NGHIÊN CỨU ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC ĐẾN KẾT QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN: TRƯỜNG HỢP CÁC DOANH NGHIỆP LỮ HÀNH TẠI HÀ NỘI

ThS. Vũ Thị Thảo* - TS. Nguyễn Thùy Dung**

Nghiên cứu này kiểm định ảnh hưởng của sự hài lòng trong công việc đến kết quả công việc của nhân viên tại các doanh nghiệp lữ hành ở Hà Nội. Trên cơ sở ba khung lý thuyết nền tảng (hai nhân tố, trao đổi xã hội và kết quả công việc đa chiều), sự hài lòng được tiếp cận theo hai cấu phần gồm sự hài lòng nội tại và sự hài lòng ngoại tại; kết quả công việc được đo lường theo hai khía cạnh gồm kết quả theo nhiệm vụ và kết quả theo bối cảnh. Kết quả phân tích bằng mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần cho thấy các cấu phần của sự hài lòng đều tác động tích cực đến kết quả công việc, trong đó các yếu tố ngoại tại giữ vai trò chi phối. Nghiên cứu bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong ngành lữ hành và đề xuất hàm ý quản trị nhằm nâng cao hiệu quả nguồn nhân lực.

• Từ khóa: *doanh nghiệp lữ hành, kết quả công việc, sự hài lòng trong công việc.*

This study examines the impact of job satisfaction on employee job performance in travel agencies in Hanoi. Grounded in three theoretical frameworks, namely the two-factor theory, social exchange theory, and multidimensional job performance theory, job satisfaction is conceptualized as comprising two components: intrinsic satisfaction and extrinsic satisfaction, while job performance is measured along two dimensions: task performance and contextual performance. The results, estimated using Partial Least Squares Structural Equation Modeling, indicate that both components of job satisfaction have positive effects on job performance, with extrinsic factors playing a dominant role. The study contributes additional empirical evidence to the travel industry and offers managerial implications for enhance human resource effectiveness.

• Key words: *travel agencies; job performance; job satisfaction.*

Ngày nhận bài: 10/01/2026
Ngày gửi phản biện: 27/3/2026
Ngày duyệt đăng: 10/4/2026

DOI: https://doi.org/10.71374/jfarv.v26.i311.38

1. Giới thiệu

Kết quả công việc (Job performance - JP) là chỉ số đầu ra phản ánh hiệu quả phân bổ nguồn nhân lực và năng lực tạo giá trị của doanh nghiệp (Borman & Motowidlo, 1997; Campbell, 1990). Trong các ngành dịch vụ, đặc biệt là lĩnh vực lữ hành, JP chi phối đồng thời năng suất, chất lượng dịch vụ và trải nghiệm khách hàng (Karatepe, 2013; Zeithaml và cộng sự, 1996). Suy giảm JP làm gia tăng chi phí vận hành và suy yếu lợi thế cạnh tranh (Becker & Gerhart, 1996; Huselid, 1995). Do đó, xác định các yếu tố chi phối JP là trọng tâm của quản trị nguồn nhân lực.

Trong các yếu tố này, sự hài lòng trong công việc (Job satisfaction - JS) là biến thái độ cốt lõi trong hành vi tổ chức (Locke, 1976; Spector, 1997). Tuy nhiên, bằng chứng về mối quan hệ JS-JP vẫn chưa nhất quán. Các phân tích tổng hợp cho thấy tác động dương có ý nghĩa thống kê (Petty và cộng sự, 1984; Judge và cộng sự, 2001), song tồn tại kết quả không ổn định theo bối cảnh (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Ng và cộng sự, 2009). Sự thiếu nhất quán này đặt ra yêu cầu cần có thêm các kiểm định thực nghiệm trong các bối cảnh cụ thể (Riketta, 2008).

Tại Việt Nam, các nghiên cứu phần lớn tiếp cận theo hướng các biến kết quả mang tính thái độ như cam kết tổ chức, lòng trung thành và ý định nghỉ việc (Vũ Hương Giang & Trần Minh Thu, 2021). Trong khi đó, bằng chứng về tác động trực tiếp của JS đến JP còn hạn chế, đặc biệt trong bối cảnh ngành dịch vụ. Do đó, khoảng trống thực nghiệm vẫn tồn tại tại Việt Nam.

Trong bối cảnh các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội, với đặc trưng cường độ lao động cao, áp lực phục vụ khách hàng lớn và yêu cầu chất lượng dịch vụ ngày càng khắt khe, JP trở thành yếu tố quyết định sự thành công và năng lực cạnh tranh bền vững của tổ chức (Karatepe, 2013; Ramaseshan và cộng

** Trường Đại học Tài nguyên và Môi trường Hà Nội*
*** Học viện Công nghệ Bưu chính Viễn thông*

sự, 2018; Wahlberg và cộng sự, 2017). Tuy nhiên, bằng chứng thực nghiệm trong ngành lữ hành còn tương đối hạn chế (Al-Romeedy, 2019), đặc biệt việc xem xét trực tiếp tác động của JS đến JP trong bối cảnh lao động dịch vụ - nơi đòi hỏi mức độ tương tác cao và áp lực lớn (Karatepe & Uludag, 2008; Wong & Ko, 2009) vẫn còn là một khoảng trống cần được lấp đầy.

Vì vậy, nghiên cứu này kiểm định tác động của JS đến JP của nhân viên trong doanh nghiệp lữ hành. Nghiên cứu đóng góp hai điểm chính: (i) kiểm định lại mối quan hệ JS-JP trong bối cảnh ngành lữ hành, và (ii) cung cấp bằng chứng thực nghiệm phục vụ quản trị nguồn nhân lực tại Việt Nam.

2. Tổng quan tài liệu và phát triển giả thuyết

2.1. Lý thuyết nền tảng

Nghiên cứu được xây dựng trên ba khung lý thuyết nền tảng chủ đạo:

Lý thuyết hai nhân tố (two-factor theory) cho rằng sự JS được hình thành từ hai nhóm yếu tố: nội tại và ngoại tại (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Trên cơ sở này, nghiên cứu vận dụng cách tiếp cận phân tách cấu trúc, chia JS thành sự hài lòng nội tại (intrinsic job satisfaction - IS) và sự hài lòng ngoại tại (extrinsic job satisfaction - ES), làm cơ sở phân tích cơ chế tác động riêng biệt của từng thành phần đến JP.

Lý thuyết trao đổi xã hội (social exchange theory) cho rằng các mối quan hệ trong tổ chức được xây dựng trên nguyên tắc trao đổi và đáp trả (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Theo đó, mức độ thỏa mãn công việc đóng vai trò như một "tín hiệu trao đổi", thúc đẩy nhân viên gia tăng nỗ lực và hành vi tích cực, từ đó cải thiện JP.

Lý thuyết kết quả công việc đa chiều (multidimensional job performance theory) nhấn mạnh rằng JP được cấu thành bởi hai chiều cạnh chính: kết quả theo nhiệm vụ (task performance - TP) và kết quả theo bối cảnh (contextual performance - CP) (Borman & Motowidlo, 1997). Khung lý thuyết này cho phép lượng hóa đồng thời tác động của IS và ES trên cả hai phương diện TP và CP.

2.2. Sự hài lòng trong công việc

JS là cấu trúc thái độ đa chiều, phản ánh mức độ đánh giá tích cực của cá nhân đối với công việc. Cách tiếp cận này được xác lập qua các thang đo chuẩn hóa như Job Descriptive Index (JDI) và Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ), cho phép phân tách JS theo các khía cạnh nội dung công việc và điều kiện làm việc (Smith và cộng sự, 1969; Weiss và cộng sự, 1967). Mặc dù chỉ số JS tổng thể có khả năng dự báo hiệu suất chung (Judge và cộng sự, 2001), cách tiếp cận tổng hợp có thể làm sai lệch ước lượng tác động cận biên của từng cấu phần. Do đó, nhiều nghiên cứu trong hành vi tổ chức ủng hộ việc phân tách JS thành IS và ES (Yang & Hwang, 2014).

Các phân tích tổng hợp cho thấy mối quan hệ giữa JS và JP phụ thuộc đáng kể vào cấu trúc đo lường (Judge và cộng sự, 2001), song phần lớn nghiên cứu vẫn sử dụng thước đo tổng hợp, khiến bằng chứng về tác động khác biệt của IS và ES đến các chiều JP còn phân tán. Đặc biệt trong các ngành dịch vụ cường độ tương tác cao như lữ hành (Karatepe, 2013), sự khác biệt giữa IS và ES chưa được kiểm định đầy đủ (Chiang & Birtch, 2012). Do đó, nghiên cứu này tiếp cận JS theo hai cấu phần IS và ES nhằm nhận diện tác động khác biệt đến JP trong bối cảnh doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội.

2.3. Kết quả công việc

Trong nghiên cứu hành vi tổ chức, JP *được định nghĩa là mức độ thực thi các hành vi hướng đến mục tiêu tổ chức* (Campbell, 1990). Các nghiên cứu hiện đại tiếp cận khái niệm này theo hướng đa chiều, nhằm phản ánh đầy đủ các hành vi làm việc thay vì chỉ giới hạn ở mức độ hoàn thành nhiệm vụ (Borman & Motowidlo, 1997).

Theo Borman và Motowidlo (1997), JP gồm hai thành phần chính: TP và CP. TP phản ánh việc thực hiện các trách nhiệm chuyên môn gắn với yêu cầu cốt lõi của vị trí, trong khi CP bao gồm các hành vi ngoài vai trò chính thức (hỗ trợ, hợp tác, tuân thủ chuẩn mực) (Organ, 1988; Podsakoff và cộng sự, 2000).

Khung tiếp cận này đặc biệt phù hợp với ngành dịch vụ, nơi hiệu suất phụ thuộc đồng thời vào năng lực chuyên môn và chất lượng tương tác (Zeithaml và cộng sự, 1996; Karatepe, 2013). Bên cạnh đó, các nghiên cứu chỉ ra rằng hai thành phần này có thể chịu tác động khác biệt từ các yếu tố tâm lý và tổ chức, chẳng hạn như căng thẳng công việc và xung đột vai trò (Organ & Ryan, 1995; Podsakoff và cộng sự, 2000). Trong bối cảnh doanh nghiệp lữ hành, việc tiếp cận JP theo hai khía cạnh TP và CP cho phép đánh giá toàn diện JP và làm rõ tác động của JS lên từng cấu phần TP và CP.

2.4. Mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và kết quả công việc

Mối quan hệ giữa JS và JP được kiểm định rộng rãi trong hành vi tổ chức. Các phân tích tổng hợp cho thấy JS tác động dương có ý nghĩa thống kê đến JP (Judge và cộng sự, 2001; Petty và cộng sự, 1984), cho thấy JS không chỉ phản ánh thái độ mà

còn góp phần nâng cao hiệu quả thực hiện công việc của nhân viên. Dưới góc độ lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), JS đóng vai trò tín hiệu trao đổi, qua đó thúc đẩy nhân viên gia tăng TP và CP. Do đó, JS được kỳ vọng tác động trực tiếp đến các cấu phần của JP (Riketta, 2008; Podsakoff và cộng sự, 2000).

Tuy nhiên, cường độ và cơ chế tác động của JS có thể thay đổi tùy thuộc vào cách đo lường và bối cảnh nghiên cứu (Ng và cộng sự, 2009). Việc tiếp cận phân tách JS (IS, ES) kết hợp với JP đa chiều (TP, CP) cho phép nhận diện tác động khác biệt của từng cấu phần (Judge và cộng sự, 2001; Borman & Motowidlo, 1997). Trong bối cảnh doanh nghiệp lữ hành, nơi kết quả làm việc phụ thuộc đồng thời vào năng lực chuyên môn và chất lượng tương tác dịch vụ, việc kiểm định tác động của JS đến JP có ý nghĩa thực tiễn rõ rệt (Karatepe, 2013; Chiang & Birtch, 2012). Do đó, nghiên cứu kiểm định tác động của IS và ES đến TP và CP nhằm làm rõ cơ chế ảnh hưởng của JS đến JP của nhân viên trong bối cảnh doanh nghiệp lữ hành.

Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các giả thuyết sau:

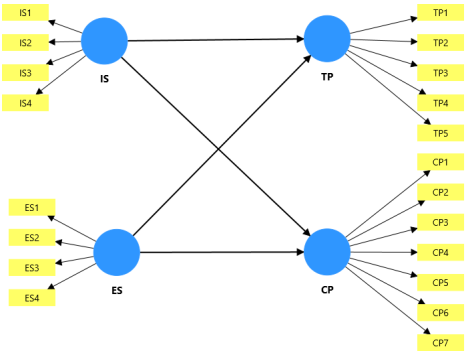
H1: Sự hài lòng nội tại (IS) tác động tích cực đến kết quả công việc theo nhiệm vụ (TP).

H2: Sự hài lòng nội tại (IS) tác động tích cực đến kết quả công việc theo bối cảnh (CP).

H3: Sự hài lòng ngoại tại (ES) tác động tích cực đến kết quả công việc theo nhiệm vụ (TP).

H4: Sự hài lòng ngoại tại (ES) tác động tích cực đến kết quả công việc theo bối cảnh (CP).

Hình 1. Mô hình nghiên cứu tổng quát



Nguồn: Nhóm tác giả đề xuất

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Dữ liệu được thu thập bằng bảng hỏi trực tuyến và trực tiếp tại các doanh nghiệp lữ hành Hà Nội. Đối tượng khảo sát là nhân viên tại các doanh nghiệp lữ hành. Thời gian khảo sát từ tháng 10 đến tháng 12 năm 2025. Tổng cộng 500 bảng hỏi được phát ra. Sau khi loại phiếu không hợp lệ, còn 365 phiếu (73,0%) phân tích. Với mô hình gồm 4 nhân tố và 20 chỉ báo, cỡ mẫu này đáp ứng yêu cầu PLS-SEM (Hair và cộng sự, 2022).

3.2. Phát triển thang đo và bảng hỏi

Thang đo được xây dựng trên cơ sở kế thừa thang đo quốc tế đã được kiểm định. Các thang đo được dịch, hiệu chỉnh nhằm bảo đảm tương đương khái niệm. JS gồm hai cấu phần: IS (4 chỉ báo) và ES (4 chỉ báo), được đo lường theo MSQ và điều chỉnh theo bối cảnh nghiên cứu (Weiss và cộng sự, 1967). JP gồm hai thành phần: TP (5 chỉ báo), kế thừa từ Borman và Motowidlo (1997), McAllister (1995), Williams và Anderson (1991); và CP (7 chỉ báo), kế thừa từ Farh và cộng sự (1997), Organ (1988) và Williams và Anderson (1991). Các biến đo bằng thang Likert 5 bậc, từ 1 "Hoàn toàn không đồng ý" đến 5 "Hoàn toàn đồng ý".

3.3. Phương pháp phân tích

Nghiên cứu sử dụng mô hình phương trình cấu trúc bình phương tối thiểu riêng phần (Partial Least Squares Structural Equation Modeling - PLS-SEM) với phần mềm SmartPLS 4. Quy trình phân tích gồm hai giai đoạn.

Thứ nhất, mô hình đo lường được đánh giá thông qua độ tin cậy và giá trị thang đo, bao gồm: Cronbach's alpha, Composite Reliability (CR), hội tụ (Average Variance Extracted - AVE) và phân biệt (Heterotrait-Monotrait ratio - HTMT) (Hair và cộng sự, 2022; Henseler và cộng sự, 2015).

Thứ hai, mô hình cấu trúc được kiểm định bằng bootstrapping (5.000 mẫu lặp) nhằm ước lượng tác động của IS và ES đến TP và CP (Hair và cộng sự, 2022).

4. Kết quả nghiên cứu

Mẫu nghiên cứu gồm 365 nhân viên tại các doanh nghiệp lữ hành ở Hà Nội. Nữ chiếm 68,5%, nam 29,0% và 2,5% không xác định giới tính, cho thấy cơ cấu giới tính của mẫu nghiêng về nữ. Cơ cấu tuổi thiên về nhóm trẻ, trong đó nhóm dưới 30 tuổi chiếm 60,0%, nhóm 30-39 tuổi 26,3%, nhóm 40-50 tuổi 11,8% và nhóm trên 50 tuổi 1,9%. Về tình trạng hôn nhân, 57,3% độc thân, 40,3% đã lập gia đình và 2,4% khác. Theo thâm niên, nhóm dưới 3 năm chiếm tỷ lệ cao nhất (55,9%), các nhóm còn lại phân bổ tương đối đồng đều.

4.1. Đánh giá mô hình đo lường

Kết quả Bảng 1 cho thấy thang đo đạt độ tin cậy và giá trị hội tụ. Cụ thể: hệ số tải ngoài (0,747-0,842)

đều vượt ngưỡng 0,7, phản ánh mức độ đại diện tốt của các biến quan sát đối với khái niệm tiềm ẩn (Hair và cộng sự, 2022); Cronbach's alpha (0,838-0,883) và độ tin cậy tổng hợp CR (0,891-0,909) đều vượt ngưỡng 0,7, khẳng định tính nhất quán nội tại được đảm bảo (Nunnally & Bernstein, 1994; Hair và cộng sự, 2022).

Bảng 1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Khái niệm nghiên cứu	Biến quan sát	Hệ số tải ngoài	Cronbach's alpha	Độ tin cậy tổng hợp (CR)	Chỉ số phương sai trích (AVE)
Sự hài lòng nội tại (IS)	IS1	0,819	0,849	0,898	0,688
	IS2	0,820			
	IS3	0,838			
	IS4	0,841			
Sự hài lòng ngoại tại (ES)	ES1	0,833	0,838	0,891	0,672
	ES2	0,842			
	ES3	0,807			
	ES4	0,798			
Kết quả công việc theo nhiệm vụ (TP)	TP1	0,799	0,858	0,898	0,639
	TP2	0,806			
	TP3	0,830			
	TP4	0,809			
	TP5	0,750			
Kết quả công việc theo bối cảnh (CP)	CP1	0,784	0,883	0,909	0,588
	CP2	0,777			
	CP3	0,756			
	CP4	0,747			
	CP5	0,749			
	CP6	0,753			
	CP7	0,801			

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Xét về giá trị hội tụ, AVE của các khái niệm dao động từ 0,588 đến 0,688, vượt ngưỡng 0,5 theo tiêu chí của Fornell và Larcker (1981), cho thấy các biến tiềm ẩn giải thích phần lớn phương sai của các chỉ báo quan sát, qua đó củng cố giá trị hội tụ của thang đo.

Bảng 2. Giá trị phân biệt HTMT của các nhân tố

Biến	IS	ES	TP	CP
IS				
ES	0,466			
TP	0,499	0,569		
CP	0,497	0,649	0,743	

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả tại Bảng 2 ghi nhận các giá trị HTMT dao động từ 0,466 đến 0,743, đều thấp hơn ngưỡng 0,85 (mức nghiêm ngặt) và 0,90 (mức chấp nhận rộng rãi), qua đó xác nhận giá trị phân biệt của các thang đo (Henseler và cộng sự, 2015; Hair và cộng sự, 2022).

Theo tiêu chí Fornell - Larcker, căn bậc hai AVE của từng khái niệm (0,767-0,830) đều vượt các hệ số tương quan tương ứng, khẳng định các khái niệm được phân tách rõ ràng trong mô hình (Fornell & Larcker, 1981).

4.2. Đánh giá mô hình cấu trúc

Kết quả phân tích cho thấy biến độc lập IS và ES có giá trị VIF nhỏ hơn 3, hàm ý không tồn tại hiện tượng đa cộng tuyến (Hair và cộng sự, 2022). Phân tích Bootstrapping với 5.000 mẫu lặp được triển khai, kết quả trình bày tại Bảng 3.

Bảng 3. Kết quả kiểm định giả thuyết

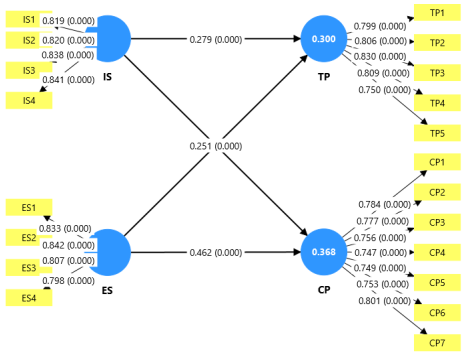
Giả thuyết	Mối quan hệ	Hệ số đường dẫn (β)	Độ lệch chuẩn (SD)	P-value	Kết luận
H1	IS → CP	0,251	0,044	0,000	Chấp nhận giả thuyết
H2	IS → TP	0,279	0,046	0,000	Chấp nhận giả thuyết
H3	ES → CP	0,462	0,040	0,000	Chấp nhận giả thuyết
H4	ES → TP	0,375	0,048	0,000	Chấp nhận giả thuyết

Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Kết quả kiểm định xác nhận các giả thuyết có ý nghĩa thống kê ở mức 1%. Cụ thể: IS tác động tích cực đến CP ($\beta = 0,251$; SD = 0,044; $p < 0,001$) và TP ($\beta = 0,279$; SD = 0,046; $p < 0,001$). Tương tự, ES ảnh hưởng đến CP ($\beta = 0,462$; SD = 0,040; $p < 0,001$) và TP ($\beta = 0,375$; SD = 0,048; $p < 0,001$). Độ lệch chuẩn thấp phản ánh tính ổn định của các ước lượng.

Xét về cường độ ảnh hưởng, ES tác động mạnh hơn IS đối với cả TP và CP, đặc biệt rõ nét đối với CP. Điều này hàm ý các yếu tố ngoại tại đóng vai trò chi phối trong việc nâng cao kết quả công việc của nhân viên.

Hình 2. Kết quả mô hình phân tích cấu trúc



Nguồn: Tính toán của nhóm tác giả

Hệ số xác định phản ánh mô hình đạt mức độ giải thích phù hợp. Cụ thể, R^2 hiệu chỉnh của CP đạt 0,364 và của TP đạt 0,297, cho thấy IS và ES giải thích lần lượt 36,4% và 29,7% sự biến thiên của hai biến phụ thuộc.

Phân tích kích thước hiệu ứng (f^2) cho thấy ES có tác động ở mức trung bình đến CP ($f^2 = 0,286$) và TP ($f^2 = 0,170$), trong khi IS chỉ tạo hiệu ứng nhỏ đến CP ($f^2 = 0,085$) và TP ($f^2 = 0,094$). Theo tiêu chuẩn của Cohen (1988), các giá trị này đều vượt ngưỡng tối thiểu 0,02, khẳng định các biến độc lập có ý nghĩa thực tiễn, trong đó ES giữ vai trò chi phối hơn IS trong việc giải thích JP.

5. Thảo luận và hàm ý nghiên cứu

5.1. Thảo luận kết quả nghiên cứu

Kết quả nghiên cứu xác nhận JS tác động tích cực đến JP, phù hợp với Judge và cộng sự (2001). Ở cấp độ cấu phần, ES có tác động mạnh hơn IS đối với

cả TP (β = 0,375 so với 0,279) và CP (β = 0,462 so với 0,251), khẳng định vai trò chi phối của các yếu tố ngoại tại trong bối cảnh doanh nghiệp lữ hành. Kết quả này phù hợp với lý thuyết trao đổi xã hội (Blau, 1964), theo đó sự thỏa mãn với môi trường và đãi ngộ thúc đẩy cơ chế "đáp trả" thông qua gia tăng nỗ lực làm việc. Đồng thời, kết quả củng cố lập luận về sự phụ thuộc của mối quan hệ JS-JP vào cấu trúc đo lường và bối cảnh (Ng và cộng sự, 2009). Giá trị R^2 hiệu chỉnh ở mức trung bình (TP: 0,297; CP: 0,364) và kích thước hiệu ứng cho thấy ES có tác động trung bình (f^2 = 0,170-0,286), trong khi IS chỉ ở mức nhỏ, hàm ý JS là yếu tố quan trọng nhưng chưa phải là nhân tố duy nhất quyết định kết quả công việc.

5.2. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu đóng góp trên ba phương diện:

Thứ nhất, việc phân tách IS và ES cho thấy sự khác biệt rõ rệt trong tác động đến TP và CP, qua đó làm rõ cơ chế vi mô giữa thái độ và hành vi.

Thứ hai, kết quả góp phần mở rộng khả năng vận dụng lý thuyết trao đổi xã hội trong bối cảnh dịch vụ tại nền kinh tế mới nổi, nơi yếu tố ngoại tại có xu hướng chi phối hành vi mạnh hơn động lực nội tại.

Thứ ba, nghiên cứu chuyển trọng tâm từ các biến thái độ (như cam kết, lòng trung thành) sang JP - chỉ số đầu ra phản ánh trực tiếp hiệu suất, qua đó bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh Việt Nam.

5.3. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu cho thấy các doanh nghiệp lữ hành tại Hà Nội nên ưu tiên các yếu tố ngoại tại do có tác động mạnh hơn đến kết quả công việc, đặc biệt là CP. Hệ thống đãi ngộ cần được thiết kế theo hiệu suất và tính mùa vụ (theo tour, giai đoạn cao điểm), kết hợp lương cứng và thưởng theo kết quả, qua đó tăng cường công bằng nhận thức và thúc đẩy các hành vi ngoài vai trò.

Trong giai đoạn cao điểm, doanh nghiệp cần điều tiết khối lượng công việc thông qua phân ca linh hoạt, bổ sung nhân sự thời vụ và hỗ trợ liên bộ phận, nhằm giảm căng thẳng và duy trì ổn định TP. Đồng thời, chất lượng quản lý trực tiếp là đòn bẩy quan trọng đối với CP, đòi hỏi chuyển từ giám sát sang hỗ trợ, phản hồi nhanh và điều phối theo thời gian thực, qua đó tăng cường hợp tác và hỗ trợ giữa nhân viên.

Đối với yếu tố nội tại, việc trao quyền trong xử lý tình huống dịch vụ và thiết lập lộ trình phát triển nghề nghiệp gắn với đào tạo kỹ năng sẽ góp phần nâng cao TP và củng cố gắn kết tổ chức.

Nhìn chung, việc kết hợp tối ưu các yếu tố ngoại tại và nội tại cho phép doanh nghiệp đồng thời cải thiện TP và CP, phù hợp với đặc thù lao động dịch vụ trong ngành lữ hành.

5.4. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu sử dụng thiết kế cắt ngang nên chưa kiểm định được quan hệ nhân quả theo thời gian. Các nghiên cứu tương lai có thể áp dụng thiết kế dọc hoặc mô hình trung gian để làm rõ cơ chế tác động. Ngoài ra, việc giới hạn mẫu tại Hà Nội hạn chế khả năng khái quát hóa; mở rộng phạm vi địa lý và so sánh giữa các loại hình doanh nghiệp du lịch sẽ giúp tăng giá trị ngoại suy của mô hình.

Tài liệu tham khảo:

Al-Romeedy, B. S. (2019). The role of job rotation in enhancing employee performance in the Egyptian travel agents: The mediating role of organizational behavior. Tourism Review, 74(4), 1003-1020. https://doi.org/10.1108/TR-10-2018-0153

Becker, B., & Gerhart, B. (1996). The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. Academy of Management Journal, 39(4), 779-801.

Blau, P. M. (1964). Exchange and power in social life. John Wiley & Sons.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. Human Performance, 10(2), 99-109.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), Handbook of industrial and organizational psychology (2nd ed., Vol. 1, pp. 687-732). Consulting Psychologists Press.

Chiang, F. F. T., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic comparison. Journal of Management Studies, 49(3), 538-570. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01018.x

Cohen, J. (1988). Statistical power analysis for the behavioral sciences (2nd ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203771587

Farh, J. L., Earley, P. C., & Lin, S. C. (1997). Impetus for action: A cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in Chinese society. Administrative Science Quarterly, 42(3), 421-444.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. Journal of Marketing Research, 18(1), 39-50. https://doi.org/10.2307/3151312

Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, 25(2), 161-178. https://doi.org/10.2307/2092623

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM). Sage.

Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). The motivation to work. Wiley.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. Academy of Management Journal, 38(3), 635-672.

Iaffaldano, M. T., & Muchinsky, P. M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Psychological Bulletin, 97(2), 251-273.

Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376-407. https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376

Karatepe, O. M. (2013). The effects of work overload and work-family conflict on job embeddedness and job performance: The mediation of emotional exhaustion. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 25(4), 614-634. https://doi.org/10.1108/09596111311322952

Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2008). Role stress, burnout and their effects on frontline hotel employees' job performance. International Journal of Tourism Research, 10(2), 111-126.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of industrial and organizational psychology (pp. 1297-1349). Rand McNally.

McAllister, D. J. (1995). Affect- and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. Academy of Management Journal, 38(1), 24-59.

Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Yim, F. H. K. (2009). Does the job satisfaction-job performance relationship vary across cultures? Journal of Cross-Cultural Psychology, 40(5), 761-796. https://doi.org/10.1177/0022022109339208

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric theory (3rd ed.). McGraw-Hill.

Organ, D. W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome. Lexington Books.

Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. Personnel Psychology, 48(4), 775-802.

Petty, M. M., McGee, G. W., & Cavender, J. W. (1984). A meta-analysis of the relationships between individual job satisfaction and individual performance. Academy of Management Review, 9(4), 712-721.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review. Journal of Management, 26(3), 513-563.

Ramaseshan, B., Rabbanee, F. K., & Burford, O. (2018). Combined effects of franchise management strategies and employee service performance on customer loyalty. Journal of Strategic Marketing, 26(6), 479-497.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance. Journal of Applied Psychology, 93(2), 472-481.

Smith, P. C., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). The measurement of satisfaction in work and retirement. Rand McNally.

Spector, P. E. (1997). Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. Sage.

Vũ, H. G., & Trần, M. T. (2021). Sự hài lòng trong công việc ảnh hưởng tới độ trung thành của nhân viên: Bài học thực tế từ các giáo viên nước ngoài tại Hà Nội. FTU Working Paper Series, 2(4), 1-20.

Wahlberg, T., Ramalho, N., & Brochado, A. (2017). Quality of working life and engagement in hostels. Tourism Review, 72(4), 411-428.

Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire. University of Minnesota.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of performance. Journal of Management, 17(3), 601-617.

Wong, S. C.-k., & Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. International Journal of Hospitality Management, 28(2), 195-203. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.07.001

Yang, C. L., & Hwang, M. (2014). Personality traits and reciprocal influences between job performance and job satisfaction. Chinese Management Studies, 8(1), 6-26. https://doi.org/10.1108/CMS-09-2011-0079

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing, 60(2), 31-46. https://doi.org/10.2307/1251929