

**ORGANIZATIONAL CULTURE, EMPLOYEES' JOB
SATISFACTION AND TURNOVER INTENTION IN THE HOTEL
INDUSTRY IN THAI NGUYEN PROVINCE**

A DISSERTATION PAPER

**Presented to
the Faculty of the Graduate Program
of the College of Business and Accountancy
Central Philippine University, Philippines**

**In Collaboration with
Thai Nguyen University, Vietnam**

**In Partial Fulfillment
Of the Requirements for the Degree
DOCTOR OF MANAGEMENT**

NGUYEN VAN THONG

February 2019

CAMPAIGNS

I pledge that this is my own research. The data stated in the thesis is true, all citations are indicated origin. The research results of the dissertation were published in the scientific journal, not identical with any other works.

The author of the thesis

Nguyen Van Thong

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan đây là công trình nghiên cứu của riêng tôi. Các số liệu nêu trong luận án là trung thực, mọi trích dẫn đều được chỉ rõ nguồn gốc. Những kết quả nghiên cứu của luận án đã được tác giả công bố trên tạp chí khoa học, không trùng với bất kỳ công trình nào khác.

Tác giả luận án

Nguyễn Văn Thông

ACKNOWLEDGEMENT

The author wishes to convey the gratitude to the following persons who wholeheartedly devoted and helped make this piece of work a reality:

To Associate Prof. Do Anh Tai and PhD. Pham Van Hanh for his advices, guidance, supervision, suggestions and precious time in enthusiastically reading and checking the manuscript, providing the author useful materials;

To the leadership of International Cooperation Center for Training and Study Abroad and their staff for their enthusiasm to support executive for the participants completed the study program.

To the faculties and researchers of Thai Nguyen University of Economics and Business Administration and the respondents of the study, for their active involvement and cooperation which made the conduct of the study possible;

To my family and friends for their love and support in one way or another, and to all who have contributed to make this study a success.

Thank you so much!

NGUYEN VAN THONG

LỜI CẢM ƠN

Tác giả mong muốn truyền tải lòng biết ơn đến những người sau đây đã hết lòng cống hiến và giúp đỡ tác giả trở thành hiện thực:

*Tôi xin bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc nhất tới **PGS.TS Đỗ Anh Tài** và **TS. Phạm Văn Hạnh** - người hướng dẫn khoa học đã tận tình giúp đỡ và định hướng để tôi hoàn thiện Luận án.*

Trong quá trình học tập và nghiên cứu, tôi cũng đã nhận được sự hỗ trợ và giúp đỡ tận tình từ Ban Giám hiệu, Lãnh đạo và cán bộ của Trung tâm Hợp tác Quốc tế về Đào tạo và Du học, Lãnh đạo Khoa Kinh tế cùng toàn thể các thầy cô giáo tại Trường Đại học Kinh tế và Quản trị Kinh doanh - Đại học Thái Nguyên và Đại học Central Philippine, tôi xin ghi nhận và chân thành cảm ơn.

Cuối cùng, tôi xin bày tỏ lòng biết ơn tới đồng nghiệp, bạn bè và gia đình đã luôn kịp thời động viên, chia sẻ và tạo điều kiện tốt nhất giúp tôi hoàn thành luận án của mình.

Tác giả Luận án

Nguyễn Văn Thông

TABLE OF CONTENTS

CAMPAIGNS.....	i
LỜI CAM ĐOAN.....	ii
ACKNOWLEDGEMENT.....	iii
LỜI CẢM ƠN.....	iv
TABLE OF CONTENTS	v
LIST OF TABLE.....	viii
LIST OF FIGURES.....	x
ABSTRACT	xi
CHAPTER 1. THE PROBLEM AND ITS SETTING	1
1.1. Background and Rationale of the Study	1
1.2. Objectives	4
1.3. Theoretical Framework	4
1.4. Conceptual Framework	9
1.5. Hypotheses.....	11
1.6. The Operational Definitions	13
1.7. Significance of the Study.....	16
1.8. Scope and Delimitation	16
CHAPTER 2. LITERATURE REVIEW	18
2.1. Organizational Culture in Service Businesses.....	18
2.2. Job Satisfaction.....	21
2.3. Turnover Intention	26

2.4. Influence of Organizational Culture on Employee Job Satisfaction	32
2.5. Influence of Organizational Culture on Employee Turnover Intention	35
2.6. Mediating role of Employee’s Job Satisfaction	37
2.7. Related studies	37
CHAPTER 3. METHODOLOGY	44
3.1. Research Design.....	44
3.2. Population, Sample Size, Sampling Technique	46
3.3. Research Instruments	48
3.4. Reliability and Validity test	51
3.5. Data Collection Procedures.....	61
3.6. Data Analysis Procedures	62
CHAPTER 4. DATA PRESENTATION, ANALYSIS AND INTERPRETATION	64
4.1. Sample Profile	64
4.2. The Results of Descriptive Analysis	65
4.2.1. Descriptive Analysis for Clan Culture Scale	65
4.2.2. Descriptive Analysis for Adhocracy Culture Scale	67
4.2.3. Descriptive Analysis for Market Culture Scale	68
4.2.4. Descriptive Analysis for Hierarchy Culture Scale	70
4.2.5. Descriptive Analysis for Employees’ Job Satisfaction Scale	72
4.3. Confirmatory Factor Analysis and Hypotheses Testing	72
4.4. Hypothesis Testing	82

CHAPTER 5. SUMMARY, CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS	94
5.1. Summary	94
5.2. The Current Situation of Business of Hotels in Thai Nguyen Province	96
5.3. Recommendations	98
REFERENCES	103
APPENDIX	108

LIST OF TABLE

Table 1.1.	Employees' Satisfaction Scale	14
Table 1.2.	Turnover Intention Scale.....	15
Table 3.1.	The number of hotel and respondents	47
Table 3.2.	List of Items	48
Table 3.3.	List of Items (continue)	50
Table 3.4.	Factor Pattern and Reliability of Organizational Culture.....	52
Table 3.5.	EFA for Clan Culture Scale.....	56
Table 3.6.	EFA for Adhocracy Culture Scale	57
Table 3.7.	EFA for Market Culture Scale	58
Table 3.8.	EFA for Hierarchy Culture Scale	58
Table 3.9.	EFA for Job Satisfaction Scale	59
Table 3.10.	EFA for Turnover Intention Scale.....	60
Table 3.11.	Scale Reliability	61
Table 4.1.	Characteristics of Sample.....	64
Table 4.2.	The Descriptive Statistic Results of Clan Culture Scale	65
Table 4.3.	The Descriptive Statistic Results of Adhocracy Culture Scale.....	67
Table 4.4.	The Descriptive Statistic Results of Market Culture Scale.....	69
Table 4.5.	The Descriptive Statistic Results of Hierarchy Culture Scale.....	70
Table 4.6.	The Descriptive Statistic Results of Hierarchy Culture Scale.....	72
Table 4.7.	Confirmatory Factor Analysis Results for Clan Culture Scale	74
Table 4.8.	Confirmatory Factor Analysis Results for Adhocracy Culture.....	75
Table 4.9.	Confirmatory Factor Analysis Results for Market Culture Scale.....	75
Table 4.10.	Confirmatory Factor Analysis Results for Hierarchy Culture Scale.....	76
Table 4.11.	Confirmatory Factor Analysis Results for Employee Job Satisfaction Scale	78

Table 4.12. Confirmatory Factor Analysis Results for Employee Turnover Intention Scale	79
Table 4.13. Measurement Model Results	79
Table 4.14. Construct Correlation Matrix	82
Table 4.15. The Results of Structural Equation Modeling Analysis	83
Table 4.16. The regression Results with EJS and Clan	85
Table 4.17. The regression Results of Clan and Turnover Intention.....	86
Table 4.18. The regression Results of Clan and Turnover Intention with ETI	86
Table 4.19. The regression Results with EJS and Adhocracy.....	87
Table 4.20. The regression Results with ETI and Adhocracy.....	88
Table 4.21. The regression Results with ETI and Adhocracy and EJS.....	88
Table 4.22. The regression Results with EJS and Market Culture.....	89
Table 4.23. The regression Results with ETI and Market Culture Coefficients ^a	90
Table 4.24. The regression Results with ETI and Market and EJS.....	90
Table 4.25. The regression Results with EJS and Hierarchy Culture.....	91
Table 4.26. The regression Results with ETI and Hierarchy Culture.....	92
Table 4.27. The regression Results with ETI and Hierarchy and EJS	92
Table 5.1. Information about Hotel Industry of Thai Nguyen province	97