

MỐI QUAN HỆ GIỮA THỰC HÀNH QUẢN TRỊ CHẤT LƯỢNG TOÀN DIỆN, SỰ HÀI LÒNG CỦA NHÂN VIÊN VÀ KẾT QUẢ HOẠT ĐỘNG TẠI CÁC KHÁCH SẠN TRÊN ĐỊA BÀN TP. ĐÀ NẴNG

TS. Triệu Đình Phương*

Nghiên cứu này nhằm mục đích kiểm định mối quan hệ giữa thực hành quản trị chất lượng toàn diện (TQM), sự hài lòng của nhân viên (ES) và kết quả hoạt động (OP) của các khách sạn trên địa bàn thành phố Đà Nẵng. Qua khảo sát 122 khách sạn, kết quả khẳng định TQM có tác động tích cực và trực tiếp đến cả ES và OP. Đáng chú ý, ES cũng là một yếu tố trung gian quan trọng, tác động trực tiếp đến thành công của khách sạn. Các phát hiện này không chỉ cung cấp bằng chứng thực nghiệm về hiệu quả của TQM mà còn gợi ý rằng việc áp dụng TQM là nền tảng để các doanh nghiệp khách sạn thực hiện hiệu quả các tiêu chí Môi trường, Xã hội và Quản trị (ESG), từ đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững trong bối cảnh mới.

• Từ khóa: quản trị chất lượng toàn diện, sự hài lòng nhân viên, kết quả hoạt động, khách sạn, Đà Nẵng.

This study aims to test the relationship among the practices of Total Quality Management (TQM), Employee Satisfaction (ES), and Operational Performance (OP) in hotels within Da Nang city. Based on a survey of 122 hotels, the results affirm that TQM has a positive and direct impact on both ES and OP. Notably, ES also acts as a mediator, directly influencing hotel success. These findings not only provide empirical evidence of TQM's effectiveness but also suggest that its adoption serves as a foundational framework for hotels to effectively implement Environmental, Social, and Governance (ESG) criteria, thereby creating a sustainable competitive advantage in the new context.

• Key words: total quality management, employee satisfaction, operational performance, hotel, Danang.

JEL codes: M11, M12, M54

Ngày gửi bài: 04/4/2025

Ngày gửi phản biện: 10/4/2025

Ngày nhận và sửa sau phản biện: 05/6/2025

Ngày chấp nhận đăng: 28/7/2025

DOI: <https://doi.org/10.71374/jfarv.v25.i293.13>

1. Đặt vấn đề

Khách sạn là một bộ phận không thể thiếu và có ảnh hưởng trực tiếp đến sự phát triển của ngành du lịch, một ngành kinh tế mũi nhọn của Việt Nam. Sau những tác động sâu sắc của đại dịch COVID-19, ngành khách sạn không chỉ đối mặt với áp lực phục hồi mà còn phải thích ứng với sự thay đổi trong hành vi và kỳ vọng của du khách. Môi trường cạnh tranh ngày càng trở nên gay gắt, đòi hỏi các khách sạn phải liên tục đổi mới để tạo ra

lợi thế khác biệt. Bối cảnh mới này đặt ra yêu cầu cấp thiết về việc nâng cao chất lượng dịch vụ và kết quả hoạt động (Wang và cộng sự, 2012). Các yếu tố liên quan đến Môi trường, Xã hội và Quản trị đang dần trở thành tiêu chí quan trọng trong quyết định lựa chọn của du khách. Điều này buộc các nhà quản trị khách sạn phải tư duy lại về chiến lược kinh doanh, trong đó, chất lượng không chỉ nằm ở sản phẩm hữu hình mà còn ở quy trình vận hành và yếu tố con người. Quản trị chất lượng toàn diện (TQM), một triết lý quản trị đã được chứng minh hiệu quả qua nhiều thập kỷ, mang lại một khuôn khổ vững chắc để giải quyết những thách thức này (Arsic và cộng sự, 2012; Jaca và Psomas, 2015). Tuy nhiên, trong ngành dịch vụ đặc thù như khách sạn, nơi yếu tố con người đóng vai trò trung tâm, chỉ thực hành TQM thôi là chưa đủ (Karatepe và Karadas, 2015; Jha và cộng sự, 2017). Sự hài lòng của nhân viên (ES) chính là mắt xích quan trọng, quyết định chất lượng tương tác với khách hàng và sự thành công của doanh nghiệp. Mặc dù mối quan hệ giữa TQM, ES và kết quả hoạt động (OP) đã được nghiên cứu, vẫn còn một khoảng trống lớn trong bối cảnh ngành khách sạn tại các quốc gia đang phát triển như Việt Nam (Lee và cộng sự, 2015). Nghiên cứu này được thực hiện nhằm mục đích kiểm định mô hình tích hợp, xem xét tác động đồng thời của các thực hành TQM lên ES và OP của các khách sạn tại Đà Nẵng. Kết quả nghiên cứu sẽ cung cấp những hàm ý quản trị thực tiễn, giúp các nhà quản trị khách sạn xây dựng chiến lược hiệu quả để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững trong bối cảnh mới.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Cơ sở lý thuyết

2.1.1. TQM

* Trường Đại học Thủy lợi; email: phuongtd@tlu.edu.vn

TQM được định nghĩa là một triết lý quản trị tập trung vào chất lượng, dựa trên sự tham gia của tất cả các thành viên trong tổ chức nhằm đạt được thành công dài hạn thông qua sự hài lòng của khách hàng và lợi ích cho xã hội (Wang và cộng sự, 2012). Về bản chất, TQM là một cách tiếp cận toàn diện, đòi hỏi sự cam kết mạnh mẽ từ lãnh đạo và sự tham gia của toàn bộ nhân viên. Các nhà nghiên cứu đã phân loại các thực hành TQM thành hai nhóm chính TQM cứng và TQM mềm (Arasli, 2002; Wang và cộng sự, 2012).

TQM mềm: Nhấn mạnh vào các yếu tố con người và văn hóa tổ chức. Các cấu phần chính bao gồm: Cam kết của lãnh đạo (tạo ra tầm nhìn và văn hóa chất lượng), Tập trung vào khách hàng (thấu hiểu và đáp ứng vượt kỳ vọng của khách hàng), và Quản trị nguồn nhân lực (đào tạo, trao quyền và tạo động lực cho nhân viên). Những yếu tố này được xem là nền tảng cho sự thành công bền vững của TQM.

TQM cứng: Tập trung vào các công cụ, kỹ thuật và hệ thống để kiểm soát và cải tiến quy trình. Các cấu phần chính bao gồm: Quản trị quá trình (xác định, cải tiến liên tục các quy trình then chốt) và Giảm thiểu lãng phí (loại bỏ các hoạt động không tạo ra giá trị gia tăng).

Nghiên cứu này kế thừa cách tiếp cận trên, đo lường TQM thông qua cả hai khía cạnh “cứng” và “mềm” để có cái nhìn toàn diện về việc triển khai TQM trong ngành khách sạn Việt Nam.

2.1.2. ES

ES là trạng thái cảm xúc tích cực của một cá nhân khi đánh giá về công việc hoặc trải nghiệm làm việc của họ (Chang và cộng sự, 2010; Al-Refaie, 2015). Trong ngành khách sạn, ES đặc biệt quan trọng vì nhân viên là người trực tiếp cung cấp dịch vụ và tạo ra trải nghiệm cho khách hàng. Những nhân viên hài lòng có xu hướng gắn bó, làm việc năng suất và nhiệt tình hơn trong việc phục vụ khách hàng, từ đó trực tiếp nâng cao kết quả hoạt động của khách sạn. Các yếu tố ảnh hưởng đến ES rất đa dạng, bao gồm tiền lương, điều kiện làm việc, mối quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, cơ hội phát triển và sự công bằng trong tổ chức (Rodriguez-Anton và Alonso-Almeida, 2011; Rogelberg và cộng sự, 2010).

2.2. Mô hình và các giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên tổng quan cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm trước đây, nghiên cứu này đề xuất mô hình cấu trúc mối quan hệ giữa thực hành TQM, ES và OP của khách sạn dựa trên ba giả thuyết chính.

2.2.1. Mối quan hệ giữa TQM và ES

Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh rằng việc áp dụng TQM có tác động tích cực đến ES (Chang và cộng sự, 2010). Các thực hành TQM, đặc biệt là các yếu tố “TQM mềm” như cam kết của lãnh đạo, trao quyền, và làm việc nhóm, tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích sự tham gia và công nhận

đóng góp của người lao động (Karia và Asaari, 2006). Khi nhân viên được tham gia vào quá trình cải tiến, được đào tạo và có cơ hội phát triển, họ sẽ cảm thấy được tôn trọng và gắn bó hơn với tổ chức (Sadikoglu và Zehir, 2010). Những nhân viên hài lòng sẽ tận tâm hơn với công việc, sẵn sàng chia sẻ kiến thức và nỗ lực để cải thiện chất lượng công việc của mình (Arsic và cộng sự, 2012). Ngược lại, nếu TQM không được triển khai hiệu quả do thiếu sự hỗ trợ từ cấp cao, nhân viên có thể trở nên mất động lực.

Giả thuyết H1: Thực hành TQM có tác động tích cực đến ES

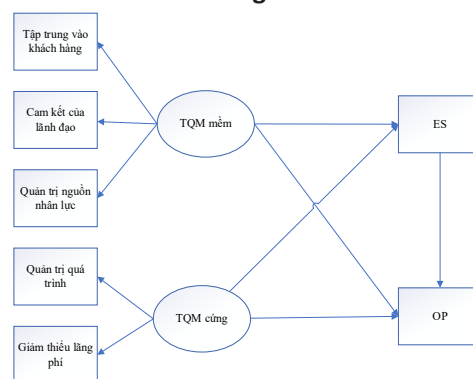
2.2.2. Mối quan hệ giữa TQM và OP của khách sạn

Mối liên hệ giữa TQM và kết quả hoạt động của doanh nghiệp đã được khẳng định rộng rãi trong các nghiên cứu trước đây (Yusof và Aspinwall, 2000; Wang và cộng sự, 2012). Việc thực thi TQM giúp các khách sạn cải tiến liên tục quy trình, nâng cao chất lượng dịch vụ, giảm thiểu chi phí và sai sót, từ đó trực tiếp cải thiện kết quả tài chính và phi tài chính (Benavides-Velasco và cộng sự, 2014). Các nghiên cứu cho thấy những khách sạn có mức độ cam kết TQM cao hơn sẽ đạt được lợi nhuận hoạt động, hiệu suất cạnh tranh và sự hài lòng của các bên liên quan cao hơn đáng kể (Claver-Cortés và cộng sự, 2008; Liao và cộng sự, 2010).

Giả thuyết H2: Thực hành TQM có tác động tích cực đến OP của khách sạn

2.2.3. Mối quan hệ giữa ES và OP của khách sạn

Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất



Trong ngành dịch vụ thâm dụng lao động như khách sạn, ES là yếu tố then chốt quyết định thành công. Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những nhân viên hài lòng và có động lực sẽ cung cấp dịch vụ với chất lượng vượt trội, tạo ra trải nghiệm tích cực cho khách hàng (Al-Refaie, 2015). Điều này trực tiếp dẫn đến việc gia tăng sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng, từ đó nâng cao doanh thu và lợi nhuận cho khách sạn (Chang và cộng sự, 2010). Ngược lại, những nhân viên không hài lòng có xu hướng vắng mặt nhiều hơn, tỷ lệ luân chuyển lao động cao và năng suất làm việc thấp, gây ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả chung của tổ chức (Chi và Gursoy, 2009).

Giả thuyết H3: ES có tác động tích cực đến OP của khách sạn

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thu thập dữ liệu và Mẫu nghiên cứu

Một cuộc khảo sát bằng bảng câu hỏi được thực hiện ở Đà Nẵng, Việt Nam trong thời gian 2023 - 2024. Các khách sạn được mời tham gia khảo sát này được lựa chọn từ các cơ sở lưu trú du lịch trên địa bàn thành phố Đà Nẵng trong danh sách của Tổng cục Du lịch Việt Nam. Thư mời và phiếu câu hỏi được gửi tới 1.000 khách sạn qua email và có 125 phản hồi, đạt tỷ lệ phản hồi là 12,5% phần trăm. Qua kiểm tra sơ bộ, ba quan sát đã bị loại do thiếu thông tin; 122 câu trả lời còn lại được mô tả ngắn gọn trong Bảng 1. Ở mỗi khách sạn, người được hỏi về thực hành TQM là nhà quản trị chất lượng, quản trị quan hệ khách hàng, quản trị nguồn nhân lực. Các chỉ số kết quả hoạt động được đánh giá bởi đại diện ban giám đốc điều hành khách sạn. Các mục câu hỏi được đánh giá theo thang đo Likert 5 mức độ (1 = Hoàn toàn không đồng ý, 3 = Bình thường, 5 = Hoàn toàn đồng ý).

Bảng 1: Mô tả mẫu nghiên cứu

Tiêu chí	Đặc tính	Tỷ lệ (%)
Tiêu chuẩn khách sạn	1 sao	7,4%
	2 sao	45,1%
	3 sao	36,9%
	4 sao	10,7%
Thời gian thành lập	Dưới 5 năm	67,2%
	Từ 5 đến 10 năm	23,0%
	Hơn 10 năm	9,8%
Loại hình sở hữu	Nhà nước	3,3%
	Tư nhân	95,1%
	FDI	1,6%

Nguồn: kết quả nghiên cứu

3.2. Phân tích dữ liệu

3.2.1. Kiểm định thang đo và kết quả phân tích thống kê mô tả

Kết quả kiểm định thang đo chứng minh rằng dữ liệu thu thập được là đáng tin cậy và hợp lệ và có thể được sử dụng để kiểm định các giả thuyết. Một tập dữ liệu ở cấp độ khách sạn được tổng hợp bằng cách lấy điểm trung bình của từng hạng mục cho từng thang đo. Tất cả các câu trả lời theo thang đo được tính trung bình thành một câu trả lời của khách sạn trên mỗi thang đo. Việc thu thập cùng một dữ liệu từ những người trả lời khác nhau có thể giúp giải quyết vấn đề sai lệch. Dựa trên dữ liệu cấp khách sạn này, TQM mềm và TQM cứng đều tuân theo cùng một quy trình kiểm định độ tin cậy và giá trị như trên. Siêu thang đo này được cho là đáng tin cậy và hợp lệ như được trình bày tại Bảng 2, sau đó chúng được tính bằng cách lấy trung bình điểm của hai hoặc ba thang đo cấu thành. Bảng 1 trình bày kết quả phân tích thống kê mô tả để đánh giá việc triển khai thực hành TQM. Dựa trên điểm trung bình, các thực hành TQM cứng cho thấy giá trị tương đối cao hơn các thực hành khác. Rõ ràng, các hoạt động liên

quan đến quản trị nguồn nhân lực (3,6370) và tập trung vào khách hàng (3,6913) có điểm trung bình thấp hơn quản trị quá trình (3,8352) và giảm lãng phí (3,7459).

Bảng 2: Kiểm định thang đo và kết quả phân tích thống kê mô tả

Thang đo	Min	Max	Mean	SD	Cronbach's Alpha	Eigenvalues	% of variance
TQM mềm	2.33	5.00	3.7071	0.56764	0.806	2.163	72.091
Tập trung vào khách hàng	2.00	5.00	3.6913	0.66759	0.946	4.720	78.675
Cam kết của lãnh đạo	2.00	5.00	3.7930	0.67550	0.849	2.756	68.905
Quản trị nguồn nhân lực	1.29	5.00	3.6370	0.66377	0.904	4.471	63.878
TQM cứng	2.10	5.00	3.7906	0.62105	0.854	1.745	87.263
Quản trị quá trình	2.50	5.00	3.8352	0.65264	0.944	6.678	66.779
Giảm thiểu lãng phí	1.00	5.00	3.7459	0.67699	0.936	4.542	75.706
Sự hài lòng nhân viên	2.30	5.00	3.7279	0.56572	0.927	6.079	60.791
Kết quả hoạt động	1.29	4.71	3.3021	0.60027	0.860	3.838	54.822

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu nghiên cứu

3.2.2. Kiểm định giả thuyết nghiên cứu

Các giả thuyết được kiểm định bằng chương trình AMOS. Giá trị của các chỉ số được sử dụng để xác định mức độ phù hợp của dữ liệu với mô hình thu được là: $\chi^2 = 2211,876$; $df = 1366$; $\chi^2/df = 1,619$; $p = 0,000$; CFI = 0,838; TLI = 0,830; PNFI = 0,637 và RMSEA = 0,072. Tỷ lệ chỉ số χ^2/df nằm dưới mức ngưỡng 3 với giá trị P-value nhỏ hơn 0,05; PNFI = 0,637 > 0,5; RMSEA = 0,072 < 0,08 cho thấy mô hình phù hợp tốt. CFI, TLI > 0,9 thì mô hình được coi là rất tốt; kết quả thu được (CFI = 0,838; TLI = 0,830) gần với tiêu chí này. Từ những chỉ số trên, có thể kết luận rằng mô hình cấu trúc phù hợp với dữ liệu thu được.

Ngoài việc mô hình cấu trúc phù hợp, mô hình phương trình cấu trúc tốt cần phải có mô hình đo lường tốt. Bảng 3 trình bày các giá trị ước tính của các hệ số đường dẫn chuẩn hóa tất cả các cấu trúc đo lường đối với các cấu trúc tiềm ẩn liên quan và giá trị P-value. Hai cấu trúc TQM cứng, TQM mềm có các hệ số Beta chuẩn hóa trong khoảng từ 0,782 đến 0,942, thể hiện các mô hình đo lường tốt của TQM cứng và TQM mềm.

Bảng 3: Kết quả phân tích mô hình đo lường

Cấu trúc	Biến đo lường	Hệ số Beta chuẩn hóa	P-value
TQM mềm	Tập trung vào khách hàng	0.816	-
	Cam kết của lãnh đạo	0.782	0.000
	Quản trị nguồn nhân lực	0.833	0.000
TQM cứng	Quản trị quá trình	0.942	-
	Giảm thiểu lãng phí	0.851	0.000

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu nghiên cứu

Bảng 4: Kết quả phân tích mô hình cấu trúc

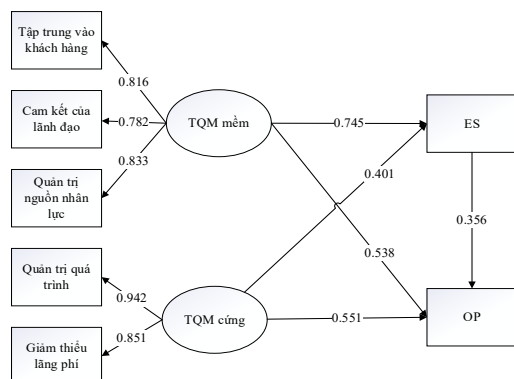
Cấu trúc nguyên nhân	Cấu trúc kết quả	Giả thuyết	Hệ số Beta chuẩn hoá	P-value
TQM mềm	ES	H1a	0.745	0.000
TQM cứng	ES	H1b	0.401	0.000
TQM mềm	OP	H2a	0.538	0.000
TQM cứng	OP	H2b	0.551	0.000
ES	OP	H3	0.356	0.018

Nguồn: Phân tích từ dữ liệu nghiên cứu

Bảng 4 trình bày kết quả phân tích mô hình cấu trúc. Cả 3 giả thuyết đều được ủng hộ. Kết quả cho thấy TQM mềm và TQM cứng có tác động tích cực tới ES, OP của khách sạn, gợi ý ủng hộ cho giả thuyết H1, H2.

Kết quả cũng chỉ ra rằng ES có tác động đáng kể đến OP của khách sạn, hỗ trợ giả thuyết H3. Hình 2 trình bày tóm tắt các phát hiện ở trên.

Hình 2: Kết quả phân tích cấu trúc tuyến tính giữa TQM, ES và OP của khách sạn



Nguồn: Phân tích từ dữ liệu nghiên cứu

4. Thảo luận và Hàm ý

4.1. Thảo luận kết quả

Kết quả nghiên cứu cung cấp bằng chứng thực nghiệm mạnh mẽ về mối quan hệ tích cực giữa TQM, ES và OP của các khách sạn ở Đà Nẵng. Phát hiện này nhất quán với nhiều nghiên cứu trước đây của Hsu và Wang, 2008; Chi và Gursoy, 2009; Sadikoglu và Zehir, 2010; Sadikoglu và Zehir, 2010; Wang và cộng sự, 2012; Al-Refaie, 2015; đồng thời mang lại giá trị trong bối cảnh đặc thù của một nền kinh tế đang phát triển như Việt Nam. Một điểm đáng chú ý là TQM mềm có tác động mạnh mẽ hơn lên ES so với TQM cứng ($\beta = 0.745$ so với $\beta = 0.401$). Điều này cho thấy trong ngành dịch vụ khách sạn, các yếu tố con người như sự cam kết của lãnh đạo, sự trao quyền và môi trường làm việc tích cực có ảnh hưởng quyết định đến tinh thần và sự gắn bó của nhân viên. Kết quả cũng nhấn mạnh vai trò của sự hài lòng nhân viên không chỉ là một mục tiêu tự thân mà còn là một đòn bẩy chiến lược để nâng cao hiệu quả kinh doanh. Trong môi trường cạnh tranh khốc liệt hiện nay, khi các sản phẩm dịch vụ dễ dàng bị sao chép, chính chất lượng phục vụ và thái độ của nhân viên mới là yếu tố tạo ra sự khác biệt và giữ chân khách hàng.

4.2. Hàm ý quản trị trong bối cảnh mới

Trong bối cảnh hậu COVID-19 và xu hướng phát triển bền vững, các nhà quản trị khách sạn cần có cách tiếp cận toàn diện và chiến lược hơn thông qua: (i) Tái định vị TQM như một công cụ thực hành ESG; (ii) Đầu tư vào TQM mềm và nâng cao trải nghiệm nhân viên; (iii) Đào tạo và phát triển nhân viên và (iv) Tích hợp công nghệ để tăng cường “Tập trung vào khách hàng”. Cụ thể như sau:

- Thúc đẩy “Cam kết của lãnh đạo” và “Quản trị quá trình” hướng tới sự minh bạch, trách nhiệm giải trình và một hệ thống quản trị hiệu quả, làm nền tảng của

một doanh nghiệp phát triển bền vững.

- Xây dựng một môi trường làm việc công bằng, an toàn, chính sách đãi ngộ tốt và lắng nghe người lao động nhằm nâng cao sự hài lòng của nhân viên và xây dựng thương hiệu tuyển dụng uy tín.

- Xây dựng lộ trình sự nghiệp rõ ràng, trao quyền cho nhân viên tuyển đầu để họ chủ động giải quyết vấn đề của khách hàng, và thiết lập một nền văn hóa ghi nhận và khen thưởng kịp thời.

- Tổ chức các chương trình đào tạo không chỉ về nghiệp vụ mà còn về các kỹ năng mềm, tư duy dịch vụ và các tiêu chuẩn về bền vững. Một đội ngũ được đào tạo tốt sẽ tự tin hơn, làm việc hiệu quả hơn và đóng góp tích cực vào việc thực hiện các mục tiêu chung của khách sạn.

- Tăng cường “Giảm thiểu lãng phí” không chỉ giúp tiết kiệm chi phí mà còn là hành động cụ thể để bảo vệ môi trường, giảm phát thải và tiêu thụ tài nguyên. Các khách sạn nên truyền thông mạnh mẽ các nỗ lực này như một phần của cam kết ESG để thu hút du khách có ý thức về môi trường.

- Sử dụng các hệ thống quản lý quan hệ khách hàng (CRM) và các công cụ phân tích dữ liệu để hiểu sâu hơn về nhu cầu và hành vi của khách hàng. Điều này cho phép khách sạn cung cấp các dịch vụ được cá nhân hóa, từ đó nâng cao sự hài lòng và lòng trung thành của khách hàng./.

Tài liệu tham khảo:

- AL-REFAIE, A. 2015. Effects of human resource management on hotel performance using structural equation modeling. *Computers in Human Behavior*, 43, 293-303.
- ARASLI, H. 2002. Diagnosing whether northern Cyprus hotels are ready for TQM: an empirical analysis. *Total Quality Management*, 13, 347-364.
- ARSIC, M., NIKOLIC, D., ZIVKOVIC, Z., UROSEVIC, S. & MIHAJLOVIC, I. 2012. The effect of TQM on employee loyalty in transition economy, Serbia. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23, 719-729.
- BENAVIDES-VELASCO, C. A., QUINTANA-GARCIA, C. & MARCHANTE-LARA, M. 2014. Total quality management, corporate social responsibility and performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 41, 77-87.
- CHANG, C., CHIU, C. & CHEN, C. 2010. The effect of TQM practices on employee satisfaction and loyalty in government. *Total Quality Management*, 21, 1299-1314.
- CHI, C. G. & GURSOY, D. 2009. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28, 245-253.
- CLAVIER-CORTES, E., PEREIRA-MOLINER, J., TARI, J. J. & MOLINA-AZORIN, J. F. 2008. TQM, managerial factors and performance in the Spanish hotel industry. *Industrial Management & Data Systems*, 108, 228-244.
- HSU, S.-H. & WANG, Y.-C. 2008. The development and empirical validation of the Employee Satisfaction Index model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 19, 353-366.
- JACA, C. & PSOMAS, E. 2015. Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 26, 958-970.
- JHA, S., BALAJI, M., YAVAS, U. & BABAKUS, E. 2017. Effects of frontline employee role overload on customer responses and sales performance: moderator and mediators. *European Journal of Marketing*, 51.
- KARATEPE, O. M. 2015. High-Performance Work Practices, Perceived Organizational Support, and Their Effects on Job Outcomes: Test of a Mediation Model. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 16, 203-223.
- KARIA, N. & ASARI, M. H. A. H. 2006. The effects of total quality management practices on employees work-related attitudes. *The TQM magazine*, 18, 30-43.
- LEE, J.-S., BACK, K.-J. & CHAN, E. S. 2015. Quality of work life and job satisfaction among frontline hotel employees: A self-determination and need satisfaction theory approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27, 768-789.
- LIAO, S.-H., CHANG, W.-J. & WU, C.-C. 2010. Exploring TQM-Innovation relationship in continuing education: A system architecture and propositions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21, 1121-1139.
- NADARAJAH, D. & KADIR, S. L. S. A. 2014. A review of the importance of business process management in achieving sustainable competitive advantage. *The TQM Journal*, 26, 522-531.
- SADIKOGLU, E. & ZEHIR, C. 2010. Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: An empirical study of Turkish firms. *International Journal of Production Economics*, 127, 13-26.
- SAMAT, N., RAMAYAH, T. & SAAD, N. M. 2006. TQM practices, service quality, and market orientation: some empirical evidence from a developing country. *Management Research News*, 29, 713-728.
- SANCHEZ, L. & BLANCO, B. 2014. Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25, 986-1001.
- TALIB, H. H. A., ALI, K. A. M. & IDRIS, F. 2014. Critical success factors of quality management practices among SMEs in the food processing industry in Malaysia. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 21, 152-176.
- 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, 119-129.
- YANG, C.-C., CHENG, L.-Y. & LIN, C. J. 2014. A typology of customer variability and employee variability in service industries. *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-15.
- YUSOF, S. R. M. & ASPINWALL, E. 2000. A conceptual framework for TQM implementation for SMEs. *The TQM Magazine*, 12, 31-37.