có mức độ ảnh hưởng nhất định và khả năng giải thích thống kê đối với biến phụ thuộc sự hài lòng của nhân viên. Ngoài ra, giá trị  $\beta$  và giá trị T của cả 3 yếu tố thuộc TMQ đều > 0. Do đó, 3 giả thuyết trên được chấp nhận với mức ý nghĩa 95%.

Bảng 3: Kiểm định giả thuyết

Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn ( $\beta$ )	Giá trị kiểm định T	Giá trị P	Nhận xét
H5: CI → ES	0,223	1,980	0,048	Chấp nhận
H1: L → ES	0,409	2,421	0,016	Chấp nhận
H3: PM → ES	0,460	3,598	0,000	Chấp nhận
H2: CO → ES	-0,219	1,966	0,050	Bác bỏ
H4: TA → ES	-0,032	0,199	0,842	Bác bỏ

Nguồn: Kết quả xử lý dữ liệu.

Tuy nhiên, kết quả của 2 yếu tố độc lập: định hướng vào khách hàng ( $\beta = -0,219$ ;  $p = 0,05$ ); ứng dụng công nghệ ( $\beta = -0,032$ ;  $p > 0,842$ ) đều không tồn tại sự ảnh hưởng và khả năng giải thích thống kê đối với biến phụ thuộc sự hài lòng của nhân viên. Bởi vậy, hai giả thuyết này bị bác bỏ.

## 5. Thảo luận và hàm ý quản trị

### 5.1. Thảo luận

Kết quả nghiên cứu cho thấy sự hài lòng của nhân viên được giải thích bởi phong cách lãnh đạo, quản trị quá trình và cải tiến liên tục. Phát hiện này phù hợp với kết luận trong các nghiên cứu của Anh (2016) và Amin và cộng sự (2017). Điều này là hợp lý bởi việc tập trung vào nhân viên bằng cách chú trọng vào các quy trình để khách sạn hoạt động hiệu quả như kỳ vọng, cải tiến liên tục nhằm hỗ trợ các công việc hằng ngày của nhân viên và lãnh đạo luôn coi trọng, tin tưởng, khích lệ nhân viên được chứng minh là các yếu tố dự báo tác động đáng kể đến sự hài lòng của nhân viên. Hơn nữa, El-Naggar và cộng sự (2018) nhấn mạnh việc triển khai TQM tại các tổ chức hoạt động trong lĩnh vực khách sạn có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên. Nghiên cứu cho thấy chỉ có phong cách lãnh đạo, quản trị quá trình và cải tiến liên tục của các khía cạnh TQM được chọn có tác động tích cực đến sự hài lòng của nhân viên, đồng thuận một phần với quan điểm của El-Naggar và cộng sự (2018).

Quan trọng hơn, một điểm khác biệt trong kết quả nghiên cứu là hai yếu tố định hướng vào khách hàng và ứng dụng công nghệ trong TQM có ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng của nhân viên, dẫn đến giả thuyết H2 và H4 bị bác bỏ. Kết quả này không ủng hộ quan điểm của Wang và cộng sự (2012). Nguyên nhân được lý giải như sau: Thứ nhất, khi khách sạn quá coi trọng và dồn hết khả năng để phục vụ khách hàng thì có thể ảnh hưởng không tốt tới nhân viên bởi khách sạn có xu hướng bóc lột sức lao động của nhân viên, tạo ra áp lực trong công việc, khiến họ không có thời gian nghỉ ngơi, hay nói cách khác, khách sạn đã “quên” rằng nhân viên cũng là yếu tố chủ chốt, cần được quan tâm và chăm sóc để tái tạo sức lao động. Việc định hướng vào khách hàng quá mức sẽ khiến nhân viên quá tải trong công việc và làm suy giảm sự hài lòng của họ với

công việc. Thứ hai, các nghiên cứu đã chỉ ra ứng dụng công nghệ làm giảm khối lượng công việc, rút ngắn thời gian và nâng cao năng suất lao động của nhân viên khiến họ thỏa mãn hơn (Rahman và Bullock, 2005); tuy nhiên, nghiên cứu này lại cho thấy việc khách sạn ứng dụng công nghệ không đem lại sự hài lòng cho nhân viên. Đây là một phát hiện mới và điều này được giải thích là do các khách sạn lạm dụng công nghệ dẫn đến sự gò bó đối với nhân viên, họ phải chịu sự giám sát của các thiết bị công nghệ, mất đi quyền chủ động trong công việc. Hơn nữa, khi công nghệ làm thay một phần công việc của nhân viên thì họ có xu hướng mất đi sự hứng thú và niềm vui trong công việc.

### 5.2. Hàm ý quản trị

Về mặt lý luận, nghiên cứu góp phần bổ sung kiến thức trong lĩnh vực quản trị chất lượng và xác định mối quan hệ giữa các khía cạnh TQM đối với sự hài lòng của nhân viên tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Ngoài ra, nghiên cứu cũng đóng góp phương pháp nghiên cứu để kiểm tra thành công sự ảnh hưởng của các khía cạnh TQM đến sự hài lòng của nhân viên đối với các khách sạn của một thành phố của Việt Nam. Các thang đo đo lường TQM được phát triển và thử nghiệm chủ yếu ở các quốc gia đang phát triển. Tuy nhiên, với một số điều chỉnh phù hợp với nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và điều kiện kinh doanh của các doanh nghiệp khách sạn ở Việt Nam, các thang đo lường được sử dụng trong nghiên cứu này được chứng minh là đáng tin cậy và có giá trị. Vì vậy, nghiên cứu này có thể dùng làm cơ sở lý thuyết và tài liệu cho các nghiên cứu tiếp theo được phát triển ở các quốc gia đang phát triển khác.

Về mặt thực tiễn, nghiên cứu bổ sung mô hình đo lường sự hài lòng của nhân viên thông qua các khía cạnh TQM. Ngoài ra, nghiên cứu có ý nghĩa sâu rộng đối với các bên liên quan khác nhau như nhà nghiên cứu TQM, nhà quản lý của các khách sạn vì nó sẽ dẫn đến việc xác định những lĩnh vực mới và tạo ra khuôn khổ mới để thúc đẩy nghiên cứu sâu hơn về chủ đề hiệu quả hoạt động của tổ chức nhằm tạo ra cơ hội cho chuỗi dịch vụ-lợi nhuận trong cả lĩnh vực sản xuất và dịch vụ của nền kinh tế.

Dựa trên kết quả nghiên cứu, các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng cần chú ý đến sự cân bằng giữa các yếu tố khác nhau trong

TQM. Các nhà quản trị khách sạn không nên đầu tư quá nhiều vào một yếu tố, mà cần linh hoạt và cân nhắc kỹ lưỡng sử dụng yếu tố nào trong TQM để phù hợp với tình hình hoạt động kinh doanh của khách sạn. Đồng thời, các nhà quản trị khách sạn cần đảm bảo luôn có đầy đủ các thông tin đo lường trạng thái và sự phát triển của các khía cạnh TQM khác nhau để có thể quản lý hiệu quả hệ thống quản trị chất lượng của khách sạn, gia tăng sự hài lòng của nhân viên nhằm đem lại sự thành công cho khách sạn.

## 6. Kết luận

Nghiên cứu đã khám phá ảnh hưởng của các yếu tố trong TQM đến sự hài lòng của nhân viên tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố, chỉ ra 3 yếu tố trong TQM gồm cải tiến liên tục, phong cách lãnh đạo và quản trị quá trình có ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của nhân viên; 2 yếu tố còn lại gồm định hướng vào khách hàng và ứng dụng công nghệ không có ảnh hưởng đến sự hài lòng của nhân viên đang làm việc tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng.

Mặc dù đã đạt được mục đích nghiên cứu đặt ra, nghiên cứu vẫn còn hạn chế do kích thước mẫu còn nhỏ, chưa có tính đại diện bởi chỉ nghiên cứu trong phạm vi hẹp với một đối tượng khảo sát duy nhất tại các khách sạn 3 sao trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Đây được coi là nền tảng để thực hiện các nghiên cứu tiếp theo bằng cách tăng kích thước mẫu, mở rộng phạm vi nghiên cứu và xây dựng thêm các yếu tố đa dạng của TQM.

## Lời cảm ơn

Nghiên cứu này được tài trợ bởi Quỹ Phát triển Khoa học và Công nghệ Quốc gia (NAFOSTED) trong Đề tài mã số 502.02-2021.64.

## Tài liệu tham khảo

Al-Sabi, S. (2011). *The effect of empowerment on the service recovery performance of front office agents in five star hotels in Jordan*. PhD Thesis, University of Surrey, UK.

Amin, M., & Aldakhil, A. M. (2017). The structural relationship between TQM, employee satisfaction

and hotel performance. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(4), 1256-1278.

Anh, B. N. H. (2016). The impact of Total Quality Management on service climate – A study in hotel industry in Dalat City. *Journal of Yersin Science*, 1(11), 54-66.

Bouranta, N., Psomas, E., Barraza, M.F.S., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: a cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal*, 26(6), 1324-1333.

Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829-847.

Thuy, Đ. T. & Hue, N. T (2023). Impact of TQM practices on business performance of three-star hotels and above in Vietnam: The role of innovation performance. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 5(2), 300-312.

El-Naggar, A., Lee, S. S., Awad, Y. M., Xiao, Y. (2018). Influence of soil properties and feedstocks on biochar potential for carbon mineralization and improvement of infertile soils. *Geoderma*, 332, 100-108.

Garson, G. D. (2016). *Partial Least Squares: Regression and Structural Equation Models*. Asheboro: Statistical Associates Publishers.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis (7th Edition)*. New York: Pearson.

Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.

Kapuge, A. M., & Smith, M. (2007). Management practices and performance reporting in the Sri Lankan apparel sector. *Managerial Auditing Journal*, 22(3), 303-318.

Trung, N. T. (2021). *Total quality management (TQM) and quality performance: The mediating role of technology absorptive capacity and innovative culture*. PhD Thesis, University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam.

Permana, A., Aima, M. H., Ariyanto, & E., Nurmahdi, A. (2021). The effect of compensation and career development on lecturer job satisfaction. *Accounting*, 7(6), 1287-1292.

Rahman, S., & Bullock, P. (2005). Soft TQM, hard TQM, and organisational performance relationships: An empirical investigation. *Omega*, 33(1), 73-83.

Sadikoglu, E., & Olcay, H. (2014). The effects of total quality management practices on performance and the reasons of and the barriers to TQM practices in Turkey. *Advances in Decision Sciences*, 2, 1-17.



- Schroeder, R.G., & Goldstein, S.M. (2017). *Operations Management in the Supply Chain: Decisions and Cases*. New York: McGraw-Hill.
- Thai, T. T. (2021). Danang tourism development: Situation and solutions. *Economy & Forecast Review, 1*, 79-82.
- Thanh, N. T., & Huy, L. V. (2021). The relationship between Danang destination image and the intention of returning of domestic tourists. *The University of Danang Journal of Science and Technology, 19*(4), 14-18.
- Wang, C. H., Chen, K. Y., & Chen, S. C. (2012). Total quality management, market orientation and hotel performance: The moderating effects of external environmental factors. *International Journal of Hospitality Management, 31*(1), 119-129.
- Yeng, S. K., Jusoh, M. S., & Ishak, N. A. (2018). The impact of total quality management (TQM) on competitive advantage: A conceptual mixed method study in the Malaysia luxury hotel industries. *Academy of Strategic Management Journal, 17*(2), 1-9.