

**ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG DU LỊCH**



NGUYỄN HUỲNH MAI XUÂN

**NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC LÀM THỎA ĐÁNG
ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN - TRƯỜNG HỢP
NGHIÊN CỨU TRONG LĨNH VỰC KHÁCH SẠN
TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

HUẾ, 2025

**ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG DU LỊCH**



NGUYỄN HUỲNH MAI XUÂN

**NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC LÀM THỎA ĐÁNG
ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN - TRƯỜNG HỢP
NGHIÊN CỨU TRONG LĨNH VỰC KHÁCH SẠN
TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH**

**Ngành: Du lịch
Mã số: 9810101**

LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

**GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN 1: PGS. TS NGUYỄN QUYẾT THẮNG
GIẢNG VIÊN HƯỚNG DẪN 2: TS. TRẦN THỊ NGỌC LIÊN**

HUẾ, 2025

LỜI CAM ĐOAN

Tôi xin cam đoan Luận án: “NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC LÀM THỎA ĐÁNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN – TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TRONG LĨNH VỰC KHÁCH SẠN TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH” là công trình nghiên cứu độc lập được thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS. Nguyễn Quyết Thắng TS. Trần Thị Ngọc Liên.

Các số liệu sơ cấp, thứ cấp và trích dẫn tài liệu tham khảo được trình bày trong luận án là trung thực. Tất cả các thông tin sử dụng trong luận án này đều được trích dẫn đầy đủ và chính xác từ các nguồn tài liệu có uy tín. Các số liệu thu thập từ điều tra khảo sát, cũng như các kết quả phân tích và nghiên cứu được trình bày trong luận án này là do chính tác giả thực hiện một cách độc lập. Tác giả cam kết không có bất kỳ hành vi vi phạm nào liên quan đến đạo đức nghiên cứu và tuân thủ đầy đủ các quy định của cơ sở đào tạo.

Nghiên cứu sinh



Nguyễn Huỳnh Mai Xuân

LỜI CẢM ƠN

Vào năm 2022, trong bối cảnh đại dịch Covid-19 diễn biến phức tạp và để lại nhiều tác động sâu sắc đến thị trường lao động, tôi đã được truyền cảm hứng mạnh mẽ để tìm hiểu về ý định nghỉ việc của nhân viên – từ đó hình thành nên ý tưởng cho đề tài luận án này. Đó cũng chính là cột mốc đánh dấu hành trình nghiêm túc của tôi trên con đường nghiên cứu khoa học.

Trong suốt quá trình học tập và thực hiện luận án, tôi may mắn nhận được sự đồng hành, hỗ trợ cả về chuyên môn lẫn tinh thần từ Quý Thầy Cô, người thân, bạn bè và gia đình. Những tình cảm và sự giúp đỡ chân thành ấy là hành trang quý báu mà tôi luôn trân trọng, nâng niu.

Tôi xin được bày tỏ lòng biết ơn sâu sắc đến Quý Thầy, Cô Trường Du lịch – Đại học Huế, những người đã tận tụy truyền đạt kiến thức, định hướng học thuật và luôn tạo điều kiện thuận lợi để tôi có thể hoàn thành tốt chặng đường nghiên cứu.

Đặc biệt, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành và sâu sắc nhất đến PGS.TS. Nguyễn Quyết Thắng và TS. Trần Thị Ngọc Liên. Thầy và Cô đã không chỉ tận tình hướng dẫn, mà còn luôn đồng hành, định hướng khoa học, và đóng góp nhiều ý kiến quý báu giúp tôi hoàn thiện đề tài một cách tốt nhất. Xin trân trọng cảm ơn Quý Thầy Cô trong Hội đồng bảo vệ Tiểu luận tổng quan, các Chuyên đề, những người đã đưa ra những nhận xét sâu sắc và đầy tâm huyết, giúp tôi tiếp tục điều chỉnh và hoàn thiện luận án theo hướng tích cực hơn.

Tôi xin chân thành cảm ơn sự hỗ trợ nhiệt tình từ các anh/chị đã tham gia phỏng vấn, trả lời khảo sát-những dữ liệu quý giá mà nếu thiếu đi, nghiên cứu này khó có thể được thực hiện trọn vẹn. Cũng xin cảm ơn các tác giả đã đi trước, với những công trình nghiên cứu và bài báo khoa học đầy giá trị, là nền tảng quan trọng cho quá trình tham khảo và phát triển đề tài của tôi.

Cảm ơn các bạn bè, đồng nghiệp thân thiết là những người đã luôn động viên, chia sẻ và tạo điều kiện để tôi có đủ động lực, thời gian và tinh thần vượt qua mọi khó khăn, hoàn thành luận án này.

Quan trọng hơn hết, xin chân thành cảm ơn gia đình và những người thân yêu đã luôn ở bên cạnh, động viên, cổ vũ và tạo mọi điều kiện thuận lợi nhất để tôi có thể yên tâm hoàn thành luận án này.

Trong suốt quá trình thực hiện, tôi đã không ngừng nỗ lực học hỏi, tìm hiểu tài liệu, lắng nghe ý kiến góp ý từ Thầy Cô và bạn bè, với mong muốn đóng góp một phần nhỏ vào kho tàng tri thức chuyên ngành. Tuy nhiên, luận án không tránh khỏi những thiếu sót. Tôi rất mong tiếp tục nhận được những ý kiến đóng góp quý báu từ Quý Thầy Cô và các anh/chị đồng nghiệp để hoàn thiện nghiên cứu tốt hơn trong tương lai.

Trân trọng cảm ơn!

MỤC LỤC

LỜI CAM ĐOAN	i
LỜI CẢM ƠN	ii
MỤC LỤC	ii
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	vi
DANH MỤC BẢNG	viii
DANH MỤC HÌNH ẢNH	x
DANH MỤC SƠ ĐỒ	xi
PHẦN I. MỞ ĐẦU.....	1
1. Đặt vấn đề	1
2. Mục tiêu nghiên cứu.....	3
3. Câu hỏi nghiên cứu	4
4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu.....	4
4.1 Đối tượng nghiên cứu	4
4.2 Phạm vi nghiên cứu.....	5
5. Phương pháp nghiên cứu.....	5
5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính	5
5.2 Nghiên cứu định lượng	6
6. Đóng góp mới của luận án	6
6.1 Về mặt lý luận	6
6.2 Về ý nghĩa thực tiễn	7
7. Kết cấu của luận án	7
PHẦN II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU	9
CHƯƠNG 1. CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC LÀM THỎA ĐÁNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN.....	9
1.1 Lý thuyết về việc làm thỏa đáng.....	9
1.1.1 Khái niệm việc làm thỏa đáng.....	9
1.1.2 Các yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng.....	12
1.1.3 Đo lường việc làm thỏa đáng	14
1.2 Lý thuyết về ý định nghỉ việc của nhân viên	19
1.2.1. Một số lý thuyết nền tảng nghiên cứu ý định nghỉ việc	19
1.2.2 Khái niệm ý định nghỉ việc	23
1.2.3 Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên	25
1.3 Sự cân bằng công việc và cuộc sống	29
1.4 Nhân sự lĩnh vực khách sạn	31
1.5 Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc-cuộc sống và ý định nghỉ việc	34
1.6 Các xu hướng nghiên cứu về ý định nghỉ việc ngành khách sạn.....	36
1.6.1 Nghiên cứu về ý định nghỉ việc ngành khách sạn.....	36
1.6.2 Nghiên cứu về việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc	40
1.7 Khoảng trống nghiên cứu	45

TỔNG KẾT CHƯƠNG 1	47
CHƯƠNG 2. ĐẶC ĐIỂM ĐỊA BÀN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU	48
2.1 Đặc điểm của Thành phố Hồ Chí Minh	48
2.1.1 Điều kiện phát triển du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh	48
2.1.2 Thực trạng kinh doanh du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh.....	50
2.1.3 Thực trạng kinh doanh khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh.....	54
2.1.4 Nhân sự ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh	58
2.2 Phương pháp nghiên cứu	61
2.2.1 Quy trình nghiên cứu	61
2.2.2 Nghiên cứu định tính.....	64
2.2.2.1 Thảo luận chuyên gia nhân sự ngành du lịch khách sạn	64
2.2.2.2 Kết quả thảo luận chuyên gia về thang đo.....	66
2.2.3 Nghiên cứu định lượng	67
2.2.3.1 Xây dựng bảng câu hỏi.....	67
2.2.3.2 Kích thước mẫu nghiên cứu	67
2.2.3.3 Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu	68
2.2.3.4 Nghiên cứu định lượng.....	70
2.3 Giả thuyết nghiên cứu.....	73
2.3.1 Mỗi quan hệ giữa sức khỏe và an toàn và ý định nghỉ việc	73
2.3.2 Mỗi quan hệ giữa thu nhập thỏa đáng và ý định nghỉ việc	74
2.3.3 Mỗi quan hệ giữa công việc hiệu quả và viên mãn và ý định nghỉ việc	75
2.3.4 Mỗi quan hệ giữa thời gian và khối lượng công việc phù hợp và ý định nghỉ việc.....	76
2.3.5 Mỗi quan hệ giữa giá trị bổ sung và ý định nghỉ việc.....	78
2.3.6 Mỗi quan hệ của việc làm thỏa đáng và sự cân bằng công việc và cuộc sống.....	78
2.3.7 Mỗi quan hệ giữa sự cân bằng công việc và cuộc sống và ý định nghỉ việc	79
2.3.8 Mỗi quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc	80
2.4 Mô hình nghiên cứu	81
2.5 Mô tả thang đo	83
2.5.1 Thang đo việc làm thỏa đáng	83
2.5.2 Thang đo sức khỏe và an toàn.....	84
2.5.3 Thang đo thu nhập thỏa đáng.....	84
2.5.4 Thang đo công việc hiệu quả và viên mãn.....	85
2.5.5 Thang đo thời gian và khối lượng công việc phù hợp.....	86
2.5.6 Thang đo giá trị bổ sung.....	86
2.5.7 Thang đo cân bằng công việc và cuộc sống.....	87
2.5.8 Thang đo ý định nghỉ việc.....	87
TỔNG KẾT CHƯƠNG 2	89
CHƯƠNG 3 . KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU	90
3.1 Kết quả phân tích định lượng sơ bộ	90
3.1.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo	90
3.3.1.1 Kết quả kiểm định thang đo sức khỏe và an toàn.....	90
3.3.1.2 Kết quả kiểm định thang đo thu nhập thỏa đáng.....	90

3.3.1.3	Kết quả kiểm định thang đo công việc hiệu quả và viên mãn.....	91
3.3.1.4	Kết quả kiểm định thang đo thời gian và khối lượng công việc phù hợp	91
3.3.1.5	Kết quả kiểm định thang đo giá trị bổ sung	92
3.3.1.6	Kết quả kiểm định thang đo sự cân bằng công việc và cuộc sống.....	92
3.3.1.7	Kết quả kiểm định thang đo ý định nghỉ việc	92
3.1.2	Phân tích nhân tố khám phá EFA.....	93
3.2	Kết quả phân tích định lượng chính thức.....	94
3.2.1	Thống kê mô tả và kiểm định tác động của các yếu tố nhân khẩu học	94
3.2.2	Đánh giá sự tin cậy thang đo Cronbach's Alpha	98
3.2.3	Phân tích nhân tố khám phá	99
3.2.4	Phân tích nhân tố khẳng định	101
3.2.5	Đánh giá chất lượng biến quan sát, tính hội tụ, tính phân biệt của các biến	101
3.2.6	Phân tích ý nghĩa đóng góp của biến bậc một lên biến bậc hai	105
3.2.7	Đánh giá hệ số xác định R^2 điều chỉnh.....	106
3.2.8	Kết quả mô hình tuyến tính SEM.....	107
TỔNG KẾT CHƯƠNG 3		112
CHƯƠNG 4. THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ HÀM Ý NGHIÊN CỨU		113
4.1	Thảo luận kết quả.....	113
4.1.1	Thang đo việc làm thỏa đáng	113
4.1.2	Kết quả phân tích ANOVA theo trình độ học vấn.....	115
4.1.3	Mối quan hệ giữa sức khỏe và an toàn và ý định nghỉ việc	116
4.1.4	Mối quan hệ giữa thu nhập thỏa đáng và ý định nghỉ việc	118
4.1.5	Mối quan hệ giữa công việc hiệu quả và viên mãn và ý định nghỉ việc.....	119
4.1.6	Mối quan hệ giữa thời gian và khối lượng công việc phù hợp và ý định nghỉ việc	121
4.1.7	Mối quan hệ giữa giá trị bổ sung và ý định nghỉ việc.....	122
4.1.8	Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và sự cân bằng công việc và cuộc sống	124
4.1.9	Mối quan hệ giữa sự cân bằng công việc và cuộc sống và ý định nghỉ việc	125
4.1.10	Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc	126
4.2	Hàm ý nghiên cứu.....	128
4.2.1	Hàm ý lý thuyết.....	128
4.2.2	Hàm ý thực tiễn.....	130
4.3	Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai	134
TỔNG KẾT CHƯƠNG 4		137
PHẦN III. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ.....		138
1.	Kết luận.....	138
2.	Kiến nghị.....	139
CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN		143
DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO		144
PHỤ LỤC		

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

Từ viết tắt	Tiếng Anh	Tiếng Việt
AR	Adequate remuneration	Thu nhập thỏa đáng
AVE	Average variance extracted	Phương sai trung bình được trích xuất
SEM	Structural Equation Model	Mô hình phương trình cấu trúc
CFA	Confirm Factor Analysis	Phân tích nhân tố khẳng định
CFI	Comparative fit index	Chỉ số thích hợp so sánh
COR	Conservation of Resources	Lý thuyết Bảo tồn Tài nguyên
CR	Composite reliability	Độ tin cậy tổng hợp
CV	Complementary values	Giá trị bổ sung
DC	Decent work	Việc làm thỏa đáng
DN	Organization	Doanh nghiệp
EFA	Exploratory Factor Analysis	Phân tích nhân tố khám phá
FDWA	Fair and Decent Work Agenda	Chương trình nghị sự về công việc thỏa đáng
FP	Fulfilling and Productive Work	Công việc hiệu quả và viên mãn
GDP	Gross domestic product	Tổng sản phẩm nội địa
GFI	Goodness of Fit index	Chỉ số đo độ phù hợp tuyệt đối
HRM	Human Resource Management	Quản trị nhân sự
HS	Health and Safety	Sức khỏe và an toàn
ILO	International Labor Organization	Tổ chức lao động thế giới
JCT	Job Characteristics Theory	Lý thuyết Đặc điểm công việc
JD-R	Job demands-Resources Model	Mô hình Nhu cầu công việc-Nguồn lực
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy	Hệ số KMO
P-O fit	Person–Organization Fit Theory	Thuyết phù hợp giữa con người và tổ chức
PWT	The Psychology of Working Theory	Lý thuyết Tâm lý học công việc
RMSEA	Root Mean Square Error Approximation	Mức độ phù hợp của mô hình so với tổng thể
SDGs	Sustainable Development Goals	Mục tiêu Phát triển bền vững
SET	Social Exchange Theory	Lý thuyết Trao đổi xã hội
SPSS	Statistical Product and Services Solutions	Phần mềm phục vụ hiệu quả và đặc lực cho công tác thống kê
TI	Turnover intention	Ý định nghỉ việc

TLI	Tucker & Lewis index	Chỉ số TLI
TPB	Theory of Planned Behavior	Lý thuyết Hành vi có kế hoạch
TW	Adequate Working Time and Workload	Thời gian và khối lượng công việc phù hợp
Tp.HCM	Ho Chi Minh City	Thành phố Hồ Chí Minh
UNESC	United Nations Economic and Social Council	Hội đồng Kinh tế và Xã hội Liên Hợp Quốc
UNWTO	World Tourism Organization	Tổ chức Du lịch Thế giới
WLB	Work life balance	Cân bằng công việc và cuộc sống
WTTC	World Travel & Tourism Council	Tổ chức Du lịch và Lữ hành Thế giới

DANH MỤC BẢNG

Bảng 1.1: Các quan điểm về việc làm thỏa đáng	10
Bảng 1.2: Các yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng	13
Bảng 1.3: Lý thuyết nền tảng về ý định nghỉ việc.....	21
Bảng 1.4: Bảng tổng hợp khái niệm về ý định nghỉ việc	24
Bảng 1.5: Các yếu tố cá nhân ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên lĩnh vực khách sạn	26
Bảng 1.6: Các yếu tố thuộc về tổ chức tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên	27
Bảng 1.7: Bảng tổng hợp các nghiên cứu về việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc.....	42
Bảng 2.1: Số liệu kết quả hoạt động kinh doanh du lịch Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2019-2024	52
Bảng 2.2: Tổng hợp số lượng cơ sở lưu trú tại Tp.HCM giai đoạn 2019-2024	56
Bảng 2.3: Thống kê khách sạn từ 1 đến 5 sao tại Tp.HCM theo Quận/ Huyện năm 2024	57
Bảng 2.4: Bảng lao động trực tiếp trong ngành du lịch tại Tp. Hồ Chí Minh trước dịch COVID-19	58
Bảng 2.5: Tóm tắt phạm vi nghiên cứu	61
Bảng 2.6: Đặc điểm mẫu tham gia thảo luận nhóm	65
Bảng 2.7: Kết quả thảo luận chuyên gia về thang đo	66
Bảng 2.8: Tổng thể mẫu nghiên cứu.....	68
Bảng 2.9: Tóm tắt dữ liệu thu thập.....	70
Bảng 2.10: Các chỉ số về sự phù hợp tổng thể của mô hình phân tích.....	73
Bảng 2.11: Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu	81
Bảng 2.12: Thang đo sức khỏe và an toàn.....	84
Bảng 2.13: Thang đo thu nhập thỏa đáng.....	85
Bảng 2.14: Thang đo công việc hiệu quả và viên mãn.....	85
Bảng 2.15: Thang đo Thời gian và khối lượng công việc phù hợp	86
Bảng 2.16: Thang đo giá trị bổ sung	87
Bảng 2.17: Thang đo sự cân bằng công việc và cuộc sống	87
Bảng 2.18: Thang đo ý định nghỉ việc	88
Bảng 3.1: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo sức khỏe và an toàn.....	90
Bảng 3.2: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo thu nhập thỏa đáng.....	90
Bảng 3.3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo công việc hiệu quả và viên mãn	91
Bảng 3.4: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo thời gian và khối lượng công việc phù hợp	91
Bảng 3.5: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo giá trị bổ sung	92
Bảng 3.6: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo sự cân bằng công việc và cuộc sống.....	92

Bảng 3.7: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo ý định nghỉ việc.....	93
Bảng 3.8: Thống kê mô tả đối tượng khảo sát.....	94
Bảng 3.9: Thống kê mô tả các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu	95
Bảng 3.10: Kết quả kiểm định T-test và ANOVA	97
Bảng 3.11: Đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha.....	98
Bảng 3.12: Kết quả phân tích EFA cho mô hình tới hạn	100
Bảng 3.13: Hệ số tải các khái niệm nghiên cứu	102
Bảng 3.14: Đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ của các biến	103
Bảng 3.15: Đánh giá tính phân biệt giữa các nhân tố.....	103
Bảng 3.16: Ý nghĩa đóng góp của biến bậc một lên biến bậc hai	106
Bảng 3.17: Giá trị R^2 hiệu chỉnh.....	107
Bảng 3.18: Bảng hệ số hồi quy chuẩn hóa tác động của các biến bậc một lên ý định nghỉ việc	109
Bảng 3.19: Bảng hệ số hồi quy chuẩn hóa mô hình SEM.....	109
Bảng 3.20: Kết quả kiểm định giả thuyết.....	111

DANH MỤC HÌNH ẢNH

Hình 1.1: Mô hình Nhu cầu công việc-Nguồn lực (JD-R)	22
Hình 1.2: Mô hình tác động giữa việc làm thỏa đáng, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc	23
Hình 1.3: Mô hình mối quan hệ giữa cân bằng công việc cuộc sống và ý định nghỉ việc.....	31
Hình 1.4: Số lượng công bố qua các năm.....	37
Hình 1.5: Bản đồ đồng từ khóa của các tài liệu đánh giá.....	38
Hình 1.6: Bản đồ đồng trích dẫn của các tài liệu đánh giá.....	39
Hình 2.1: Bản đồ hành chính Tp.HCM	48
Hình 2.2: Thống kê các tài nguyên du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh.....	49
Hình 2.3: Thị trường khách hàng đầu khách quốc tế đến Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2019-2024	53
Hình 2.4: Công suất phòng khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh năm 2024	54
Hình 2.5: Nhu cầu và nguồn cung nhân lực du lịch	59
Hình 2.6: Nhân sự khách sạn tại TpHCM theo tiêu chuẩn.....	60
Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	82
Hình 3.1: Mô hình tới hạn CFA.....	101
Hình 3.2: Mô hình tới hạn CFA bao gồm biến việc làm thỏa đáng.....	104
Hình 3.3: Mô hình đóng góp của biến bậc một lên biến bậc hai.....	105
Hình 3.4: Mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính SEM ảnh hưởng của biến bậc một lên biến phụ thuộc.....	108
Hình 3.5: Mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính SEM có biến bậc 2.....	110

DANH MỤC SƠ ĐỒ

Sơ đồ 1.1: Các bước tìm kiếm, đánh giá và lựa chọn tài liệu theo phương pháp PRISMA	36
Sơ đồ 2.1: Quy trình nghiên cứu	63
Sơ đồ 2.2: Quy trình thảo luận chuyên gia	65
Sơ đồ 2.3: Quy trình chọn mẫu và thu thập dữ liệu.....	70
Sơ đồ 2.4 Quy trình phân tích định lượng sơ bộ	71
Sơ đồ 2.5: Quy trình phân tích định lượng chính thức	72

PHẦN I. MỞ ĐẦU

1. Đặt vấn đề

Thành phố Hồ Chí Minh được xem là một trong những địa phương có nhiều lợi thế so sánh trong phát triển du lịch nhờ vị trí địa lý thuận lợi, hạ tầng dịch vụ đa dạng và nguồn tài nguyên nhân văn phong phú. Tuy nhiên, để hiện thực hóa mục tiêu đưa Thành phố trở thành một điểm đến du lịch hấp dẫn hàng đầu khu vực Đông Nam Á, thì việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao được xem là yêu cầu mang tính cấp thiết và chiến lược. Tại cấp quốc gia, Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030, tầm nhìn đến năm 2045 xác định rõ định hướng đưa du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn, phát triển chuyên nghiệp và bền vững. “Mục tiêu cụ thể là đưa Việt Nam trở thành điểm đến đặc biệt hấp dẫn, nằm trong nhóm 30 quốc gia có năng lực cạnh tranh du lịch hàng đầu thế giới, đồng thời đạt tổng thu từ khách du lịch khoảng 3.100-3.200 nghìn tỷ đồng (tương đương 130-135 tỷ USD), với tốc độ tăng trưởng bình quân 11-12%/năm và đóng góp trực tiếp từ 15-17% vào GDP. Về mặt lao động, ngành dự kiến tạo ra khoảng 8,5 triệu việc làm, trong đó có khoảng 3 triệu việc làm trực tiếp, với mức tăng trưởng trung bình từ 8-9%/năm” (Chính phủ, 2020). Trong bối cảnh đó, nguồn nhân lực được xác định là yếu tố then chốt, không chỉ góp phần nâng cao năng lực cạnh tranh cho doanh nghiệp và địa phương, mà còn quyết định trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và sự phát triển bền vững của toàn ngành. Nhìn lại chặng đường hơn 60 năm hình thành và phát triển của ngành du lịch Việt Nam, nhân tố con người luôn đóng vai trò trung tâm trong việc kiến tạo giá trị và chuyển hóa tiềm năng thành lợi thế thực tiễn. Do đó, đầu tư cho nguồn nhân lực không chỉ là giải pháp ngắn hạn mà là chiến lược dài hạn nhằm xây dựng một nền du lịch nhân văn, chuyên nghiệp và bền vững.

Ngành du lịch đang từng bước phục hồi mạnh mẽ sau đại dịch COVID-19, nhu cầu nhân lực trở nên ngày càng cấp bách. Theo Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam (2024), đến năm 2025, ngành cần trên 800.000 lao động và con số này sẽ vượt mốc 1 triệu vào năm 2030, tương ứng với tốc độ tăng trưởng trung bình hơn 60.000 lao động mỗi năm trong giai đoạn 2022-2030. Trái ngược với nhu cầu ngày càng tăng, Việt Nam lại nằm trong nhóm quốc gia có tỷ lệ mất việc làm ngành du lịch cao nhất do tác động của đại dịch. Đáng chú ý, có đến 44% lao động có thâm niên từ 5-10 năm và 90% lao động sau đại học đã rời bỏ ngành để chuyển sang công việc khác (Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, 2024). Trong đó, ngành khách sạn-một lĩnh vực cốt lõi của ngành du lịch-đặc biệt phụ thuộc vào chất lượng đội ngũ nhân sự do tính chất dịch vụ đòi hỏi sự tương tác trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng (Lewis & Chambers, 1989; Schneider & Bowen, 1993). Chính vì vậy, hiệu quả quản trị nguồn nhân lực và mức độ gắn bó của nhân viên được xem là nhân tố quyết định đến hiệu suất hoạt động và năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp (Bitner và cộng sự, 1990; Baum, 2006).

Tuy nhiên, vấn đề luân chuyển lao động, đặc biệt là nghỉ việc tự nguyện, nổi lên như một thách thức lớn đối với sự ổn định và phát triển của ngành lưu trú. Tỷ lệ nghỉ việc cao không chỉ kéo theo chi phí tuyển dụng, đào tạo và thay thế nhân sự mới, mà còn làm mất mát tri thức tổ chức, giảm tính liên kết nội bộ và ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm khách hàng (Liu-Lastres và cộng sự, 2023; Stamolampros và cộng sự, 2019). Đặc biệt, trong môi trường dịch vụ cường độ cao như khách sạn, nơi trải nghiệm của khách hàng phụ thuộc lớn vào sự tiếp xúc với nhân viên tuyến đầu, việc thiếu hụt nhân lực chất lượng sẽ ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng của khách, khả năng duy trì khách hàng trung thành và hình ảnh thương hiệu (Dogru và cộng sự, 2023). Bên cạnh đó, luân chuyển nhân sự còn làm giảm động lực làm việc, phá vỡ sự gắn kết tập thể và tác động tiêu cực đến hiệu quả vận hành tổng thể của doanh nghiệp (Zhang, 2016; Kim & Park, 2020; Davidson và cộng sự, 2010; Li và cộng sự, 2017). Các chi phí ẩn như giảm năng suất, tăng thời gian làm thêm, hay mất đi sự phối hợp hiệu quả giữa các phòng ban cũng là hệ quả thường thấy của tình trạng này (Dess & Shaw, 2001; Mitchell và cộng sự, 2001; Allen và cộng sự, 2010). Nếu không được kiểm soát hiệu quả, luân chuyển nhân sự sẽ là rào cản lớn cho tiến trình chuyên nghiệp hóa ngành du lịch và đe dọa năng lực cạnh tranh bền vững của doanh nghiệp trong dài hạn.

Tổng quan nghiên cứu cho thấy các công trình về ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn bắt đầu xuất hiện từ những năm 2000 nhưng khá hạn chế về số lượng. Đến năm 2014, chủ đề này mới nhận được sự quan tâm đáng kể hơn từ giới nghiên cứu và thực sự bùng nổ sau đại dịch COVID-19, phản ánh mối quan tâm ngày càng lớn của các tổ chức đối với việc giữ chân nhân tài trong bối cảnh thị trường lao động cạnh tranh. Theo Ciarlante và cộng sự (2024), các vấn đề liên quan đến an toàn lao động, điều kiện làm việc, phúc lợi và sức khỏe tinh thần đang nổi lên như những nguyên nhân trọng yếu làm gia tăng ý định rời bỏ tổ chức. Cụ thể, tình trạng lương thấp, giờ làm kéo dài, điều kiện làm việc không đảm bảo, cùng với áp lực tâm lý sau đại dịch đã khiến nhiều nhân viên trong ngành khách sạn thiếu cảm giác thỏa mãn và sự hỗ trợ từ tổ chức (Shoss và cộng sự, 2021). Những yếu tố như cơ hội thăng tiến hạn chế, bất bình đẳng trong môi trường làm việc và mức độ áp lực cao cũng góp phần làm tăng nguy cơ nghỉ việc, kéo theo hệ lụy về hiệu suất chung và chi phí tổ chức (Hom và cộng sự, 2012; Bakker và cộng sự, 2014).

Gần đây việc làm thỏa đáng đã được đưa ra như một trong những mục tiêu phát triển bền vững (SDGs) của Liên hợp quốc (LHQ) vào năm 2015, bao gồm tầm quan trọng của chất lượng việc làm và bảo vệ xã hội. Mục tiêu phát triển bền vững số 8 nhằm mục đích "*thúc đẩy tăng trưởng kinh tế toàn diện và bền vững, việc làm và việc làm thỏa đáng cho tất cả mọi người*" trong đó người lao động có quyền tiếp cận với "*môi trường làm việc an toàn và bảo mật*". Việc làm thỏa đáng không chỉ bao hàm các yếu tố như điều kiện lao động công bằng, an toàn, khả năng tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe, thù

lao xứng đáng và cơ hội phát triển nghề nghiệp, mà còn bao gồm giá trị đóng góp vào xã hội. Những yếu tố này không chỉ nâng cao sự hài lòng và động lực làm việc mà còn góp phần xây dựng một môi trường hỗ trợ, nơi người lao động có thể phát huy tối đa tiềm năng và duy trì sự gắn bó lâu dài với tổ chức (ILO, 2017). Tiêu chuẩn của việc làm thỏa đáng phụ thuộc vào các loại hình lao động, điều kiện làm việc và đặc điểm cá nhân như sự hài lòng và giá trị nhận thức (Bolton & Laaser, 2020). Khía cạnh việc làm thỏa đáng, một yếu tố liên quan đến tính bền vững và ý nghĩa của công việc, vẫn chưa được nghiên cứu sâu (Nourafkan & Tanova, 2023). Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc có sự khác biệt theo ngữ cảnh văn hóa và ngành nghề. Ở các quốc gia phát triển, việc làm thỏa đáng tập trung vào các yếu tố như phát triển nghề nghiệp và công nhận đóng góp. Trong bối cảnh các quốc gia đang phát triển, những yếu tố cơ bản như mức lương đủ sống và điều kiện làm việc an toàn thường được xem là nền tảng thiết yếu trong việc duy trì lực lượng lao động (Autin và cộng sự, 2021; Allan và cộng sự, 2019a). Đặc biệt, trong các ngành nghề dịch vụ khách hàng nơi đặc thù công việc gắn liền với môi trường làm việc khắc nghiệt và áp lực cao, tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc càng trở nên rõ nét hơn (Giousmpasoglou, 2024). Tuy nhiên, các nghiên cứu chuyên sâu về sự khác biệt này hiện vẫn còn khá hạn chế (Edralin, 2016; Bolton & Laaser, 2020). Trước tình hình đó, việc xác định và phân tích các yếu tố bối cảnh, tổ chức và cá nhân ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc, đặc biệt là các yếu tố liên quan đến việc làm thỏa đáng như sức khỏe, an toàn, thu nhập, điều kiện làm việc và giá trị nghề nghiệp, là cần thiết để thiết lập một chiến lược nhân sự bền vững trong ngành khách sạn tại Việt Nam (Ciarlante và cộng sự, 2024). Vì vậy, việc nghiên cứu mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc giúp tổ chức hiểu rõ hơn nhu cầu thực tế của nhân viên, đồng thời đưa ra các biện pháp quản lý phù hợp nhằm nâng cao chất lượng làm việc và giữ chân nhân tài.

Dựa trên những phân tích và lập luận đã trình bày, nghiên cứu sinh quyết định lựa chọn đề tài “Nghiên cứu tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc của nhân viên-Trường hợp nghiên cứu trong lĩnh vực khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh” làm trọng tâm nghiên cứu cho Luận án tiến sĩ.

2. Mục tiêu nghiên cứu

Mục tiêu tổng quát

Luận án nhằm phát triển cơ sở lý luận và kiểm định thực nghiệm mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc-cuộc sống và ý định nghỉ việc của nhân viên trong ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao chất lượng việc làm và giảm thiểu ý định rời bỏ tổ chức của người lao động.

Mục tiêu cụ thể

- Xây dựng khung lý thuyết nghiên cứu phù hợp với bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn thông qua việc tổng quan, phân tích và hệ thống hóa các cơ sở lý thuyết liên

quan đến việc làm thỏa đáng, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cũng như ý định nghỉ việc của người lao động.

- Tổng hợp, hoàn chỉnh và kiểm định thang đo các khái niệm nghiên cứu, bao gồm: việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc-cuộc sống và ý định nghỉ việc, đảm bảo độ tin cậy và giá trị đo lường trong bối cảnh ngành khách sạn tại Việt Nam.

- Xác định mức độ ảnh hưởng của các yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng và sự cân bằng công việc-cuộc sống đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn.

- Khám phá vai trò trung gian của yếu tố cân bằng công việc-cuộc sống trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc.

- Đề xuất các hàm ý lý luận và thực tiễn nhằm cải thiện chất lượng việc làm, hỗ trợ cân bằng công việc-cuộc sống, góp phần nâng cao năng lực giữ chân nhân sự trong ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh.

3. Câu hỏi nghiên cứu

- **Câu hỏi 1:** Những lý thuyết nền tảng nào hỗ trợ việc lý giải mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc-cuộc sống và ý định nghỉ việc của nhân viên trong ngành dịch vụ khách sạn?

- **Câu hỏi 2:** Việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc-cuộc sống và ý định nghỉ việc được đo lường qua các yếu tố phản ánh nào? Các thang đo này có đảm bảo độ tin cậy và giá trị trong bối cảnh ngành khách sạn tại Việt Nam không?

- **Câu hỏi 3:** Việc làm thỏa đáng và sự cân bằng công việc-cuộc sống ảnh hưởng như thế nào đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh?

- **Câu hỏi 4:** Sự cân bằng công việc-cuộc sống có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc của nhân viên không?

- **Câu hỏi 5:** Những hàm ý lý luận và quản trị nào có thể được rút ra nhằm nâng cao chất lượng việc làm, thúc đẩy sự cân bằng công việc-cuộc sống, từ đó góp phần giảm thiểu ý định nghỉ việc và tăng khả năng giữ chân nhân sự trong ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh?

4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

4.1 Đối tượng nghiên cứu

- **Đối tượng nghiên cứu:** Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc của nhân viên trong ngành khách sạn. Luận án tập trung phân tích mức độ tác động của các yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng đến xu hướng rời bỏ công việc, qua đó làm rõ cơ chế ảnh hưởng và đề xuất các định hướng quản trị nguồn nhân lực phù hợp với đặc thù ngành.

- **Đối tượng khảo sát:** Nhân sự đang làm việc tại các khách sạn từ 3 đến 5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Các đối tượng được lựa chọn thuộc các bộ phận trực tiếp và gián tiếp trong vận hành khách sạn như lễ tân, nhà hàng, buồng phòng và

khối văn phòng. Đây là những vị trí có mức độ tương tác cao với môi trường làm việc thực tiễn, cho phép họ đưa ra đánh giá toàn diện và khách quan về các khía cạnh liên quan đến điều kiện công việc, chế độ đãi ngộ, cũng như những yếu tố tâm lý phát sinh trong quá trình làm việc hàng ngày.

4.2 Phạm vi nghiên cứu

4.2.1 Về nội dung nghiên cứu: Luận án tiếp cận từ góc nhìn của nhân viên đang làm việc tại các khách sạn, tập trung phân tích tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc. Việc làm thỏa đáng trong nghiên cứu này được hiểu theo nghĩa rộng, không chỉ bao gồm các điều kiện vật chất như thu nhập, thời gian làm việc, môi trường an toàn, mà còn bao hàm cả các yếu tố tâm lý như cảm nhận về ý nghĩa công việc, sự công nhận, và giá trị từ công việc. Trên cơ sở đó, nghiên cứu nhằm làm rõ cơ chế ảnh hưởng của việc làm thỏa đáng đến xu hướng gắn bó hay rời bỏ công việc của nhân viên trong ngành khách sạn.

4.2.2 Về không gian: Nghiên cứu này được thực hiện tại các khách sạn từ 3 đến 5 sao ở Thành phố Hồ Chí Minh, việc lựa chọn các khách sạn thuộc phân khúc này giúp đảm bảo dữ liệu thu thập có tính đại diện cao, cung cấp cái nhìn rõ ràng về mối quan hệ giữa môi trường làm việc và tâm lý nhân viên. Môi trường làm việc tại các khách sạn khác nhau có thể ảnh hưởng đáng kể đến tâm lý của nhân viên, do sự khác biệt về quy mô, chính sách quản lý, chế độ đãi ngộ và áp lực công việc.

4.2.3 Về thời gian:

Dữ liệu thứ cấp: Luận án chủ yếu sử dụng nguồn số liệu thứ cấp trong và ngoài nước trong giai đoạn từ 2015-2025. Bao gồm các nghiên cứu học thuật, tài liệu chuyên ngành từ sách vở, các công trình nghiên cứu đã công bố và trang thông tin điện tử uy tín. Đối với dữ liệu thứ cấp, tác giả đã tìm kiếm và tổng hợp các số liệu nước ngoài từ Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO), Tổ chức Du lịch và Lữ hành Thế giới (WTTC); các bài nghiên cứu trên các tạp chí quốc tế, hội thảo quốc tế... Số liệu trong nước được lấy từ Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch, Cục du lịch quốc gia Việt Nam, Viện Nghiên cứu Phát triển Du lịch, Sở Du lịch Tp.HCM, Hiệp hội Du lịch Tp.HCM, các bài báo nghiên cứu trên các tạp chí và hội thảo, luận án tiến sĩ.

Dữ liệu sơ cấp: Thu thập thông qua phương pháp khảo sát đối với nhân viên đang làm việc tại các khách sạn từ 3 đến 5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh, triển khai trong giai đoạn từ cuối năm 2023 đến năm 2024.

5. Phương pháp nghiên cứu

5.1 Phương pháp nghiên cứu định tính

Nghiên cứu định tính được triển khai nhằm xác định khung mô hình nghiên cứu, xây dựng các giả thuyết và thiết lập thang đo. Để đảm bảo tính khách quan và khoa học trong việc đề xuất các yếu tố mới và mối liên hệ giữa chúng trong mô hình, tác giả sử dụng phương pháp tham vấn chuyên gia nhân sự ngành du lịch khách sạn. Các chuyên gia nhân sự cung cấp ý kiến phản hồi và góp ý, góp phần hoàn thiện thang đo, bảng câu

hỏi và gia tăng độ tin cậy cho các biến quan sát. Phương pháp tham vấn này cũng được áp dụng trong quá trình thảo luận kết quả nghiên cứu nhằm kiểm tra tính hợp lý và tính phù hợp của mô hình lý thuyết được đề xuất.

5.2 Nghiên cứu định lượng

Để đánh giá và điều chỉnh thang đo cũng như kiểm định mô hình lý thuyết, nghiên cứu định lượng sử dụng các phương pháp phân tích hiện đại bao gồm: giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, cùng với các phép kiểm định T-test và ANOVA được sử dụng để xem xét đặc điểm phân bố của các biến quan sát; đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha; phân tích nhân tố khám phá (EFA) để xác định cấu trúc các nhân tố tiềm ẩn; phân tích nhân tố khẳng định (CFA) để kiểm tra độ phù hợp của mô hình đo lường và mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) nhằm kiểm định mối quan hệ giữa các biến trong mô hình lý thuyết. Nghiên cứu định lượng được tiến hành qua hai giai đoạn: nghiên cứu sơ bộ và nghiên cứu chính thức. Dữ liệu được xử lý bằng các phần mềm chuyên dụng SPSS 27.0 và AMOS 28.0 để đảm bảo tính chính xác và hiệu quả trong quá trình phân tích.

6. Đóng góp mới của luận án

6.1 Về mặt lý luận

Thứ nhất, nghiên cứu hệ thống hóa cơ sở lý luận về các yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng trong ngành dịch vụ, đặc biệt là du lịch khách sạn, làm rõ vai trò của cân bằng công việc và cuộc sống trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc.

Thứ hai, nghiên cứu mở rộng khái niệm việc làm thỏa đáng theo hướng tiếp cận dựa trên Lý thuyết Tâm lý làm việc và Nhu cầu công việc-Nguồn lực. Việc làm thỏa đáng được phản ánh bởi các yếu tố tâm lý như sức khỏe an toàn về mặt thể chất và tâm lý, yếu tố thu nhập thỏa đáng, sự hiệu quả và viên mãn trong công việc, thời gian và khối lượng công việc phù hợp cùng với giá trị bổ sung, đúng đặc thù ngành dịch vụ khách sạn với môi trường làm việc áp lực và cường độ cao.

Thứ ba, nghiên cứu phát triển mô hình lý nghiên cứu mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc. Mô hình này đóng góp vào việc hiểu sâu hơn cơ chế hình thành ý định nghỉ việc trong các doanh nghiệp khách sạn. Đồng thời, phát triển thang đo tổng hợp cho khái niệm việc làm thỏa đáng, được phản ánh bởi năm yếu tố cốt lõi bao gồm: sức khỏe và an toàn, thù lao thỏa đáng, thời gian và khối lượng công việc phù hợp, cảm nhận về hiệu quả và sự viên mãn trong công việc và các giá trị bổ sung mà công việc mang lại.

Thứ tư, nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh ngành khách sạn tại TP.HCM nơi đặc trưng bởi tính tương tác cao và nhân lực biến động lớn, mở ra khả năng ứng dụng mô hình trong thực tiễn quản trị nhân sự, đồng thời tạo nền tảng cho các nghiên cứu mở rộng trong lĩnh vực dịch vụ tại Việt Nam.

6.2 Về ý nghĩa thực tiễn

Thứ nhất, nghiên cứu xác định việc làm thỏa đáng là một cấu trúc phù hợp, giúp các nhà quản lý ngành khách sạn có cái nhìn toàn diện hơn trong xây dựng chiến lược nhân sự, không chỉ dựa trên hiệu quả ngắn hạn, mà còn hướng đến sự phát triển lâu dài, bền vững của đội ngũ lao động. Đặc biệt trong bối cảnh lao động biến động sau đại dịch Covid-19.

Thứ hai, các yếu tố như sức khỏe và an toàn, thời gian và khối lượng công việc, thu nhập thỏa đáng, sự hiệu quả và viên mãn trong công việc, giá trị bổ sung đều có ảnh hưởng đáng kể việc làm thỏa đáng và từ đó tác động đến ý định nghỉ việc. Việc cải thiện từng khía cạnh này sẽ góp phần nâng cao chất lượng nguồn nhân lực và giữ chân nhân viên hiệu quả hơn, góp phần giảm thiểu chi phí thay thế và đào tạo trong tổ chức.

Thứ ba, việc làm thỏa đáng không chỉ ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc mà còn góp phần nâng cao sự cân bằng công việc và cuộc sống. Các điều kiện làm việc thỏa đáng giúp nhân viên quản lý hiệu quả thời gian và năng lượng, từ đó duy trì trạng thái cân bằng và sức khỏe tinh thần ổn định, là yếu tố then chốt để nâng cao chất lượng công việc của nhân sự khách sạn.

Thứ tư, nghiên cứu nhấn mạnh vai trò của việc làm thỏa đáng là giải pháp bền vững giúp doanh nghiệp xây dựng môi trường làm việc ổn định, nhân văn và phù hợp với định hướng phát triển bền vững (SDG 8). Trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt về nguồn nhân lực chất lượng cao, việc đảm bảo các điều kiện làm việc thỏa đáng được xem là nền tảng để phát triển nội lực tổ chức và nâng cao năng lực cạnh tranh ngành dịch vụ.

7. Kết cấu của luận án

Luận án được chia thành 3 phần chính như sau:

Phần I. Mở đầu: Phần này giới thiệu những thông tin về tính cấp thiết, mục tiêu nghiên cứu, câu hỏi nghiên cứu, đối tượng và phạm vi nghiên cứu, phương pháp nghiên cứu và đóng góp mới của luận án.

Phần II. Nội dung nghiên cứu, gồm 4 chương cụ thể sau:

Chương 1. Cơ sở khoa học về tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc: nội dung được thảo luận trong chương nhằm làm rõ các vấn đề có tính nền tảng cơ bản như khái niệm và các yếu tố tác động đến việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc và cuộc sống, ý định nghỉ việc. Đồng thời, cung cấp một bức tranh nghiên cứu về mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc của nhân viên.

Chương 2. Đặc điểm địa bàn và phương pháp nghiên cứu: nội dung trọng tâm của chương trình bày về đặc điểm của địa bàn nghiên cứu, làm rõ các giai đoạn trong quy trình nghiên cứu, phát triển các giả thuyết nghiên cứu, xây dựng khung lý thuyết và thang đo nghiên cứu tác động của việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc và cuộc sống đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Nêu rõ các phương pháp thu thập, xử lý số liệu và kiểm định các giả thuyết.

Chương 3. Kết quả nghiên cứu: trình bày rõ các kết quả phân tích độ tin cậy của thang đo, phân tích tác động của các biến nhân khẩu, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, kiểm định mô hình đo lường, kiểm định các giả thuyết nghiên cứu thông qua kỹ thuật phân tích mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính về quan hệ tương tác giữa các biến nghiên cứu.

Chương 4. Thảo luận kết quả và hàm ý quản trị: đưa ra thảo luận về các kết quả nghiên cứu về tác động của việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc và cuộc sống đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Từ đó đề xuất các giải pháp và hàm ý quản trị nhằm hạn chế ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh.

Phần III. Kết luận và kiến nghị: Khái quát lại các kết quả nghiên cứu, các điểm mới mà đề tài đã khám phá và đóng góp về các khía cạnh lý luận và thực tiễn.

PHẦN II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

CHƯƠNG 1. CƠ SỞ KHOA HỌC VỀ TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC LÀM THỎA ĐÁNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN

1.1 Lý thuyết về việc làm thỏa đáng

1.1.1 Khái niệm việc làm thỏa đáng

Việc làm thỏa đáng phản ánh một chuẩn mực về chất lượng công việc, gắn liền với các quyền cơ bản của người lao động và sự phát triển bền vững. Khung việc làm thỏa đáng (Decent Work Framework) của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO, 1999) được xây dựng nhằm thúc đẩy việc làm bền vững, công bằng và nhân văn. Khung này dựa trên bốn trụ cột chính: tạo việc làm năng suất và được trả công hợp lý, đảm bảo các quyền cơ bản của người lao động, tăng cường bảo trợ xã hội để giảm thiểu rủi ro nghề nghiệp và bất ổn kinh tế và thúc đẩy đối thoại xã hội giữa người lao động, người sử dụng lao động và Nhà nước. Xuyên suốt các trụ cột là yêu cầu về bình đẳng và hòa nhập xã hội. Đây là cơ sở quan trọng giúp các quốc gia định hình chính sách lao động, gắn phát triển kinh tế với công bằng xã hội, đồng thời đóng góp trực tiếp vào việc thực hiện Mục tiêu Phát triển Bền vững số 8 của Liên Hợp Quốc về tăng trưởng bao trùm và việc làm thỏa đáng cho mọi người.

Trong lĩnh vực tâm lý học nghề nghiệp, việc làm thỏa đáng là một khái niệm cốt lõi, được tiếp cận từ nhiều góc độ lý thuyết (Hauf, 2015; Blustein và cộng sự, 2016; Fabio & Maree, 2016) và đặc biệt là trung tâm của Lý thuyết Tâm lý học về công việc (Psychology of Working Theory-PWT) do Duffy và cộng sự (2016) phát triển. Theo PWT, việc làm thỏa đáng bao gồm năm thành phần chính: điều kiện làm việc an toàn, thù lao thỏa đáng, thời gian rảnh rỗi và nghỉ ngơi đầy đủ, tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe, và sự phù hợp giữa các giá trị của tổ chức và giá trị cá nhân-xã hội.

Lý thuyết PWT cho rằng khả năng tiếp cận việc làm thỏa đáng không chỉ phụ thuộc vào cá nhân mà còn bị chi phối bởi các rào cản mang tính cấu trúc như bất bình đẳng giới, phân biệt chủng tộc hoặc điều kiện kinh tế bất lợi (Tokar & Kaut, 2018). Mô hình này nhấn mạnh vai trò của các yếu tố hỗ trợ-như môi trường làm việc nhân văn và chính sách tổ chức công bằng-trong việc tạo điều kiện để cá nhân có thể đạt được việc làm thỏa đáng (Diemer và cộng sự, 2013). Ngoài ra, PWT khẳng định rằng việc làm thỏa đáng có khả năng đáp ứng ba nhu cầu tâm lý cơ bản của con người, bao gồm: nhu cầu về tương tác xã hội, sinh tồn vật chất, và quyền tự quyết (Kim & Kim, 2022; Masdonati và cộng sự, 2019).

Việc làm thỏa đáng được hiểu theo ba góc độ chính: an ninh, công bằng, và giá trị bản thân. Góc độ an ninh tập trung vào việc đảm bảo thu nhập đủ sống, an toàn lao động, và sức khỏe cho người lao động thông qua các luật pháp và chính sách, nhằm thúc đẩy sự phát triển bền vững (ILO, 2003; Benach & Muntaner, 2007). Góc độ công bằng nhấn mạnh quyền bình đẳng tại nơi làm việc, bao gồm cơ hội việc làm hiệu quả,

thu nhập công bằng, an toàn lao động, và sự tham gia của người lao động vào các quyết định quan trọng. Đồng thời, công bằng yêu cầu doanh nghiệp cải thiện quản lý, đảm bảo bình đẳng giới và thực hiện trách nhiệm xã hội (ILO, 2017; Hauf, 2015). Trong khi đó, góc độ giá trị bản thân tập trung vào ý nghĩa công việc và sự phát triển cá nhân, thông qua trải nghiệm lao động, ổn định công việc, và sự tự quyết. Việc làm thỏa đáng phải đáp ứng cả nhu cầu vật chất, xã hội, và tâm lý, đồng thời nâng cao phẩm giá và giá trị cá nhân của người lao động (Blustein và cộng sự, 2016; Ferraro và cộng sự, 2018). Bên cạnh đó, theo Crespi-Vallbona và cộng sự (2023) việc làm thỏa đáng bao gồm lương đủ sống, cơ hội bình đẳng, môi trường làm việc an toàn, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cùng sự tôn trọng nhân viên.

Bảng 1.1: Các quan điểm về việc làm thỏa đáng

Quan điểm	Tác giả, năm	Khái niệm
<i>Góc độ an ninh</i>	Anker và cộng sự (2003)	Thu nhập đủ sống để duy trì cuộc sống
	Benach & Muntaner (2007)	Sức khỏe và sự an toàn trong môi trường làm việc, tránh thương tật và mất khả năng lao động.
	Di & Blustein (2016)	Một mạng lưới xã hội hỗ trợ và các chính sách quốc gia để bảo vệ quyền lợi lao động.
<i>Góc độ công bằng</i>	ILO (2015)	Quyền được đối xử công bằng tại nơi làm việc, bao gồm thu nhập, an toàn lao động, phát triển cá nhân và hòa nhập xã hội.
	Hauf (2015)	Sự tham gia của cả nam và nữ vào quá trình ra quyết định và đảm bảo bình đẳng giới
	UNESCO (2009)	Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp trong việc cung cấp môi trường làm việc tốt, đảm bảo phẩm giá và quyền bình đẳng.
<i>Góc độ giá trị bản thân</i>	Blustein và cộng sự (2016)	Đáp ứng ba nhu cầu cơ bản: sinh tồn, kết nối xã hội, và quyền tự quyết.
	Duffy và cộng sự (2017)	Đảm bảo ổn định việc làm, mức lương phù hợp, an sinh xã hội và cơ hội phát triển.
	Ferraro và cộng sự (2018)	Nhấn mạnh vai trò của nhận thức cá nhân về ý nghĩa và giá trị công việc, từ đó nâng cao phẩm giá và ý thức tự trọng của người lao động.
<i>Theo lý thuyết Tâm lý làm việc - PWT</i>	Duffy và cộng sự (2016) Blustein và cộng sự (2016)	Việc làm thỏa đáng bao gồm 5 khía cạnh: điều kiện làm việc an toàn về thể chất và giữa các cá nhân (ví dụ: không bị lạm dụng thể chất, tinh thần hoặc tình cảm), thời gian nghỉ ngơi đầy đủ, các giá trị tổ chức bổ sung cho các giá trị gia đình và xã hội, thù lao thỏa đáng, và tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe đầy đủ.

	Diemer và cộng sự (2013) Tokar & Kaut (2018) Allan và cộng sự (2019) Masdonati và cộng sự (2019) Kim & Kim (2022)	Lý thuyết này giải thích các yếu tố tâm lý xã hội, chẳng hạn như khó khăn về kinh tế, thiệt thòi trong xã hội, ý chí làm việc và khả năng thích ứng nghề nghiệp, dự đoán hạnh phúc của các cá nhân thông qua chất lượng công việc của họ như thế nào.
<i>Góc độ phát triển công việc bền vững</i>	Tổ chức Lao động Quốc tế (2015, 2017)	Việc làm thỏa đáng là việc làm mà bao gồm sự an toàn, khả năng tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe, thù lao thỏa đáng, có thời gian rảnh rỗi và nghỉ ngơi, và sự phù hợp hoặc ít nhất là không có xung đột giữa các giá trị tại nơi làm việc với giá trị của người lao động và của các cộng đồng của họ.
	Hội đồng Kinh tế và Xã hội Liên Hợp Quốc (2018)	Việc làm thỏa đáng là việc làm tôn trọng các quyền cơ bản của con người cũng như quyền của người lao động về các điều kiện an toàn lao động và tiền công, tôn trọng và sự toàn vẹn về tinh thần của người lao động khi thực hiện công việc của mình.
<i>Quan điểm của nhân viên khách sạn</i>	Crespi-Vallbona và cộng sự (2023)	Việc làm thỏa đáng bao gồm lương đủ sống, cơ hội bình đẳng, môi trường làm việc an toàn, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cùng sự tôn trọng nhân viên.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Trong nghiên cứu này, việc làm thỏa đáng là một khái niệm đa chiều, phản ánh sự hội tụ giữa các điều kiện lao động cơ bản, sự công bằng xã hội và giá trị bản thân của người lao động. Đó là công việc đảm bảo thu nhập đủ sống, điều kiện lao động an toàn, quyền tiếp cận phúc lợi xã hội; được thực hiện trong môi trường công bằng, tôn trọng sự đa dạng và giá trị cho người lao động. Đồng thời mang lại ý nghĩa, sự phát triển cá nhân và cảm giác viên mãn. Việc làm thỏa đáng không chỉ đáp ứng nhu cầu vật chất, xã hội và tâm lý của người lao động mà còn góp phần nâng cao phẩm giá con người và thúc đẩy phát triển bền vững trong toàn xã hội.

Việc làm thỏa đáng ngày càng trở nên quan trọng hơn nữa do bối cảnh nơi làm việc năng động toàn cầu hóa ngày nay, trách nhiệm của người lao động tăng lên và sự cạnh tranh gia tăng tại nơi làm việc. Xu hướng thay đổi này cho phép nhân viên thực hiện nhiều quyền tự chủ hơn, trang bị cho họ năng suất cao hơn và tạo ra cam kết lớn hơn. Đồng thời, cũng khiến họ chịu thêm áp lực về các yêu cầu của người sử dụng lao động, chẳng hạn như đặt ra các mục tiêu không thực tế và không thể đạt được, trách nhiệm quá mức trong mô tả công việc và giờ làm việc quá mức (Braganza và cộng sự, 2021). Điều này có thể

dẫn đến nhiều kết quả tiêu cực, chẳng hạn như không hài lòng trong công việc và làm việc kém, hiệu quả hoạt động cũng như giảm sức khỏe và hạnh phúc của nhân viên từ đó có thể dẫn đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

1.1.2 Các yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng

Việc làm thỏa đáng chịu ảnh hưởng từ nhiều yếu tố xã hội, tổ chức và cá nhân. Về mặt xã hội, các yếu tố văn hóa và kinh tế đóng vai trò then chốt. Sự khác biệt văn hóa giữa các quốc gia ảnh hưởng đến xu hướng nghề nghiệp, trong khi GDP được chứng minh là cải thiện việc làm thỏa đáng khi xét đến chỉ số sản xuất tuyệt đối (Khan & Sandhu, 2016). Về tổ chức, văn hóa doanh nghiệp đổi mới và đặc điểm công ty có tác động tích cực, thông qua vai trò trung gian của lãnh đạo và sự hợp tác. Ở cấp độ cá nhân, các đặc điểm nhân khẩu học và tính cách cũng ảnh hưởng đáng kể, đặc biệt lao động cảm xúc ở nhân viên tuyến đầu làm tăng chi phí lao động và tác động tiêu cực đến việc làm thỏa đáng (Cheng & Liu, 2024). Vì vậy, các tổ chức cần tạo môi trường làm việc tích cực, giảm cảm xúc tiêu cực và cải thiện sức khỏe nhân viên (Grandey & Gabriel, 2015).

Nghiên cứu về các yếu tố ảnh hưởng, phản ánh việc làm thỏa đáng đã được thực hiện trong nhiều bối cảnh khác nhau, từ thị trường lao động, các ngành nghề cụ thể, đến các nhóm lao động thiểu số. Webster và cộng sự (2015) tập trung vào thị trường lao động Nam Phi, phát triển khung lý thuyết và áp dụng phương pháp định lượng, định tính để phân tích cơ hội việc làm, tiêu chuẩn lao động, an sinh xã hội, và quyền lao động. Trong khi đó, Edralin (2016) nhấn mạnh vai trò của điều kiện làm việc, thù lao công bằng, bảo vệ quyền lao động, và phát triển cá nhân. Duffy và cộng sự (2017) qua Lý thuyết tâm lý học làm việc tập trung vào sức khỏe, an toàn, mức lương, giờ làm việc và giá trị bổ sung. Ở các quốc gia đang phát triển, Jawando & Adenugba (2017) xem xét khác biệt giới tính trong lĩnh vực thực phẩm và nước uống tại Nigeria, trong khi Douglass và cộng sự (2017) nhấn mạnh tác động của sự gạt ra ngoài lề xã hội, giai cấp, và ý chí làm việc. Ferraro và cộng sự (2018) đóng góp công cụ đo lường việc làm thỏa đáng với trọng tâm vào điều kiện làm việc an toàn, thù lao công bằng, và bảo trợ xã hội. Các nghiên cứu gần đây đã mở rộng sang các bối cảnh cụ thể hơn. Allan và cộng sự (2019) nghiên cứu nhận thức nơi làm việc tại Hoa Kỳ, nhấn mạnh tác động của giai cấp xã hội và môi trường làm việc, trong khi Blustein và cộng sự (2020) tập trung vào bất bình đẳng và công việc tạm bợ trong đại dịch. Đồng thời, việc làm thỏa đáng cũng chịu sự tác động của các yếu tố hạn chế kinh tế, khả năng thích nghi nghề nghiệp, và ý chí làm việc (Autin và cộng sự, 2021). Hay kể cả sự mệt mỏi nghề nghiệp và điều kiện làm việc an toàn cũng ảnh hưởng mạnh mẽ đến việc làm thỏa đáng (Di Fabio và cộng sự, 2021). Nghiên cứu của Wang & Cheung (2024) đã xác định nhiều yếu tố tác động đến việc làm thỏa đáng trong ngành du lịch và khách sạn như quyền lao động và bình đẳng giới, sức khỏe thể chất

và tinh thần, điều kiện làm việc an toàn, ý nghĩa công việc, hiệu quả việc làm, đảm bảo thu nhập, và tạo cơ hội phát triển cá nhân.

Bảng 1.2: Các yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng

Nhóm yếu tố	Yếu tố	Tác giả, năm	Bối cảnh	Phương pháp
Xã hội	<i>Cơ hội việc làm</i>	Webster và cộng sự (2015)	Thị trường lao động Nam Phi	Phát triển khung lý thuyết dựa trên nguyên tắc việc làm thỏa đáng của ILO
	<i>Tiêu chuẩn lao động</i>	Webster và cộng sự (2015)	Thị trường lao động Nam Phi	Phát triển khung lý thuyết dựa trên nguyên tắc việc làm thỏa đáng của ILO
	<i>An sinh xã hội</i>	Webster và cộng sự (2015); Ferraro và cộng sự (2018); Giousmpasoglou (2024)	Nam Phi, Bồ Đào Nha, Brazil, ngành khách sạn toàn cầu	Khung lý thuyết ILO; phát triển và xác thực thang đo định lượng
	<i>Quyền lao động và đối thoại xã hội</i>	Webster và cộng sự (2015)	Nam Phi	Khung lý thuyết ILO; phát triển và xác thực thang đo định lượng
	<i>Bình đẳng giới</i>	Jawando & Adenugba (2017); Wang & Cheung (2024)	Nigeria, ngành du lịch và khách sạn	Phân tích dữ liệu định lượng; PRISMA và trắc lượng thư viện
	<i>Bất bình đẳng nơi làm việc</i>	Blustein và cộng sự (2020)	Hoa Kỳ	Nghiên cứu định lượng cắt ngang qua MTurk
	<i>Giá trị bổ sung</i>	Duffy và cộng sự (2017)	Hoa Kỳ	Phát triển lý thuyết thang đo
Tổ chức	<i>Điều kiện làm việc an toàn</i>	Edralin (2016); Ferraro và cộng sự (2018); Di Fabio và cộng sự (2021); Wang và cộng sự (2019)	Philippines, Bồ Đào Nha, Ý, Trung Quốc	Phân tích trường hợp công ty; thang đo định lượng; mô hình SEM
	<i>Lương và phúc lợi</i>	García-Rodríguez và cộng sự (2020); Crespi-Vallbona và cộng sự (2023) Duffy và cộng sự (2017)	Tây Ban Nha, Barcelona	Phân tích nhân tố khám phá (EFA), định lượng và định tính

	<i>Tôn trọng nhân viên</i>	Crespi-Vallbona và cộng sự (2023); Kabir và cộng sự (2023)	Barcelona, ngành khách sạn	Định lượng và định tính
	<i>Cân bằng công việc - cuộc sống</i>	Wang và cộng sự (2019); Crespi-Vallbona và cộng sự (2023); Giousmpasoglou (2024)	Trung Quốc, Barcelona, toàn cầu	Mô hình SEM, PRISMA và phân tích tài liệu
	<i>Giờ làm việc hợp lý</i>	Duffy và cộng sự (2017); Giousmpasoglou (2024)	Hoa Kỳ, ngành khách sạn toàn cầu	Phát triển lý thuyết, phân tích tài liệu từ nghiên cứu trước đây
Cá nhân	<i>Phát triển cá nhân và nghề nghiệp</i>	Edralin (2016); Di Fabio và cộng sự (2021); Wang & Cheung (2024)	Philippines, Ý, ngành du lịch và khách sạn	Sử dụng phỏng vấn, khảo sát; thang đo định lượng
	<i>Khả năng thích nghi nghề nghiệp</i>	Zhuang và cộng sự (2020); Autin và cộng sự (2021)	Trung Quốc, Hoa Kỳ	Khảo sát trực tuyến cắt ngang
	<i>Ý chí làm việc</i>	Douglass và cộng sự (2017); Zhuang và cộng sự (2020); Autin và cộng sự (2021)	Hoa Kỳ, Trung Quốc	Thu thập dữ liệu cắt ngang; khảo sát lao động nói tiếng Tây Ban Nha
	<i>Ý nghĩa và hiệu quả việc làm</i>	Wang & Cheung (2024)	Ngành du lịch và khách sạn	PRISMA và trích lượng thư mục

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

1.1.3 Đo lường việc làm thỏa đáng

Qua quá trình tổng hợp các nghiên cứu, việc làm thỏa đáng được đo lường dựa vào các yếu tố như: các nguyên tắc và giá trị cơ bản tại nơi làm việc, thời gian làm việc và khối lượng công việc phù hợp, công việc hiệu quả và viên mãn, sự đền đáp có ý nghĩa cho việc thực hiện quyền công dân, bảo vệ xã hội, cơ hội, sức khỏe và an toàn (Ferraro và cộng sự, 2018; Liu và cộng sự, 2022). Mức lương thỏa đáng, giờ làm việc cho phép có thời gian rảnh rỗi và nghỉ ngơi, sức khỏe và an toàn về mặt thể chất và quan hệ giữa các cá nhân (Duffy và cộng sự, 2017). Sự ổn định và an ninh tại nơi làm việc, kết hợp công việc, gia đình và cuộc sống cá nhân, thu nhập đầy đủ và công việc hiệu quả... (Webster và cộng sự, 2015). Tuy nhiên, trong bối cảnh ngành khách sạn, nơi đặc trưng bởi cường độ lao động cao, áp lực phục vụ liên tục và nhu cầu duy trì chất lượng dịch vụ ổn định, không phải tất cả các yếu tố đều có mức độ tác động như nhau. Do đó, để phản ánh một cách phù hợp và thiết thực hơn, nghiên cứu này kế thừa và chọn lọc các thành tố cốt lõi, tập trung vào năm yếu tố chính phản ánh việc làm thỏa đáng trong ngành khách sạn, bao gồm: sức khỏe và an toàn, thu nhập thỏa đáng, công việc hiệu quả và viên mãn, thời gian và khối lượng công việc, cùng giá trị bổ sung từ công việc.

Bên cạnh đó, cùng với lý thuyết ba góc độ về việc làm thỏa đáng: an ninh, công bằng và giá trị bản thân (ILO, 2012, Hauf, 2015); có thể thấy năm yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng không tồn tại tách biệt mà đan xen và phản ánh toàn diện các góc độ này. Cụ thể, sức khỏe và an toàn cùng với thu nhập thỏa đáng là nền tảng cho quan điểm an ninh, bảo đảm cho người lao động một cuộc sống ổn định và an toàn nghề nghiệp. Đồng thời, thu nhập, thời gian và khối lượng công việc hợp lý, cũng như sự phù hợp về giá trị giữa cá nhân và tổ chức, thể hiện rõ quan điểm công bằng, nhấn mạnh quyền bình đẳng, sự tham gia và điều kiện làm việc công bằng. Trong khi đó, các yếu tố như công việc hiệu quả và viên mãn và giá trị bổ sung phản ánh sâu sắc quan điểm giá trị bản thân, bởi chúng gắn liền với ý nghĩa công việc, sự phát triển cá nhân, phẩm giá và mối liên kết xã hội mà người lao động cảm nhận được. Như vậy, sự gắn kết giữa ba quan điểm với năm yếu tố không chỉ củng cố cơ sở lý luận cho khái niệm việc làm thỏa đáng, mà còn chỉ ra hướng tiếp cận toàn diện trong hoạch định chính sách và thực tiễn quản lý nhân sự, đặc biệt trong những ngành nghề có áp lực cao như du lịch-khách sạn, nơi việc cân bằng an ninh, công bằng và giá trị cá nhân là điều kiện tiên quyết để nâng cao chất lượng việc làm và tính bền vững của nguồn nhân lực.

Sức khỏe và an toàn

Sức khỏe và an toàn bao gồm các yếu tố chính thức của hợp đồng lao động như số ngày làm việc, loại hợp đồng, hoặc khả năng tiếp cận các nguồn lực để hoàn thành công việc, cũng như các khía cạnh liên quan đến an toàn về thể chất và tinh thần trong quá trình làm việc (Duffy và cộng sự, 2017). Môi trường làm việc an toàn đề cập đến các rủi ro về sức khỏe và thể chất phát sinh trong quá trình thực hiện công việc. Theo đó, khi môi trường làm việc an toàn và không có rủi ro, những yếu tố tiêu cực như lo lắng hay tai nạn lao động sẽ giảm, qua đó tăng cường động lực và sự hài lòng trong công việc (Hayes và cộng sự, 1998). Các nghiên cứu về các điều kiện an toàn cho thấy mối liên hệ rõ ràng giữa an toàn tâm lý xã hội, không khí nơi làm việc và các vấn đề sức khỏe tâm lý, kiệt sức và kết quả công việc (Zadow và cộng sự, 2019). Theo Law và cộng sự (2011) nhận thức về môi trường của tổ chức đối với sức khỏe tâm lý là tiền thân của các rủi ro tâm lý xã hội (quấy rối, bạo lực, bắt nạt và áp lực công việc). Các chính sách về sức khỏe và an toàn nghề nghiệp lưu ý rằng, ngoài các yêu cầu về thể chất, các yếu tố thường liên quan đến rủi ro đối với các khiếu nại về căng thẳng tinh thần cũng cần được quan tâm để đạt được việc làm thỏa đáng.

Người lao động tại nơi làm việc có môi trường an toàn tâm lý xã hội thấp có tỷ lệ vắng mặt do ốm đau cao hơn đáng kể so với những người làm việc trong môi trường an toàn tâm lý cao: họ nghỉ ốm nhiều hơn 43 phần trăm mỗi tháng và có tỷ lệ mất hiệu suất làm việc cao hơn 72 phần trăm (Becher và Dollard, 2016). Nghiên cứu của Duffy và cộng sự (2017) cho thấy rằng một môi trường làm việc an toàn dự đoán tích cực sự hài lòng trong công việc và môi trường làm việc an toàn tốt, tác động nghịch chiều đến ý định nghỉ việc. Lao động làm việc trong lĩnh vực khách sạn chịu áp lực tâm lý, bởi vì

nhân viên thường xuyên phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Không như những lĩnh vực dịch vụ khác, thời gian phục vụ của khách sạn là 24/24, do đó nhân viên lúc nào cũng phải thận trọng để duy trì trạng thái hài lòng cao nhất nơi khách hàng. Nhân viên dọn phòng khách sạn phải đối mặt với vô số mối nguy hiểm do công việc gây ra có thể dẫn đến hậu quả xấu cho sức khỏe, họ phải tiếp xúc với các mối nguy hiểm về mặt vật lý, hóa học và xã hội tại nơi làm việc và bị các vấn đề về xương khớp. Về mặt sức khỏe tâm lý, áp lực thời gian dọn phòng nhanh chóng và căng thẳng liên quan đến công việc được xem như tác nhân gây căng thẳng chính liên quan đến công việc. Những đặc điểm này dẫn đến một số tình trạng như kiệt sức, áp lực tâm lý và căng thẳng. Sức khỏe và an toàn được xem là một yếu tố quan trọng quyết định chất lượng việc làm theo các tổ chức quốc tế (ILO, 2017). Một yếu tố được quan tâm để đạt được việc làm thỏa đáng.

Thu nhập thỏa đáng

Thu nhập rất cần thiết đối với người lao động nói chung và nhân sự ngành khách sạn nói riêng. Thu nhập của nhân sự ngành khách sạn được hưởng theo quy định của pháp luật hiện hành, theo quy định của tập đoàn khách sạn, theo khả năng có thể đáp ứng được của từng khách sạn. Chế độ đãi ngộ về thu nhập thường được so sánh giữa các tập đoàn khách sạn này với các tập đoàn khách sạn khác, giữa các khách sạn với nhau. Trong một khách sạn, thu nhập của nhân viên thường được so sánh với nhau. Các quyền lợi và chế độ của nhân sự khách sạn bao gồm: thu nhập được hưởng hàng tháng, tiền lương tối thiểu đóng bảo hiểm, những bảo hiểm khác mà tổ chức mua thêm cho người lao động ngoài bảo hiểm theo quy định của Nhà nước, thời gian và khối lượng công việc phù hợp, chế độ nghỉ lễ, nghỉ tết, nghỉ phép, chế độ nghỉ mát, chế độ đi du lịch, chế độ và thời hạn nâng lương, chế độ đào tạo và phát triển, cơ hội phát triển và thăng cấp. Chế độ thưởng tết Dương lịch, thưởng tết Nguyên đán, các ngày nghỉ hưởng lương như ngày Quốc tế lao động, ngày Chiến thắng, ngày Giỗ tổ. Các chế độ đãi ngộ này là căn cứ, thước đo đánh giá sự khác biệt của các tập đoàn khách sạn, là yếu tố giữ chân người lao động với tổ chức. Thu nhập đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo việc làm thỏa đáng, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng thu nhập là một yếu tố trung tâm trong việc xác định sự hài lòng trong công việc cũng như khả năng đạt được các điều kiện sống tốt hơn (Anker và cộng sự, 2003; Graham & Pettinato, 2002). Mức thu nhập đủ cao không chỉ hỗ trợ người lao động đáp ứng nhu cầu cơ bản như thực phẩm, chỗ ở và chăm sóc y tế, mà còn giúp họ tiếp cận các cơ hội phát triển nghề nghiệp, giáo dục, và tham gia xã hội (Sen, 1999).

Theo các nghiên cứu gần đây, phần lớn các vị trí làm việc trong ngành khách sạn như phục vụ khách hàng, lễ tân, phục vụ bàn, hay dọn phòng thường bị giới hạn bởi mức thu nhập thấp, không đủ để đáp ứng các nhu cầu cơ bản hoặc tạo ra sự ổn định tài chính lâu dài cho người lao động. Đồng thời, tính bấp bênh của công việc được ghi nhận với các hợp đồng ngắn hạn, làm việc theo ca, hoặc sự thiếu rõ ràng về giờ làm việc (Austin & Donley, 2023; Mejia và cộng sự, 2021a). Hơn nữa, các công việc này

tiềm ẩn nhiều rủi ro cao về sức khỏe và an toàn nghề nghiệp. Người lao động trong ngành thường phải đối mặt với các điều kiện làm việc khắc nghiệt như giờ làm việc kéo dài, môi trường làm việc áp lực cao, và việc tiếp xúc với các yếu tố nguy hại cho sức khỏe như hóa chất tẩy rửa, tiếng ồn, hoặc căng thẳng tâm lý từ khách hàng (Rosemberg và cộng sự, 2022). Những yếu tố này không chỉ làm giảm tính hấp dẫn của công việc mà còn làm tăng nguy cơ tổn hại thể chất và tinh thần, từ đó ảnh hưởng tiêu cực đến cảm giác thỏa mãn trong công việc của người lao động (Davahli và cộng sự, 2020). Tồn tại nhu cầu cấp thiết về các chính sách cải thiện thu nhập và điều kiện làm việc trong ngành khách sạn, nhằm nâng cao chất lượng lao động và tính bền vững của nhân sự trong ngành.

Công việc hiệu quả và viên mãn

Người lao động làm việc trong tổ chức đều có những mối quan tâm và mong muốn riêng. Việc thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của người lao động sẽ tạo động lực và tinh thần để người lao động gắn bó với công việc và làm việc tốt hơn. Khi xã hội ngày càng phát triển thì đối với nhân sự công việc không chỉ đáp ứng các nhu cầu cơ bản duy trì cuộc sống mà còn cần đáp ứng cho họ sự thỏa mãn về tinh thần. Công việc hiệu quả và viên mãn là công việc được nhận thức rằng có một số ý nghĩa, đóng góp cho cá nhân và phát triển nghề nghiệp và tạo ra giá trị cho cá nhân và nhiều bên liên quan nói chung. Ở cấp độ cá nhân, công việc viên mãn không chỉ mang lại sự cam kết tình cảm, niềm vui và sự an toàn nghề nghiệp, mà còn gắn với các phần thưởng nội tại như cảm giác thành tựu, phát triển bản thân, bản thân tích cực, sự đồng nhất với tổ chức và tinh thần làm việc (Britt và cộng sự, 2001; Fairlie, 2011). Công việc có ý nghĩa được cấu thành bởi nhiều khía cạnh bao gồm: phát triển bản thân bên trong, sự thống nhất và kết nối với người khác, phục vụ cộng đồng, cũng như thể hiện trọn vẹn tiềm năng cá nhân (Lips-Wiersma & Wright, 2012). Nghiên cứu tập trung vào nhu cầu công việc phát hiện ra rằng sự thỏa mãn nhu cầu cơ bản (sinh tồn) trực tiếp dự đoán công việc viên mãn và đóng vai trò điều tiết, giữa công việc có ý nghĩa mong muốn và công việc có ý nghĩa đã trải nghiệm (Autin và cộng sự, 2017)

Công việc hiệu quả và viên mãn là mục tiêu cốt lõi của việc phát triển công việc. Khi các nhà nghiên cứu tìm hiểu về công việc viên mãn (Allan và cộng sự, 2019) đã xem xét các tài liệu về hạnh phúc, phát triển cấu trúc công việc viên mãn và phác họa một mô hình hoạt động của công việc viên mãn. Hoạt động này bao gồm bốn thành phần: sự hài lòng trong công việc, công việc có ý nghĩa, sự gắn kết với công việc và cảm xúc tích cực tại nơi làm việc. Các thành phần này nắm bắt được các chiều hướng khoái lạc, hạnh phúc, nhận thức và tình cảm của công việc viên mãn. Các nhà nghiên cứu có thể điều chỉnh các thành phần này cho phù hợp với các nền văn hóa khác nhau bằng cách điều chỉnh hoạt động của chúng và hiểu cách mọi người diễn giải và trải nghiệm công việc viên mãn trong các bối cảnh khác nhau. Công việc viên mãn đại diện cho trải nghiệm cốt lõi của hạnh phúc trong bối cảnh công việc.

Sau giai đoạn dịch bệnh Covid19, các nhu cầu về sức khỏe tinh thần được quan tâm nhiều hơn trong công việc. Một việc làm có hiệu quả và viên mãn sẽ giúp nhân viên có nhiều động lực và gắn kết hơn trong công việc, từ đó có thể hạn chế những vấn đề tiêu cực xảy ra.

Thời gian và khối lượng công việc phù hợp

Thời gian và khối lượng công việc phù hợp là sự cân bằng hợp lý giữa cuộc sống cá nhân và công việc, những nỗ lực dành cho công việc, các kì hạn, ca làm việc và lịch trình công việc phải phù hợp. Khối lượng công việc là khối lượng việc được giao cho một ai đó để hoàn thành trong một khoảng thời gian nhất định. Giờ làm việc dài ở các thành phố lớn thường có sự ảnh hưởng tiêu cực đến cuộc sống cá nhân của nhân viên, làm cho họ không có đủ thời gian cho các hoạt động không liên quan đến công việc (Sun và cộng sự, 2020). Các doanh nghiệp khách sạn luôn hướng đến việc đáp ứng tối đa nhu cầu của khách hàng ở bất cứ thời điểm nào khách hàng có mong muốn, dẫn đến giờ làm việc của nhân viên không cố định và chịu ảnh hưởng của thời gian khách hàng yêu cầu (Annink & Den Dulk, 2012). Cân đối thời gian làm việc và khối lượng công việc phù hợp sẽ giúp cho nhân viên đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Kiểm soát thời gian làm việc là phương tiện để có thêm thời gian rảnh rỗi cho cuộc sống cá nhân của họ. Sự hài lòng có liên quan đến tính linh hoạt trong giờ làm việc. Tồn tại mối liên hệ tích cực giữa số giờ làm việc và sự hài lòng trong công việc, những người làm việc quá sức-vượt quá số giờ làm việc tiêu chuẩn sẽ làm cho họ bức bối khi được yêu cầu làm thêm giờ (Fabian và Breunig, 2019). Một sự cân bằng hợp lý giữa cuộc sống cá nhân và công việc là điều cần thiết (Ferraro và cộng sự, 2018). Thời gian làm việc không phù hợp có thể dẫn đến những vấn đề như kiệt sức, căng thẳng. Sự thiếu ổn định trong công việc, khối lượng công việc quá tải có thể dẫn ảnh hưởng tiêu cực đến kết quả công việc hay xa hơn làm cho người lao động chán nản có thể bỏ việc. Thời gian làm việc và khối lượng công việc đóng vai trò then chốt trong việc xác định mức độ thỏa đáng của việc làm. Thời gian làm việc kéo dài, đặc biệt khi vượt quá 48 giờ mỗi tuần, không chỉ làm giảm năng suất lao động mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe thể chất và tinh thần của người lao động, gây ra các vấn đề như căng thẳng mãn tính, rối loạn giấc ngủ, và mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống (ILO, 2019; Mejia và cộng sự, 2021b). Lịch làm việc không linh hoạt càng làm hạn chế cơ hội của người lao động tham gia vào các hoạt động gia đình, xã hội và phát triển cá nhân, từ đó làm giảm chất lượng sống và cảm giác hài lòng trong công việc.

Khối lượng công việc quá lớn cũng gây ra các tác động tiêu cực tương tự, đặc biệt là tình trạng kiệt sức và căng thẳng nghề nghiệp. Người lao động đối mặt với áp lực công việc cao thường có xu hướng giảm hiệu suất làm việc, mất động lực và dễ mắc phải các vấn đề sức khỏe tâm lý, nhất là trong các ngành nghề đòi hỏi cao như Du lịch Khách sạn hoặc Y tế (Austin & Donley, 2023; Davahli và cộng sự, 2020). Tuy nhiên, khi thời gian làm việc được cân đối và khối lượng công việc phù hợp với năng

lực cá nhân, người lao động không chỉ duy trì được hiệu quả làm việc mà còn tăng sự gắn kết và cảm giác tự hào về công việc.

Giá trị bổ sung

Giá trị bổ sung đề cập đến mức độ phù hợp giữa các giá trị công việc của tổ chức với các giá trị gia đình, cộng đồng và xã hội của người lao động. Đây là yếu tố quan trọng trong việc xác định mức độ thỏa đáng của việc làm. Khi một công việc mang lại giá trị bổ sung cao, không chỉ người lao động mà cả gia đình và cộng đồng của họ đều được hưởng lợi, từ đó củng cố mối liên kết giữa người lao động và tổ chức. Nghiên cứu tại Úc cho thấy sự phù hợp giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức có tác động đáng kể đến mức độ cam kết của người lao động đối với tổ chức (Abbott và cộng sự, 2005; Howell và cộng sự, 2012; Rosete, 2006). Điều này cũng ảnh hưởng trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc và ý định gắn bó lâu dài của người lao động (Newton & Mazur, 2016). Ngược lại, khi tổ chức không xây dựng và duy trì các giá trị phù hợp với kỳ vọng của người lao động, cam kết của họ giảm đáng kể, dẫn đến giảm hiệu suất làm việc và tăng nguy cơ nghỉ việc (Howell và cộng sự, 2012). Mức độ xung đột giữa công việc và gia đình phụ thuộc vào sự nhất quán trong các giá trị gia đình giữa người lao động và người giám sát. Theo nghiên cứu của Thompson (2006), sự phù hợp về giá trị gia đình giữa hai bên giúp giảm căng thẳng và tăng mức độ hỗ trợ từ người giám sát. Điều này có tác động gián tiếp đến sự hài lòng trong công việc và giảm thiểu tình trạng kiệt quệ cảm xúc. Khi sự không nhất quán về giá trị gia đình xảy ra, người lao động dễ rơi vào tình trạng mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống, dẫn đến giảm mức độ gắn kết với tổ chức và cảm giác thiếu thỏa mãn trong công việc.

1.2 Lý thuyết về ý định nghỉ việc của nhân viên

1.2.1. Một số lý thuyết nền tảng nghiên cứu ý định nghỉ việc

Ý định nghỉ việc từ lâu đã được xem là một chỉ báo hành vi có giá trị trong việc dự đoán khả năng rời bỏ tổ chức của nhân viên. Việc hiểu rõ các cơ chế hình thành ý định nghỉ việc đóng vai trò quan trọng trong việc xây dựng chiến lược quản trị nhân sự, giúp tổ chức chủ động kiểm soát tỷ lệ nghỉ việc và duy trì lực lượng lao động ổn định. Nhiều lý thuyết đã được phát triển nhằm giải thích động cơ và nguyên nhân thúc đẩy hành vi này, mỗi lý thuyết cung cấp một lăng kính riêng từ nhận thức cá nhân cho đến yếu tố tổ chức và môi trường làm việc.

Một trong những lý thuyết nền tảng được ứng dụng rộng rãi là Lý thuyết Bảo tồn Tài nguyên (Conservation of Resources-COR) do Hobfoll (1989) đề xuất. COR cho rằng con người có xu hướng bảo vệ, duy trì và tích lũy các nguồn lực như thời gian, năng lượng thể chất, sự tập trung nhận thức và tài nguyên cảm xúc. Khi các nguồn lực này bị tiêu hao mà không được tái tạo, cá nhân sẽ trải nghiệm căng thẳng và kiệt sức, từ đó suy giảm động lực gắn bó và gia tăng xu hướng rút lui khỏi tổ chức. Trong môi trường làm việc cường độ cao như ngành khách sạn, nơi nhân viên thường xuyên đối

mặt với yêu cầu cảm xúc và tương tác khách hàng thì COR là khung lý thuyết hữu ích để lý giải mối liên hệ giữa sự cạn kiệt tài nguyên và ý định nghỉ việc.

Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory-SET) của Blau (1964) cũng là một công cụ lý thuyết quan trọng trong việc phân tích hành vi rút lui khỏi tổ chức. SET cho rằng mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức được xây dựng trên nguyên tắc trao đổi có đi có lại. Khi nhân viên nhận được sự hỗ trợ, công bằng và ghi nhận từ tổ chức, họ có xu hướng đáp lại bằng sự trung thành và gắn bó lâu dài. Ngược lại, nếu những cam kết ngầm định (tức "hợp đồng tâm lý") không được thực hiện, nhân viên có thể cảm thấy bị vi phạm niềm tin và hình thành ý định nghỉ việc như một phản ứng tâm lý tiêu cực (Ng & Feldman, 2010; Cropanzano & Mitchell, 2005).

Bổ sung cho hai lý thuyết trên, Mô hình Nhu cầu-Nguồn lực Công việc (Job Demands Resources-JD-R) của Demerouti và Bakker (2014) đề xuất một cách tiếp cận cân bằng giữa các yếu tố gây căng thẳng và nguồn lực hỗ trợ trong môi trường làm việc. Theo mô hình này, nhu cầu công việc (job demands) bao gồm những đòi hỏi thể chất, tinh thần hoặc cảm xúc như khối lượng công việc cao, xung đột vai trò hay yêu cầu cảm xúc; trong khi nguồn lực công việc (job resources) là các yếu tố có thể giúp nhân viên hoàn thành công việc, giảm thiểu căng thẳng và nâng cao động lực như hỗ trợ xã hội, phản hồi tích cực hay quyền tự chủ. Mất cân bằng giữa hai nhóm yếu tố này được xem là nguyên nhân trực tiếp dẫn đến kiệt sức và tăng ý định nghỉ việc.

Ngoài ra, Lý thuyết Đặc điểm Công việc (Job Characteristics Theory-JCT) của Hackman & Oldham (1976) nhấn mạnh vai trò của thiết kế công việc trong việc thúc đẩy động lực nội tại và giữ chân nhân viên. Theo JCT, khi công việc thiếu các đặc điểm như sự đa dạng kỹ năng, ý nghĩa công việc, phản hồi và quyền tự chủ, nhân viên sẽ cảm thấy nhàm chán và mất hứng thú, từ đó dễ hình thành xu hướng rút lui (Spector, 1997). Các nghiên cứu thực nghiệm sau này cũng xác nhận rằng việc cải thiện thiết kế công việc để tăng tính thử thách và ý nghĩa có thể làm giảm đáng kể tỷ lệ nghỉ việc (Humphrey và cộng sự, 2007).

Cuối cùng, Lý thuyết Tâm lý học về Công việc (Psychology of Working Theory-PWT) do Duffy và cộng sự (2016) phát triển mở rộng thêm khía cạnh ý nghĩa nghề nghiệp, cho rằng việc làm không chỉ đơn thuần là nguồn thu nhập mà còn là phương tiện giúp con người đạt được các nhu cầu cơ bản về sinh tồn, kết nối xã hội và quyền tự quyết. Khi công việc không đáp ứng được các nhu cầu này, chẳng hạn như thiếu sự an toàn, thiếu ổn định hoặc thiếu cảm giác đóng góp nhân viên sẽ suy giảm gắn kết và tăng khả năng rời bỏ tổ chức.

Tổng thể, các lý thuyết trên cung cấp một bức tranh toàn diện và đa chiều để lý giải ý định nghỉ việc của nhân viên, các khung lý thuyết này vừa bổ sung vừa làm sáng tỏ cho nhau: COR giải thích nguyên nhân từ sự cạn kiệt nguồn lực, SET và JD-R chỉ ra tầm quan trọng của sự công bằng, hỗ trợ và cân bằng trong môi trường làm việc, JCT cung cấp cơ sở thực tiễn để cải thiện động lực nội tại thông qua thiết kế công việc và

PWT mở rộng góc nhìn sang ý nghĩa sống còn của việc làm đối với đời sống con người. Chính sự kết hợp này giúp nâng cao hiểu biết về những cơ chế đa tầng dẫn đến ý định nghỉ việc và mang lại nền tảng khoa học đầy đủ về nguyên nhân gốc rễ của hành vi rút lui và hỗ trợ xây dựng các chiến lược can thiệp phù hợp nhằm giữ chân nhân viên hiệu quả.

Bảng 1.3: Lý thuyết nền tảng về ý định nghỉ việc

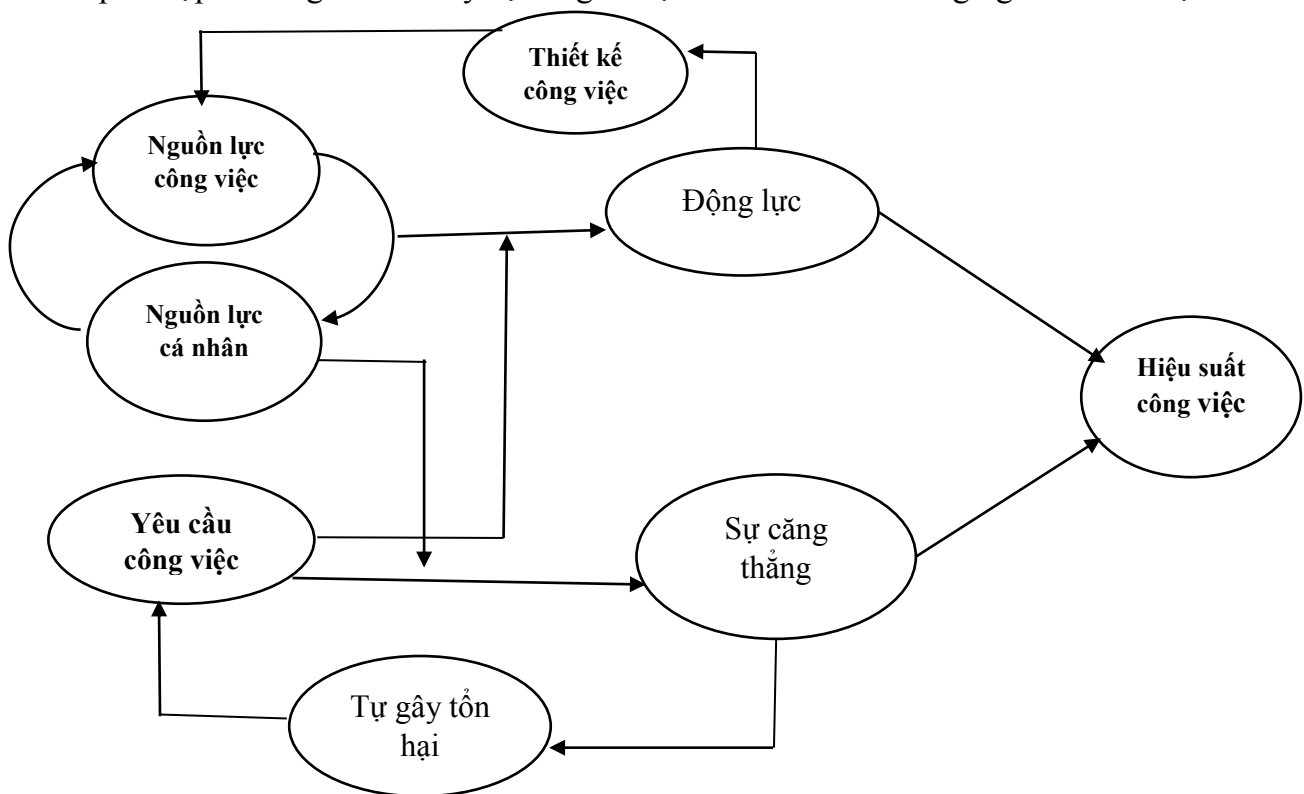
Lý thuyết	Tác giả, năm	Yếu tố ảnh hưởng
<i>Trao đổi xã hội (SET)</i>	Blau (1964)	Thiếu sự công bằng và lợi ích trong quan hệ tổ chức-nhân viên
<i>Đặc điểm công việc (JCT)</i>	Hackman & Oldham (1976)	Đặc điểm công việc: đa dạng kỹ năng, nhận dạng nhiệm vụ, ý nghĩa nhiệm vụ, quyền tự chủ, phản hồi
<i>Lý thuyết Bảo tồn Tài nguyên (COR)</i>	Hobfoll (1989)	Năng lượng thể chất, sự tập trung nhận thức, thời gian và cảm xúc
<i>Nhu cầu công việc-Nguồn lực (JD-R)</i>	Bakker & Demerouti (2014)	Căng thẳng công việc cao, thiếu nguồn lực hỗ trợ, giao tiếp cảm xúc với khách hàng, tính chất công việc luân phiên, không cố định thời gian
<i>Tâm lý học về công việc (PWT)</i>	Duffy và cộng sự (2016)	Yếu tố kinh tế, xã hội và tâm lý ảnh hưởng đến trải nghiệm làm việc và chất lượng việc làm của người lao động.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Trong bối cảnh tổ chức, ý định nghỉ việc được hiểu như tín hiệu sớm cho khả năng rời bỏ của nhân viên, phản ánh sự suy giảm trong mức độ hài lòng và cam kết, cũng như mong muốn chấm dứt công việc hiện tại. Mô hình quá trình nghỉ việc của Mobley và cộng sự (1982) đã đóng vai trò nền tảng trong việc giải thích tiến trình này, cho thấy ý định nghỉ việc là một bước trung gian then chốt giữa sự không hài lòng với công việc và hành vi nghỉ việc thực tế, thông qua các giai đoạn như suy nghĩ, đánh giá lợi ích - chi phí, và tìm kiếm cơ hội thay thế. Hay mô hình của March & Simon (1993) dựa trên sự so sánh giữa phần thưởng nhận được và kỳ vọng cá nhân. Trong khi đó, mô hình hiện đại hơn như của Price (2001) đã mở rộng phạm vi phân tích khi tích hợp cả yếu tố tổ chức (như mức độ hài lòng, hỗ trợ tổ chức) và yếu tố cá nhân (như stress công việc, giá trị cá nhân) cùng với bối cảnh thị trường lao động. Các mô hình đa chiều này góp phần làm rõ rằng ý định nghỉ việc chịu ảnh hưởng không chỉ từ các điều kiện nội tại trong tổ chức, mà còn từ các yếu tố bên ngoài như cơ hội việc làm thay thế, đặc điểm cá nhân và bối cảnh văn hóa - xã hội rộng lớn hơn.

Nhìn chung, các lý thuyết về ý định nghỉ việc đều thống nhất rằng đây không phải là một quyết định bộc phát, mà là kết quả của một quá trình tích lũy về mặt nhận thức, cảm xúc và đánh giá từ nhiều yếu tố khác nhau trong môi trường làm việc. Trong

bối cảnh ngành khách sạn, mô hình Nhu cầu - Nguồn lực công việc (JD-R Model) được xem là khung lý thuyết phù hợp để giải thích rõ hơn cơ chế tác động của các điều kiện lao động đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Các nhu cầu công việc thể hiện những yếu tố gây căng thẳng, tiêu hao năng lượng của người lao động, chẳng hạn như áp lực cao, khối lượng công việc lớn hay xung đột vai trò. Trong khi đó, nguồn lực công việc bao gồm các yếu tố mang tính hỗ trợ, thúc đẩy sự gắn kết và động lực làm việc của nhân viên, như cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự tự chủ, được công nhận và hỗ trợ từ tổ chức (Bakker & Demerouti, 2014). Do đặc điểm công việc trong ngành khách sạn thường liên quan đến áp lực lớn, giờ làm việc không ổn định và tương tác trực tiếp liên tục với khách hàng, nhân viên dễ gặp tình trạng mất cân bằng khi nhu cầu công việc vượt quá nguồn lực hỗ trợ, dẫn đến kiệt sức và gia tăng ý định nghỉ việc (Schaufeli & Bakker, 2004; Laškarin Ažić và cộng sự, 2024). Vì thế, áp dụng mô hình JD-R vào nghiên cứu ý định nghỉ việc giúp các nhà quản trị hiểu rõ hơn về các nguyên nhân và cơ chế tâm lý đằng sau hành vi này, từ đó xây dựng những giải pháp nhân sự phù hợp nhằm giảm thiểu ý định nghỉ việc của nhân viên trong ngành khách sạn.

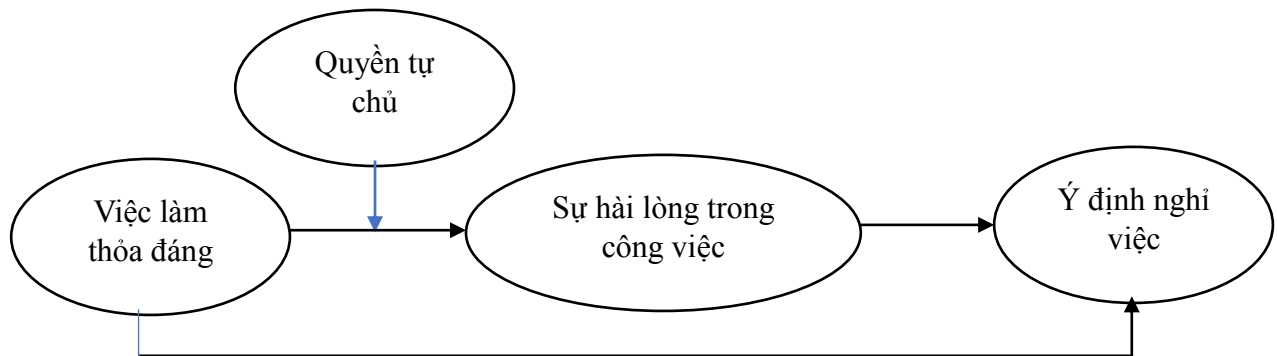


Hình 1.1: Mô hình Nhu cầu công việc-Nguồn lực (JD-R)

(Nguồn: Bakker & Demerouti, 2014)

Bên cạnh đó, lý thuyết Tâm lý học về công việc (PWT) do Duffy và cộng sự (2016) đề xuất đã mang đến một cách tiếp cận toàn diện và nhân văn hơn trong nghiên cứu hành vi nghề nghiệp, đặc biệt phù hợp với bối cảnh lao động hiện đại ngày càng chú trọng đến các giá trị vượt ngoài phạm vi kinh tế. PWT cho rằng công việc không

chỉ là nguồn thu nhập, mà còn là một phương tiện cơ bản để cá nhân đáp ứng ba nhu cầu tâm lý cốt lõi: sự an toàn và ổn định, quyền tự chủ và sự kết nối xã hội và đóng góp cộng đồng. Khi công việc không đáp ứng được những nhu cầu nền tảng này, ví dụ như điều kiện làm việc thiếu an toàn, thiếu công bằng, hoặc thiếu cơ hội phát triển và công nhận, người lao động dễ rơi vào trạng thái đánh mất ý nghĩa công việc, mất gắn kết, và cuối cùng là hình thành ý định rời bỏ tổ chức. Từ góc độ này, việc làm thỏa đáng có thể được xem là một biểu hiện cụ thể và tích cực của môi trường làm việc lý tưởng mà PWT hướng tới. Nghiên cứu thực nghiệm của Wan và Duffy (2022) đã xác nhận vai trò lý thuyết của PWT trong bối cảnh châu Á, cho thấy việc làm thỏa đáng có ảnh hưởng gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua sự hài lòng trong công việc, trong khi đó quyền tự chủ trong công việc đóng vai trò điều tiết mối quan hệ này. Nói cách khác, khi nhân viên cảm thấy công việc đáp ứng được các tiêu chí của việc làm thỏa đáng và đồng thời được trao quyền kiểm soát và tự chủ, họ có xu hướng hài lòng hơn và ít muốn rời bỏ tổ chức.



Hình 1.2: Mô hình tác động giữa việc làm thỏa đáng, sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc

(Nguồn: Wan & Duffy, 2022)

Trong luận án này, Lý thuyết Nhu cầu công việc-Nguồn lực và Lý thuyết Tâm lý học về công việc được sử dụng kết hợp làm lý thuyết nền tảng, nhằm giúp lý giải rõ hơn mối quan hệ giữa các yếu tố đặc trưng của công việc với ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn. Sự kết hợp của hai lý thuyết này giúp cung cấp một khung phân tích toàn diện hơn, không chỉ tập trung vào các yếu tố điều kiện làm việc khách quan mà còn bao gồm cả các trải nghiệm tâm lý chủ quan của người lao động. Qua đó, nghiên cứu có thể lý giải một cách sâu sắc hơn cơ chế tác động của việc làm thỏa đáng và cân bằng công việc-cuộc sống tới ý định nghỉ việc, đồng thời làm cơ sở khoa học để xây dựng mô hình nghiên cứu và phát triển các giả thuyết một cách rõ ràng, phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn.

1.2.2 Khái niệm ý định nghỉ việc

Nghiên cứu của Carmeli và Weisberg (2006) cho thấy ý định thôi việc bao gồm ba giai đoạn: suy nghĩ về việc nghỉ, tìm kiếm cơ hội công việc khác và quyết định từ chức. Điều này cho thấy quá trình rút lui không phải là hành động tức thời mà bao

gồm nhiều bước nhận thức, cảm xúc và hành động. Awang và cộng sự (2013) đã bổ sung rằng ý định nghỉ việc còn được xem là một thái độ hành vi, dự đoán mức độ xảy ra việc nghỉ việc thực tế. Những nghiên cứu hiện đại hơn, như của Lestari & Margaretha (2021), đã nhấn mạnh rằng ý định nghỉ việc có thể phản ánh mong muốn tìm kiếm một công việc tốt hơn, trong khi Kakar và Saufi (2021) mô tả đây là bước cuối cùng trong quá trình rời bỏ tổ chức, có thể xuất phát từ việc từ chức tự nguyện hoặc do chấm dứt hợp đồng.

Các công trình nghiên cứu trong ngành dịch vụ khách sạn, một lĩnh vực đặc thù với yêu cầu cao về sự điều chỉnh cảm xúc và giờ làm việc kéo dài, đã cho thấy ý định nghỉ việc chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi các yếu tố như căng thẳng công việc, sự thiếu công bằng trong lương thưởng, và sự hỗ trợ từ quản lý (Ashforth & Humphrey, 1993; Kim và cộng sự, 2008). Theo báo cáo của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO, 2019), việc đảm bảo sự công bằng trong chế độ lương thưởng, cung cấp cơ hội thăng tiến và tạo ra môi trường làm việc tích cực sẽ giúp nhân viên gắn bó lâu dài hơn với tổ chức.

Những nghiên cứu gần đây tập trung nhiều vào bối cảnh thay đổi sau đại dịch COVID-19, khi sự linh hoạt trong công việc và sức khỏe tinh thần trở thành ưu tiên hàng đầu. Theo nghiên cứu của Nguyen và cộng sự (2023), ý định nghỉ việc gia tăng đáng kể ở những nhân viên bị kiệt quệ cảm xúc, đặc biệt khi họ cảm thấy công việc không đáp ứng được kỳ vọng và thiếu sự hỗ trợ từ tổ chức. Đặc biệt, khái niệm "quiet quitting" (rời bỏ công việc trong thầm lặng) đã được bổ sung như một biểu hiện gián tiếp của ý định nghỉ việc, trong đó nhân viên giảm bớt cam kết mà không nghỉ việc ngay lập tức.

Để làm sâu sắc hơn các nghiên cứu về ý định nghỉ việc, các học giả cần xem xét sự khác biệt văn hóa và ngành nghề, so sánh yếu tố này qua các môi trường làm việc khác nhau và phân tích tác động dài hạn của các biện pháp giảm ý định nghỉ việc. Nghiên cứu đa quốc gia và các lĩnh vực như công nghệ, y tế, giáo dục, dịch vụ cần có những thang đo chuyên biệt để phản ánh đúng đặc thù của từng môi trường làm việc.

Bảng 1.4: Bảng tổng hợp khái niệm về ý định nghỉ việc

Tên tác giả	Năm	Tóm tắt định nghĩa
<i>Mobley</i>	1982	Ý định nghỉ việc là sự tính toán chủ quan của một cá nhân về việc người này sẽ rời bỏ hay ở lại một tổ chức cụ thể trong tương lai gần. Trong hầu hết các nghiên cứu, ý định rút lui thường được quan tâm nhằm ngăn chặn hoặc giảm thiểu ý định rút lui của nhân viên và thay đổi được quyết định rút lui của họ.
<i>Tett & Meyer</i>	1993	Ý định nghỉ việc còn được định nghĩa là “ý thức sẵn sàng và cố tình rời bỏ tổ chức” Ý định thôi việc là “sự cố ý rời bỏ tổ chức một cách có chủ ý và có ý thức”.

<i>SousaPoza & Henneberger</i>	2004	Ý định nghỉ việc được định nghĩa là sự phản ánh “khả năng (mang tính chủ quan) mà một cá nhân có thể sẽ thay đổi công việc của mình trong một khoảng thời gian nhất định” và là một tiền thân trực tiếp dẫn đến nghỉ việc thực tế.
<i>Carmeli & Weisberg</i>	2006	Ý định thôi việc đề cập đến ba yếu tố sau của quá trình nhận thức rút lui: Thứ nhất, ý nghĩ bỏ việc sau đó là ý định tìm kiếm một công việc khác và cuối cùng là ý định bỏ.
<i>Awang và cộng sự</i>	2013	Ý định nghỉ việc là thái độ hành vi của một người mong muốn rút khỏi một tổ chức và là một yếu tố dự đoán hữu ích về sự nghỉ việc thực tế.
<i>Akgunduz & Eryilmaz</i>	2018	Ý định nghỉ việc đề cập đến nhận thức hoặc suy nghĩ của nhân viên về nghỉ việc
<i>Lestari và Margaretha</i>	2021	Ý định nghỉ việc đề cập đến mong muốn di dời hoặc rời khỏi tổ chức để tìm một công việc tốt hơn
<i>Kakar & Saufi</i>	2021	Ý định rời đi của nhân viên là bước cuối cùng của việc rời khỏi tổ chức, dù là từ chức hay chấm dứt hợp đồng
<i>Nguyen và cộng sự</i>	2023	Ý định nghỉ việc mong muốn hoặc kế hoạch rời bỏ tổ chức trong tương lai gần do các yếu tố áp lực từ công việc, cảm xúc và điều kiện làm việc không lý tưởng.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

1.2.3 Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên

Các nghiên cứu trước đây đã xác định nhiều yếu tố cá nhân đóng vai trò quan trọng trong việc quyết định ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn. Những nhân viên có mức độ tự tin vào năng lực bản thân cao thường có khả năng xử lý áp lực công việc hiệu quả hơn và ít có ý định rời bỏ tổ chức (Aselage và Eisenberger, 2003). Chuẩn mực chủ quan từ gia đình và xã hội cũng ảnh hưởng lớn đến quyết định của nhân viên, đặc biệt là khi họ cảm thấy áp lực từ các kỳ vọng bên ngoài (Harrison và cộng sự, 2006). Các đặc điểm tình cảm tiêu cực như lo âu và căng thẳng có thể làm tăng nguy cơ nghỉ việc, đặc biệt ở những môi trường làm việc có áp lực cao (Schaubroeck và cộng sự, 1989). Mặt khác, các đặc điểm nhân khẩu học như tuổi, giới tính và trình độ học vấn cũng có ảnh hưởng đáng kể. Nhân viên trẻ hoặc có trình độ học vấn cao thường có kỳ vọng cao về sự phát triển sự nghiệp và dễ bị dao động trước các cơ hội mới (Khaliq và cộng sự, 2022; Duckworth và cộng sự, 2007). Giới tính cũng đóng vai trò trong sự khác biệt về cách ứng phó với công việc và trách nhiệm gia đình (Kim, 2008). Bên cạnh đó, kinh nghiệm làm việc và nỗ lực kiên trì được xem là yếu tố bảo vệ, giúp nhân viên vượt qua áp lực và gắn bó với công việc (Lam và Chen, 2012). Khả năng thích ứng linh hoạt với môi trường thay đổi và tinh thần trách nhiệm cao giúp nhân viên duy trì sự ổn định trong công việc ngay cả trong những thời điểm khó khăn (Wang & Cheung, 2024; Crespi-Vallbona và cộng

sự, 2023). Hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp cũng có vai trò giảm thiểu sự căng thẳng và tăng cảm giác gắn kết với tổ chức. Sức khỏe tinh thần tốt là nền tảng giúp nhân viên giảm nguy cơ kiệt sức và tăng khả năng ứng phó với thách thức công việc (Lee và Kim, 2023). Ngược lại, sự thiếu hụt các yếu tố hỗ trợ này có thể dẫn đến tình trạng căng thẳng kéo dài và ý định nghỉ việc gia tăng.

Bảng 1.5: Các yếu tố cá nhân ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên lĩnh vực khách sạn

Yếu tố	Tác giả, năm	Diễn giải
<i>Tự tin vào năng lực bản thân</i>	Aselage và Eisenberger (2003)	Mức độ nhân viên tin tưởng vào khả năng hoàn thành công việc và xử lý áp lực.
<i>Chuẩn mực chủ quan</i>	Harrison và cộng sự (2006)	Ảnh hưởng từ kỳ vọng của gia đình, đồng nghiệp và xã hội đối với quyết định làm việc của nhân viên.
<i>Đặc điểm tính cảm tiêu cực</i>	Schaubroeck và cộng sự (1989)	Xu hướng có cảm xúc tiêu cực trong công việc, như lo âu hoặc căng thẳng, làm tăng ý định nghỉ việc.
<i>Tuổi</i>	Duckworth và cộng sự (2007)	Nhân viên trẻ thường dễ dao động hơn do thiếu kinh nghiệm, trong khi nhân viên lớn tuổi thường kiên trì hơn.
<i>Giới tính</i>	Kim (2008)	Ảnh hưởng từ sự kỳ vọng xã hội về vai trò giới trong công việc và gia đình.
<i>Trình độ học vấn</i>	Khaliq và cộng sự (2022)	Trình độ học vấn cao có thể gia tăng kỳ vọng về cơ hội thăng tiến và điều kiện làm việc tốt hơn.
<i>Kinh nghiệm làm việc</i>	Lam và Chen (2012)	Nhân viên có kinh nghiệm thường xử lý áp lực tốt hơn và cam kết cao hơn với tổ chức.
<i>Nỗ lực và kiên trì</i>	Duckworth và cộng sự (2007)	Khả năng duy trì cam kết và vượt qua khó khăn để đạt mục tiêu, giúp giảm ý định nghỉ việc.
<i>Khả năng thích ứng</i>	Wang & Cheung (2024)	Mức độ nhân viên có thể thích nghi với sự thay đổi trong môi trường làm việc.
<i>Tinh thần trách nhiệm</i>	Crespi-Vallbona và cộng sự (2023)	Mức độ sẵn sàng chịu trách nhiệm trong công việc, giúp duy trì sự ổn định trong công việc ngay cả khi có áp lực.
<i>Hỗ trợ xã hội từ đồng nghiệp</i>	Qiu và cộng sự (2015)	Sự hỗ trợ từ đồng nghiệp trong công việc có thể giúp giảm căng thẳng và ý định nghỉ việc.
<i>Sức khỏe tinh thần</i>	Lee và Kim (2023)	Trạng thái sức khỏe tinh thần tốt giúp nhân viên giảm nguy cơ kiệt sức và giảm ý định rời bỏ tổ chức.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Các nghiên cứu trong lĩnh vực hành vi tổ chức và quản lý nguồn nhân lực đã xác định nhiều nguyên nhân dẫn đến ý định nghỉ việc của nhân viên, phản ánh sự tương tác phức tạp giữa các yếu tố cá nhân, công việc và tổ chức. Trước hết, môi trường làm việc, bao gồm điều kiện vật chất, không gian làm việc và bầu không khí tổ chức, có tác động trực tiếp đến sự hài lòng và cam kết của nhân viên, trong khi những môi trường không thân thiện hoặc thiếu an toàn làm tăng nguy cơ nghỉ việc (DiPietro & Condly,

2007; Giousmpasoglou, 2024). Thái độ và động lực làm việc, chẳng hạn như sự gắn bó với công việc, thường giảm ý định nghỉ việc, nhưng cảm giác bất công hoặc không hài lòng lại có tác động ngược lại (Choi, 2006; Blomme và cộng sự, 2010b).

Căng thẳng công việc và các yêu cầu không hợp lý, đặc biệt khi kéo dài, dễ dẫn đến tình trạng kiệt sức, làm gia tăng ý định nghỉ việc (Iverson & Deery, 1997). Các chính sách quản lý nguồn nhân lực (HRM) không công bằng, như thiếu công nhận, lương thưởng không xứng đáng, hay cơ hội phát triển hạn chế, cũng là yếu tố quan trọng (Khaliq và cộng sự, 2022). Xung đột vai trò hoặc sự mâu thuẫn trong kỳ vọng của tổ chức với cá nhân thường tạo ra căng thẳng, làm suy giảm sự gắn bó (Kim, 2008). Phong cách lãnh đạo của người giám sát cũng đóng vai trò lớn; lãnh đạo hỗ trợ có thể giảm tỷ lệ nghỉ việc, trong khi lãnh đạo độc đoán lại gây tác động tiêu cực (Lam & Chen, 2012). Một số nghiên cứu đã đề cập đến sự ảnh hưởng của tiền lương và các thu nhập khác đến ý định nghỉ việc của nhân viên, đó là lý do có sự dịch chuyển nhân sự từ tổ chức này sang tổ chức khác với mong muốn mức lương tốt hơn. Saeed và cộng sự (2023) mức lương của tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc tự nguyện. Mức lương, chế độ đãi ngộ và phần thưởng khác có mối quan hệ quan trọng đối với mức độ thay đổi công việc. Lương là khoản thu nhập theo định kỳ, thời gian dựa vào tính chất công việc và khả năng hoàn thành công việc, độ tuổi, giới tính, trình độ được giáo dục và nhiều yếu tố khác (Terera & Ngirande, 2014), tiền lương được người lao động coi trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến động lực của họ. Motowidlo (1983) thấy rằng tiền thu nhập có tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên từ đó ảnh hưởng đến tỷ lệ nghỉ việc của một doanh nghiệp. Ngoài ra, sự hài lòng về tiền lương có ảnh hưởng trực tiếp cũng như gián tiếp đến ý định nghỉ việc (Lum và cộng sự, 1998). Mặc dù lý thuyết hai yếu tố của Herzberg về động lực đã đề cập đến tiền lương như là yếu tố duy trì, sự vắng mặt của yếu tố này sẽ tạo ra sự không hài lòng.

Ngoài ra, các yêu cầu lao động cảm xúc, đặc biệt trong ngành dịch vụ, làm tăng căng thẳng và ý định nghỉ việc do áp lực phải thể hiện cảm xúc không tự nhiên. Hiệu suất cá nhân cũng là yếu tố đáng chú ý, khi những nhân viên làm việc hiệu quả nhưng không được thăng tiến hoặc phát triển có thể cảm thấy mất động lực (Saporna & Claveria, 2013). Các yếu tố mới hơn cũng được chú ý, như khả năng tiếp cận chương trình phát triển kỹ năng và sự cân bằng công việc - cuộc sống (Wang & Cheung, 2024). Chính sách sức khỏe tinh thần trong tổ chức cũng đóng vai trò quan trọng, giúp giảm thiểu tình trạng kiệt sức và duy trì sự hài lòng công việc (Kim & Park, 2023).

Bảng 1.6: Các yếu tố thuộc về tổ chức tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên

Yếu tố	Tác giả, năm	Diễn giải
<i>Môi trường làm việc</i>	Rhoades và Eisenberger (2002) DiPietro & Condly (2007)	Bao gồm điều kiện vật chất, không gian làm việc, bầu không khí văn hóa trong tổ chức.

	Yang và cộng sự (2012) Giousmpasoglou (2024)	
<i>Thái độ và động lực làm việc</i>	Choi (2006); Blomme và cộng sự (2010b)	Sự gắn bó với công việc giúp giảm ý định nghỉ việc, nhưng cảm giác bất công có thể làm tăng ý định này.
<i>Căng thẳng công việc</i>	Iverson & Deery (1997) Lee và Way (2010) Mohsin và cộng sự (2013)	Yêu cầu công việc quá cao hoặc kéo dài có thể gây kiệt sức, dẫn đến ý định nghỉ việc.
<i>Quản lý nguồn nhân lực</i>	Qiu và cộng sự (2015) Babakus và cộng sự (2017) Khaliq và cộng sự (2022)	Thực hành HRM thiếu công bằng, như lương thưởng thấp và hạn chế cơ hội phát triển.
<i>Xung đột vai trò</i>	Eisenberger và cộng sự (2002) Kim (2008)	Mâu thuẫn trong kỳ vọng của tổ chức với trách nhiệm cá nhân dẫn đến căng thẳng và suy giảm cam kết.
<i>Phong cách lãnh đạo</i>	Lam & Chen (2012) Brown và cộng sự (2005)	Lãnh đạo hỗ trợ giúp nhân viên cảm thấy an tâm và gắn bó; lãnh đạo độc đoán làm tăng ý định nghỉ việc.
<i>Lao động cảm xúc</i>	Saporna & Claveria (2013) Kammeyer-Mueller và cộng sự (2013)	Yêu cầu thể hiện cảm xúc theo quy tắc của tổ chức, gây căng thẳng trong các ngành dịch vụ.
<i>Hiệu suất cá nhân</i>	Pizam & Thornburg (2000) Qiu và cộng sự (2015)	Nhân viên hiệu quả nhưng không được ghi nhận hoặc thăng tiến có thể mất động lực và muốn nghỉ việc.
<i>Chính sách hỗ trợ sức khỏe tinh thần</i>	Allen và cộng sự (2003) Kim & Park (2023)	Các chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần nhằm giảm căng thẳng và kiệt sức cho nhân viên.
<i>Cân bằng công việc - cuộc sống</i>	Wang & Cheung (2024)	Chính sách cân bằng công việc giúp nhân viên duy trì hiệu suất mà không bị quá tải công việc.
<i>Lương sống tối thiểu</i>	Chan và Kuok (2011) Giousmpasoglou (2024)	Đảm bảo nhân viên nhận được mức lương đáp ứng chi phí sinh hoạt cơ bản.
<i>Đại diện lao động</i>	Giousmpasoglou (2024)	Tăng cường vai trò đại diện lao động trong các quyết định về chính sách công việc.

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Trong bối cảnh hiện nay, việc làm thỏa đáng ngày càng nhận được nhiều sự chú ý nhờ cách tiếp cận toàn diện, tích cực về điều kiện lao động và phúc lợi nhân viên. Khái niệm này bao gồm các yếu tố cốt lõi như môi trường làm việc an toàn, khối lượng và thời gian công việc hợp lý, cảm giác viên mãn trong công việc, các giá trị mang lại từ công việc và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nghiên cứu của Giousmpasoglou (2024) đã phân tích điều kiện làm việc trong ngành khách sạn toàn cầu, nhấn mạnh những thách thức như lương thấp, giờ làm việc kéo dài, thiếu phúc lợi và khai thác lao động, đặc biệt đối với lao động nhập cư và thời vụ. Từ đó, các đề xuất nhằm cải thiện môi trường làm việc thông qua việc đảm bảo mức lương sống, tăng

cường đại diện lao động, cải thiện cân bằng công việc - cuộc sống và thúc đẩy đào tạo kỹ năng trong bối cảnh tự động hóa ngày càng phát triển. Việc triển khai chương trình Việc làm Công bằng (FDWA) được kỳ vọng sẽ giảm tỷ lệ nghỉ việc, nâng cao mức độ hài lòng của nhân viên và gia tăng tính cạnh tranh của ngành.

Đồng thời, ở các ngành dịch vụ có áp lực cao như nhà hàng, khách sạn và du lịch, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân là một yếu tố cốt lõi trong việc duy trì sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Khi sự cân bằng này không được đảm bảo, nhân viên có thể rơi vào trạng thái căng thẳng, kiệt sức, dẫn đến suy giảm hiệu suất làm việc và tăng nguy cơ nghỉ việc. DiPietro và Condly (2007) chỉ ra rằng môi trường làm việc thiếu tính linh hoạt làm giảm cam kết của nhân viên trong ngành nhà hàng, từ đó thúc đẩy ý định nghỉ việc. Choi (2006) nhấn mạnh vai trò của văn hóa tổ chức trong việc giảm áp lực thông qua các chính sách hỗ trợ sự cân bằng, giúp giảm thiểu xung đột giữa công việc và đời sống cá nhân. Tương tự, nghiên cứu của Blomme và cộng sự (2010) tại Hà Lan kết luận rằng sự không cân bằng giữa công việc và cuộc sống là nguyên nhân chính khiến nhân viên khách sạn tìm kiếm cơ hội mới. Iverson và Deery (1997) cho rằng áp lực công việc cao và lịch trình không linh hoạt làm suy giảm sự gắn kết với tổ chức, trong khi các chính sách hỗ trợ linh hoạt giúp giảm đáng kể ý định nghỉ việc. DiPietro và Milman (2004) cũng cho thấy rằng nhân viên ngành du lịch chịu áp lực từ lịch làm việc kéo dài sẽ dễ có ý định rời bỏ công việc nếu thiếu sự hỗ trợ phù hợp. Nghiên cứu của Saporna và Claveria (2013) tại Philippines khẳng định rằng chính sách làm việc linh hoạt và đảm bảo quyền lợi cá nhân là chìa khóa giúp duy trì đội ngũ nhân viên. Qiu và cộng sự (2015) tại Trung Quốc cũng nhấn mạnh rằng môi trường làm việc thân thiện và sự hỗ trợ xã hội đóng vai trò quan trọng trong việc giảm ý định nghỉ việc. Các nghiên cứu gần đây hơn như Wang và Cheung (2024) chỉ ra rằng các chương trình hỗ trợ tâm lý và sự linh hoạt trong công việc góp phần giảm ý định nghỉ việc trong ngành du lịch và khách sạn. Tương tự, Crespi-Vallbona và cộng sự (2023) tại Barcelona cho thấy nhân viên sẽ cam kết gắn bó lâu dài hơn khi họ cảm thấy được coi trọng và đạt được sự cân bằng.

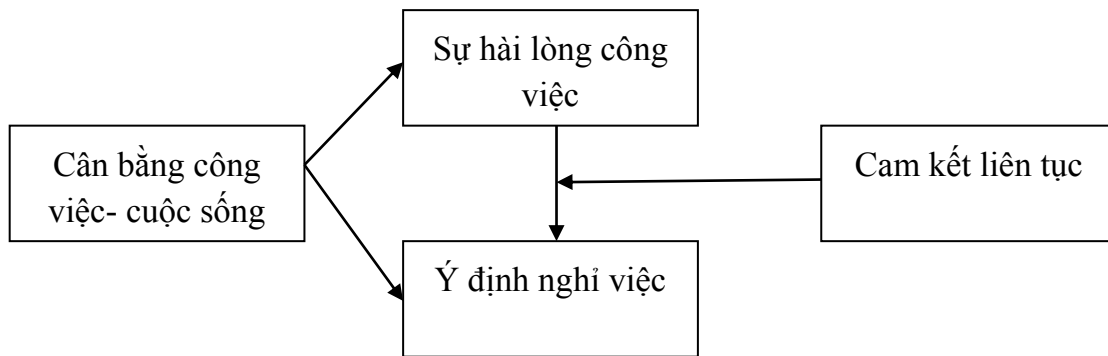
Nhìn chung, các nghiên cứu đều khẳng định rằng sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống là yếu tố làm gia tăng ý định nghỉ việc. Ngược lại, các chính sách linh hoạt, môi trường làm việc hỗ trợ và văn hóa công việc tích cực không chỉ giúp giảm thiểu ý định nghỉ việc mà còn nâng cao sự hài lòng, cam kết và hiệu suất làm việc của nhân viên, đặc biệt trong các ngành đòi hỏi sự gắn bó lâu dài và ổn định.

1.3 Sự cân bằng công việc và cuộc sống

Cân bằng công việc-cuộc sống (WLB) được hiểu là mức độ mà cá nhân có thể tham gia tích cực và cảm thấy hài lòng trong cả vai trò công việc lẫn gia đình. Theo Greenhaus và cộng sự (2012), sự cân bằng công việc và cuộc sống bao gồm ba khía cạnh: cân bằng thời gian (phân bổ thời gian hợp lý giữa công việc và gia đình), cân bằng sự tham gia (mức độ cam kết và tham gia tương đương trong cả hai lĩnh vực) và

cân bằng sự hài lòng (mức độ hài lòng tương đương với công việc và cuộc sống gia đình). Sự cân bằng công việc và cuộc sống đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sức khỏe tinh thần và sự hài lòng chung của nhân viên (Cain và cộng sự, 2019), đặc biệt trong các ngành dịch vụ có lịch làm việc không cố định như khách sạn, nơi nhân viên dễ gặp mâu thuẫn công việc - cuộc sống khi không thể phân bổ hợp lý thời gian và nguồn lực cá nhân, dẫn đến suy giảm chất lượng cuộc sống (Gamor và cộng sự, 2018). Nghiên cứu của Bakker và cộng sự (2014) cho thấy mâu thuẫn công việc - cuộc sống cản trở quá trình phục hồi sau căng thẳng và gây kiệt sức khi năng lượng tiêu hao nhanh hơn tốc độ phục hồi. Sự cân bằng công việc và cuộc sống là một chiến lược tối ưu giúp nhân viên quản lý hiệu quả nguồn lực cá nhân, giảm xung đột và tăng cường quá trình phục hồi năng lượng. Trong nghiên cứu của Nguyễn và cộng sự (2023), sự cân bằng công việc và cuộc sống được định nghĩa là khả năng nhân viên phân bổ thời gian và sự chú ý hài hòa giữa công việc và cuộc sống cá nhân để tránh xung đột giữa hai lĩnh vực này, đóng vai trò trung gian giữa động lực làm việc và sự gắn kết công việc trong môi trường áp lực cao.

Trong ngành khách sạn, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một vấn đề ngày càng được quan tâm, đặc biệt trong bối cảnh môi trường làm việc có nhịp độ nhanh, áp lực cao và đặc thù vận hành liên tục, kể cả vào các khung giờ ngoài giờ hành chính, cuối tuần và ngày lễ. Những đặc điểm này khiến nhân viên ngành khách sạn thường xuyên gặp khó khăn trong việc phân bổ thời gian và năng lượng cho các nhu cầu cá nhân và gia đình, từ đó ảnh hưởng đến sức khỏe, động lực làm việc và sự gắn bó với tổ chức. Nghiên cứu của Lucas và Deery (2004) đã chỉ ra rằng tỷ lệ nghỉ việc cao trong ngành khách sạn có mối liên hệ chặt chẽ với áp lực công việc và sự thiếu hụt cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Sự mất cân bằng này không chỉ làm suy giảm mức độ hài lòng trong công việc mà còn tác động tiêu cực đến hiệu suất và tinh thần làm việc của nhân viên. Nghiên cứu của Fayyazi và cộng sự (2015) cũng cho thấy vai trò điều tiết của cam kết liên tục trong mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc. Các chiến lược quản trị nguồn nhân lực cần hướng đến cải thiện sự cân bằng công việc và cuộc sống, bao gồm phân bổ ca làm việc linh hoạt, chính sách nghỉ phép và hỗ trợ về mặt tâm lý - xã hội (Deery, 2008). Ở góc độ tâm lý tổ chức, khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ từ tổ chức trong việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống, họ có xu hướng thể hiện mức độ cam kết tổ chức cao hơn, đồng thời giảm bớt các triệu chứng stress và kiệt sức nghề nghiệp (Karatepe & Uludag, 2007). Điều này không chỉ giúp nâng cao chất lượng dịch vụ mà còn đóng góp vào việc duy trì lực lượng lao động ổn định trong môi trường có tính cạnh tranh cao như ngành khách sạn (Zopiatis và cộng sự, 2014).



Hình 1.3: Mô hình mối quan hệ giữa cân bằng công việc cuộc sống và ý định nghỉ việc

(Nguồn: Fayyazi và cộng sự, 2015)

Đồng thời, sự cân bằng công việc và cuộc sống đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì sức khỏe tinh thần và thể chất, điều này cũng gắn liền với khái niệm việc làm thỏa đáng. Khi các yếu tố việc làm thỏa đáng được thỏa mãn, nhân viên có xu hướng ít trải qua tình trạng xung đột công việc-cuộc sống hơn, vì họ cảm thấy công việc hỗ trợ và không làm gián đoạn cuộc sống cá nhân của họ (McGonagle và cộng sự, 2015). Việc làm thỏa đáng có vai trò quan trọng trong việc hỗ trợ sự cân bằng công việc-cuộc sống, làm giảm sự tiêu hao năng lượng không cần thiết và tăng cường quá trình phục hồi thông qua các điều kiện làm việc thuận lợi. Nghiên cứu của Geng và cộng sự (2024) xác định tác động tích cực của cân bằng công việc – gia đình đến việc làm thỏa đáng làm trung gian, trong khi việc làm thỏa đáng tác động tích cực đến ý định sinh con. Nghiên cứu đề xuất cải thiện điều kiện lao động, đảm bảo thu nhập ổn định, nâng cao giá trị công việc và tạo môi trường thân thiện với gia đình từ đó thúc đẩy sự cân bằng công việc và cuộc sống.

1.4 Nhân sự lĩnh vực khách sạn

Nhân sự khách sạn đề cập đến tất cả những cá nhân làm việc trong khách sạn, chịu trách nhiệm vận hành và cung cấp các dịch vụ liên quan đến lưu trú, ăn uống và các tiện nghi khác nhằm đáp ứng nhu cầu của khách hàng. Đội ngũ nhân sự này bao gồm nhiều vị trí khác nhau, từ quản lý cấp cao, lễ tân, buồng phòng, nhà hàng đến các vị trí hỗ trợ như bảo trì, an ninh và dịch vụ khách hàng. Vai trò của nhân sự khách sạn không chỉ đảm bảo hoạt động hàng ngày diễn ra suôn sẻ mà còn góp phần tạo nên trải nghiệm tích cực cho khách hàng, đóng vai trò quan trọng trong sự thành công của khách sạn (Baum, 2006; Hayes & Ninemeier, 2009).

Nhân lực trong ngành khách sạn nói riêng và ngành du lịch nói chung có những đặc điểm tương đối khác so với một số ngành công nghiệp khác. Theo Kusluran và cộng sự (2010), nhân lực trong khách sạn có các đặc điểm cụ thể như sau:

- Ngành khách sạn sử dụng nhiều lao động: Nhìn chung, ngành khách sạn đòi hỏi số lượng lao động lớn do hoạt động chủ yếu là cung cấp dịch vụ thông qua sự phục vụ

của con người. Việc đầu tư vào ngành này tạo ra nhiều cơ hội việc làm hơn so với nhiều ngành nghề khác.

- Tính chất công việc không ổn định và tỉ lệ "nhảy việc" cao: Ngành khách sạn thường xuyên đối mặt với sự biến động do tính mùa vụ trong du lịch, khó dự đoán nhu cầu, cùng với những tác động bất ngờ từ tình hình kinh tế, chính trị, và xã hội. Bên cạnh đó, cơ hội phát triển nghề nghiệp còn hạn chế và sự thiếu hụt trong cơ cấu nghề nghiệp cũng góp phần gây ra tình trạng công việc không ổn định và tỷ lệ nhân viên thay đổi chỗ làm cao. Nhân sự trong ngành du lịch thường có xu hướng tìm kiếm nơi làm việc mới, đặc biệt ở các địa phương có du lịch phát triển và nhiều doanh nghiệp lớn cạnh tranh, dẫn đến tình trạng thu hút và tranh giành nguồn nhân lực giữa các doanh nghiệp.

- Lao động không có kỹ năng hoặc bán kỹ năng: Phần lớn lao động trong ngành du lịch, nhà hàng và khách sạn là lao động không có kỹ năng chuyên môn hoặc chỉ có kỹ năng ở mức bán chuyên. Điều này cho thấy nhân viên trong ngành có thể dễ dàng học hỏi và nắm bắt công việc thông qua quá trình đào tạo tại chỗ mà không cần phải trải qua quá trình đào tạo chính quy. Không có gì ngạc nhiên khi nhiều người làm việc trong lĩnh vực này đến từ các ngành nghề khác, bao gồm sinh viên làm việc bán thời gian hoặc những người lao động tạm thời.

- Đặc điểm giới tính của lao động: Phần lớn nhân sự trong ngành du lịch, nhà hàng và khách sạn là nữ giới, trẻ tuổi và có ngoại hình ưa nhìn. Theo thống kê, trung bình khoảng 50% lao động trong ngành là nữ. Do đặc thù công việc yêu cầu giao tiếp nhiều với khách hàng, ngoại hình và độ tuổi của người lao động trong lĩnh vực này thường được chú trọng.

- Chuyển đổi kỹ năng: Nhiều kỹ năng của nhân viên trong ngành du lịch, nhà hàng, khách sạn có khả năng chuyển đổi, cho phép người lao động có thể đảm nhận nhiều vị trí khác nhau trong cùng ngành hoặc chuyển sang các lĩnh vực khác như bán lẻ, ngân hàng, hay bảo hiểm. Điều này thường thấy ở các doanh nghiệp du lịch, nơi nhân viên thường được luân chuyển vị trí làm việc theo mùa vụ hoặc theo yêu cầu công việc. Nhân viên trong doanh nghiệp có thể đảm nhận nhiều công việc ở các vị trí khác nhau.

- Chênh lệch về trình độ giữa các bộ phận: Trong ngành khách sạn, sự chênh lệch về trình độ giữa các bộ phận là khá rõ rệt. Nhân viên ở các bộ phận văn phòng, lễ tân, và tiếp thị thường có trình độ cao, trong khi nhân viên trực tiếp như lao công, vệ sinh, vận chuyển hành lý và khách hàng thường có trình độ thấp hơn.

Trong lĩnh vực khách sạn, chất lượng và cấu trúc nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định hiệu quả vận hành và mức độ hài lòng của khách hàng. Mô hình tổ chức và năng lực đội ngũ nhân viên thường có sự khác biệt rõ rệt giữa các hạng sao khách sạn. Theo Baum (2006), khách sạn cao cấp (từ 4 đến 5 sao) thường vận hành theo mô hình quản trị nguồn nhân lực chuyên sâu, với các bộ phận chức năng được phân chia rõ ràng và hệ thống quy trình tiêu chuẩn hóa, trong khi các khách sạn hạng

thấp (1 đến 2 sao) hoạt động với cơ cấu đơn giản, nhân viên kiêm nhiệm và thiếu tính chuyên môn hóa. Bên cạnh đó, trình độ chuyên môn và kỹ năng của nhân sự cũng thể hiện sự phân tầng theo cấp sao. Nghiên cứu của Jolliffe và Farnsworth (2003) cho thấy các khách sạn cao cấp thường ưu tiên tuyển dụng nhân sự có trình độ đại học hoặc cao đẳng chuyên ngành du lịch-khách sạn, khả năng ngoại ngữ tốt và kỹ năng giao tiếp chuyên nghiệp, đáp ứng yêu cầu phục vụ khách quốc tế. Trong khi đó, nhân sự tại khách sạn hạng trung hoặc hạng thấp thường được tuyển dụng theo tiêu chí linh hoạt, không bắt buộc có trình độ chuyên môn cao, và ít được đào tạo bài bản. Khách sạn càng cao cấp thì càng cần một chiến lược quản trị nguồn nhân lực bài bản để duy trì sự ổn định và tính nhất quán trong trải nghiệm khách hàng.

Vì vậy trong ngành khách sạn, quản lý nhân sự (HRM) đóng vai trò then chốt trong việc duy trì chất lượng dịch vụ, nâng cao hiệu suất và tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững. Nghiên cứu của Lucas & Deery (2004) đã chỉ ra rằng các thách thức như tỷ lệ nghỉ việc cao, áp lực công việc lớn, và sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân đang ảnh hưởng tiêu cực đến sự hài lòng của nhân viên. Trước những biến động này, các doanh nghiệp khách sạn cần đổi mới chiến lược quản trị nhân sự, tích cực ứng dụng công nghệ và phát triển môi trường làm việc linh hoạt nhằm thích nghi với những thay đổi không ngừng trong ngành. Tiếp nối quan điểm này, Davidson và cộng sự (2011) nhấn mạnh rằng đội ngũ nhân sự chất lượng cao không chỉ là nguồn lực vận hành dịch vụ mà còn là yếu tố cốt lõi nâng cao năng lực cạnh tranh. Điều này đặc biệt quan trọng trong bối cảnh ngành khách sạn đòi hỏi cao về kỹ năng chuyên môn, tính linh hoạt và khả năng ứng biến trước các tình huống phức tạp. Nhân sự khách sạn có vai trò không chỉ trong việc duy trì chất lượng dịch vụ, mà còn trong việc tối ưu hóa quy trình vận hành và nâng cao khả năng phản ứng linh hoạt trước nhu cầu đa dạng, thay đổi liên tục của khách hàng (Karatepe & Olugbade, 2009). Giữ chân nhân viên giỏi không chỉ giúp giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo mà còn nâng cao hiệu suất tổ chức và đảm bảo sự ổn định dài hạn, từ đó duy trì lợi thế cạnh tranh của khách sạn. Theo Baum (2019), quản lý nhân sự trong ngành khách sạn không còn giới hạn trong các hoạt động truyền thống như tuyển dụng và đào tạo, mà đã mở rộng sang các lĩnh vực chiến lược hơn như thúc đẩy động lực làm việc, xây dựng văn hóa doanh nghiệp, củng cố sự gắn kết và phát triển chiến lược giữ chân nhân tài. Một hệ thống HRM hiệu quả không chỉ cải thiện năng suất lao động mà còn trực tiếp nâng cao trải nghiệm khách hàng và tính bền vững trong kinh doanh. Đặc biệt, trong môi trường làm việc khách sạn, cảm xúc tích cực của nhân viên không chỉ nâng cao hiệu suất công việc mà còn góp phần cải thiện sự hài lòng của khách hàng, tăng cường động lực làm việc và mức độ gắn kết với tổ chức. Do đó, quản trị cảm xúc nên được xem là một phần không thể thiếu trong chiến lược nhân sự toàn diện của ngành khách sạn hiện đại (Hwang và cộng sự, 2021). Duy trì sự quan tâm đến cảm xúc của nhân viên không chỉ là một khía cạnh nhân văn trong quản trị nguồn nhân lực mà còn là chiến lược trọng

yếu để đảm bảo chất lượng dịch vụ và sự ổn định đội ngũ. Trong ngành khách sạn-du lịch, nơi nhân viên tuyến đầu thường xuyên phải thực hiện lao động cảm xúc khi đối diện với những yêu cầu đa dạng và đôi khi khó chịu từ khách hàng, việc thiếu hỗ trợ tâm lý dễ dẫn đến căng thẳng, kiệt sức và gia tăng ý định nghỉ việc. Ngược lại, khi doanh nghiệp chú trọng đến cảm xúc của nhân viên thông qua các biện pháp như xây dựng môi trường tôn trọng, cung cấp cơ chế phản hồi, huấn luyện kỹ năng điều tiết cảm xúc và khuyến khích sự cân bằng công việc-cuộc sống, nhân viên sẽ duy trì được trạng thái tinh thần tích cực (Lan và cộng sự, 2022). Điều này không chỉ nâng cao hiệu suất phục vụ và trải nghiệm khách hàng mà còn củng cố lòng trung thành, giảm thiểu biến động nhân sự, qua đó tạo ra lợi thế cạnh tranh bền vững cho tổ chức.

1.5 Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc-cuộc sống và ý định nghỉ việc .

Công việc của mỗi cá nhân thường bao gồm hai yếu tố chính: nguồn lực công việc và nhu cầu công việc. Nguồn lực công việc bao gồm các yếu tố vật chất, tâm lý, tổ chức và xã hội như quyền tự chủ, phản hồi tích cực, hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên, phân bổ hợp lý thời gian và khối lượng công việc, cơ hội phát triển, và các điều kiện về thu nhập, sức khỏe, phúc lợi và an ninh (Ferraro, 2018; Graça và cộng sự, 2021). Ngược lại, nhu cầu công việc bao gồm áp lực và khối lượng công việc lớn, các yếu tố căng thẳng, và yêu cầu về hiệu suất cao, đặc biệt trong môi trường cạnh tranh hiện đại. Khi nhu cầu công việc vượt quá nguồn lực, nhân viên có thể trải qua căng thẳng, giảm hiệu suất và tăng ý định nghỉ việc (Bauer và cộng sự, 2014; Demerouti & Bakker, 2014). Điều này cũng có thể ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe, dẫn đến kiệt sức và mệt mỏi. Việc gia tăng nguồn lực công việc có thể là một giải pháp hiệu quả nhằm giảm thiểu những tác động tiêu cực này.

Khái niệm việc làm thỏa đáng đã và đang trở thành trọng tâm trong các nghiên cứu về hành vi tổ chức và tâm lý lao động hiện đại. Theo Aybas và cộng sự (2022), việc làm thỏa đáng không chỉ phản ánh chất lượng môi trường làm việc mà còn là yếu tố then chốt trong việc lý giải tác động của điều kiện lao động đến hành vi của nhân viên. Các yếu tố như tỷ lệ vắng mặt, hiệu suất công việc, và đặc biệt là mức độ hài lòng của khách hàng đều có liên hệ mật thiết với mức độ thỏa đáng mà người lao động cảm nhận được trong công việc của họ (Bakker & de Vries, 2021). Một môi trường làm việc đáp ứng đầy đủ nguồn lực công việc, như sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và quản lý, cơ hội phát triển nghề nghiệp, và sự công nhận thành tích, sẽ giúp giảm bớt ảnh hưởng tiêu cực từ các yêu cầu công việc cao. Những nguồn lực này không chỉ đóng vai trò bảo vệ người lao động khỏi căng thẳng và kiệt sức, mà còn tạo điều kiện để họ duy trì động lực và năng lượng tích cực trong quá trình làm việc (Ferraro, 2018; Graça và cộng sự, 2021).

Theo Bakker và cộng sự (2004), các điều kiện làm việc tích cực đóng vai trò như một loại vốn tâm lý giúp nhân viên đối phó hiệu quả hơn với áp lực công việc, giảm thiểu stress, đồng thời gia tăng mức độ hài lòng và gắn bó tổ chức. Việc làm thỏa đáng

không chỉ đáp ứng nhu cầu sinh tồn cơ bản mà còn góp phần nuôi dưỡng cảm giác tự chủ, sự công nhận giá trị cá nhân và cơ hội phát triển lâu dài trong công việc. Bên cạnh đó, Kaan Namal và cộng sự (2024) chỉ ra rằng khi công việc phù hợp với nhu cầu, kỳ vọng và giá trị cá nhân, người lao động có xu hướng gắn bó hơn với tổ chức, giảm thiểu ý định nghỉ việc và nâng cao cam kết nghề nghiệp. Việc làm thỏa đáng, vì vậy, không chỉ nâng cao chất lượng cuộc sống người lao động mà còn đóng vai trò thiết yếu trong chiến lược giữ chân nhân tài. Tương tự, nghiên cứu của Wan & Duffy (2022) khẳng định rằng sự hài lòng trong công việc là biến trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và ý định rời bỏ tổ chức. Nhân viên cảm thấy hài lòng thường ít có xu hướng tìm kiếm công việc thay thế, và ngược lại, khi công việc không đáp ứng được kỳ vọng, ý định nghỉ việc sẽ gia tăng đáng kể. Tuy nhiên, mối quan hệ này không hoàn toàn cố định mà còn chịu ảnh hưởng của nhiều yếu tố trung gian như sự gắn kết công việc, sự hài lòng công việc và tính sáng tạo có thể củng cố việc làm thỏa đáng, giúp giảm ý định nghỉ việc (Chinyamurindi & Mashavira, 2024; Wan & Duffy, 2022). Đồng thời, yếu tố xung đột giữa công việc và gia đình có thể khiến ngay cả những công việc được đánh giá là thỏa đáng cũng không đủ để giữ chân nhân viên (Aybas và cộng sự, 2022).

Mặc dù khái niệm việc làm thỏa đáng ban đầu được phát triển từ góc độ xã hội với mục đích đảm bảo điều kiện lao động tốt cho mọi người (Blustein và cộng sự, 2016), nó cũng đã nhận được một số phê phán do chưa chú trọng đủ đến trải nghiệm và cảm xúc cá nhân trong công việc (Deranty & MacMillan, 2012). Các nghiên cứu gần đây đã nhấn mạnh mối liên hệ chặt chẽ giữa việc làm thỏa đáng và các kết quả tích cực như động lực làm việc, vốn tâm lý, hạnh phúc cá nhân (Ferraro và cộng sự, 2020; Blustein và cộng sự, 2016; Kozan & Blustein, 2019), sự gắn kết với công việc (Graça và cộng sự, 2021) và lòng tin vào tổ chức (Braganza & cộng sự, 2021). Điều này cho thấy rằng việc tạo điều kiện làm việc thỏa đáng không chỉ nâng cao hiệu suất mà còn giúp giảm ý định nghỉ việc của nhân viên bằng cách tăng cường cam kết và sự gắn bó của họ với tổ chức (Schaufeli & Bakker, 2004; Demerouti & Bakker, 2011).

Bên cạnh đó, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống ngày càng được công nhận là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sự hài lòng và ý định nghỉ việc của nhân viên. Nghiên cứu tại Úc của Fox và Fallon (2003) đã chỉ ra rằng khi nhân viên đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, mức độ hài lòng trong công việc sẽ tăng lên, và ý định nghỉ việc sẽ giảm xuống. Nghiên cứu của Noor (2011) cũng củng cố quan điểm này khi chỉ ra mối quan hệ mật thiết giữa cân bằng công việc - cuộc sống và quyết định gắn bó với tổ chức. Đạt được sự cân bằng này không chỉ giúp cải thiện sức khỏe tinh thần của nhân viên mà còn tạo ra một môi trường làm việc bền vững, nơi mà nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và có động lực để phát triển lâu dài trong tổ chức.

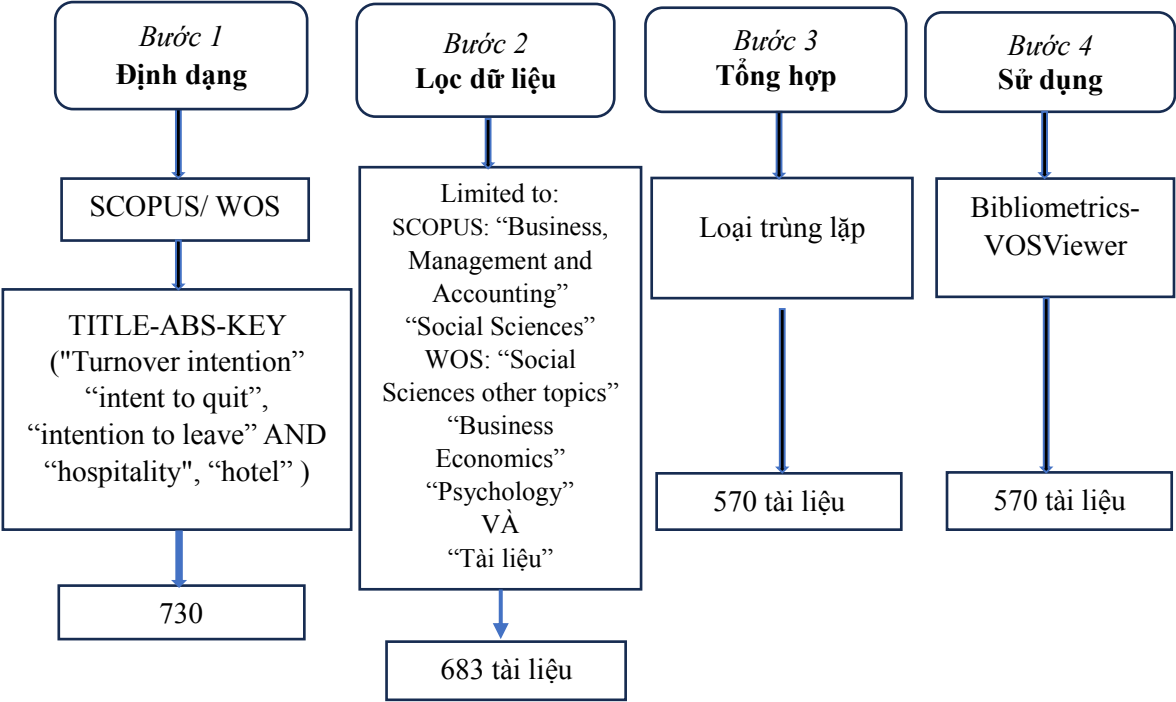
Tổng thể cho thấy, việc làm thỏa đáng có vai trò thiết yếu trong việc duy trì lực lượng lao động ổn định và hạn chế tình trạng nghỉ việc trong các tổ chức. Khi người lao động cảm nhận được môi trường làm việc công bằng, an toàn, thu nhập hợp lý và có cơ

hội phát triển nghề nghiệp, họ thường ít có xu hướng tìm kiếm công việc thay thế. Tuy nhiên, tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc không mang tính đồng nhất mà có thể bị chi phối bởi nhiều yếu tố khác nhau, chẳng hạn như đặc điểm cá nhân, đặc thù công việc hoặc môi trường văn hóa tổ chức. Vì vậy, để đạt được hiệu quả trong việc giữ chân nhân viên, doanh nghiệp cần áp dụng cách tiếp cận toàn diện, không chỉ cải thiện các điều kiện vật chất tại nơi làm việc mà còn chú trọng đến khía cạnh tinh thần như thúc đẩy sự gắn kết tổ chức, tạo dựng môi trường làm việc có ý nghĩa và hỗ trợ cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Chỉ khi đáp ứng đầy đủ các khía cạnh này, tổ chức mới có thể xây dựng được đội ngũ nhân sự ổn định và phát triển bền vững.

1.6 Các xu hướng nghiên cứu về ý định nghỉ việc ngành khách sạn

1.6.1 Nghiên cứu về ý định nghỉ việc ngành khách sạn

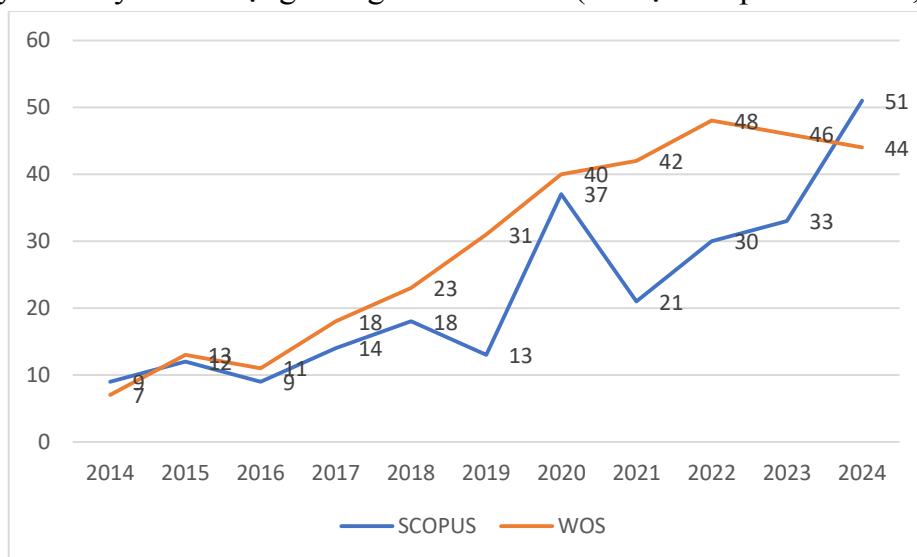
Qua tổng hợp nghiên cứu sự phát triển của các nghiên cứu về ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn đã trải qua một hành trình dài, với tổng số 730 tài liệu ban đầu được tìm kiếm bằng cách sử dụng các từ khóa liên quan như “turnover intention,” “intent to quit,” và “intention to leave” trong ngành khách sạn. Sau khi loại bỏ các trùng lặp ở hai cơ sở dữ liệu Scopus và WOS và áp dụng quy trình lọc dữ liệu, số lượng tài liệu được giảm xuống còn 570 tài liệu, phản ánh một sự tập trung rõ rệt vào các nghiên cứu chất lượng cao và phù hợp với bối cảnh quản trị doanh nghiệp và tâm lý học tổ chức. Để đạt được mục tiêu nghiên cứu và thực hiện phân tích dữ liệu, tác giả sử dụng phương pháp PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Review and Meta-Analysis) (Page và cộng sự, 2021).



Sơ đồ 1.1: Các bước tìm kiếm, đánh giá và lựa chọn tài liệu theo phương pháp PRISMA

(Nguồn: Tác giả, 2024)

Kết quả tìm kiếm trên cơ sở dữ liệu khoa học trực tuyến Scopus và WOS cho thấy các nghiên cứu về ý định nghỉ ngành khách sạn việc xuất hiện từ những năm 2000 nhưng số lượng công bố rất thấp. Cho đến năm 2014 chủ đề này được quan tâm của các nhà nghiên cứu hơn, số lượng ấn phẩm có sự tăng trưởng. Đến sau giai đoạn Covid19 thì số lượng ấn phẩm công bố về chủ đề này tăng vượt trội, năm 2022 có 78 nghiên cứu đến từ các quốc gia khác nhau, điều này cho thấy được sự ảnh hưởng của đại dịch tác động đến ý định nghỉ việc của nhân sự ngành Khách sạn, từ đó đến nay các công bố về chủ đề này vẫn duy trì số lượng tương đối mỗi năm (dữ liệu Scopus và WOS, 2024).

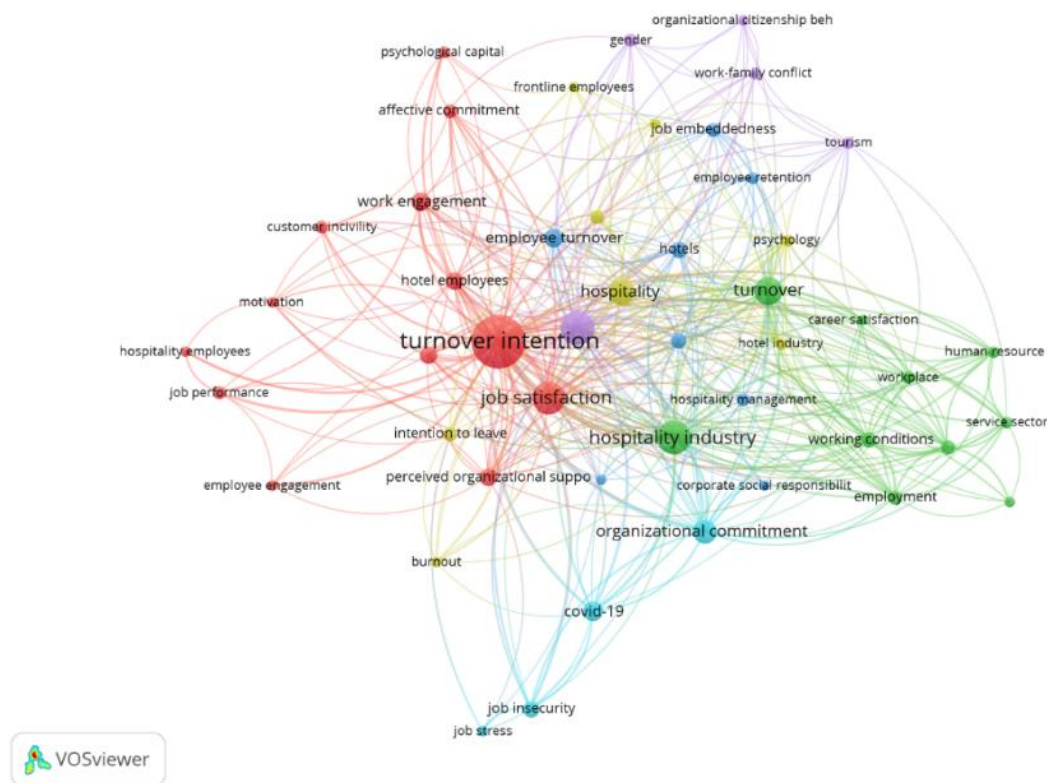


Hình 1.4: Số lượng công bố qua các năm

(Nguồn: Dữ liệu Scopus, WOS, 2024)

Bản đồ mạng lưới từ khóa thể hiện rõ các chủ đề nghiên cứu chính xoay quanh vấn đề ý định nghỉ việc (turnover intention) trong ngành khách sạn (hospitality industry). Chủ đề "Turnover intention" nổi bật và có liên kết mật thiết với các yếu tố như sự hài lòng trong công việc (job satisfaction), sự gắn kết của nhân viên (employee engagement), hiệu suất làm việc (job performance), động lực (motivation), và vấn đề tiêu cực như áp lực công việc (job stress), kiệt sức (burnout), hay hành vi thiếu văn minh của khách hàng (customer incivility). Ngoài ra, mạng lưới còn nhấn mạnh vai trò quan trọng của cam kết tổ chức (organizational commitment), điều kiện làm việc (working conditions), quản lý nguồn nhân lực (human resource), và các tác động ngoại cảnh như đại dịch COVID-19 đến tỷ lệ nhân viên nghỉ việc. Các nghiên cứu từ việc tập trung vào các yếu tố cơ bản như sự hài lòng trong công việc và cam kết tổ chức, đến việc mở rộng sang các bối cảnh phức tạp hơn như căng thẳng, kiệt sức, và tác động của các yếu tố xã hội. Nadiri và Tanova (2010) và Zopiatis và cộng sự (2014), đã đặt nền tảng lý thuyết quan trọng khi khám phá mối quan hệ giữa các yếu tố tổ chức (hỗ trợ từ tổ chức, môi trường làm việc) và các yếu tố tâm lý (cam kết cảm xúc, sự gắn kết với công việc) trong việc ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc. Các nghiên cứu này nhấn mạnh rằng nhân viên thường có xu

hướng rời bỏ tổ chức nếu thiếu sự hài lòng trong công việc hoặc không cảm nhận được sự phù hợp về giá trị giữa cá nhân và tổ chức.



Hình 1.5: Bản đồ đồng từ khóa của các tài liệu đánh giá

(Nguồn: Tác giả, 2024)

Phân tích bản đồ đồng trích dẫn cho thấy trung tâm mạng lưới là các tác giả có ảnh hưởng lớn như Nadiri (2010) và Zopiatlis (2014), với mật độ trích dẫn cao và mối liên kết rộng với các cụm khác, vai trò nền tảng trong nghiên cứu về sự hài lòng công việc và hành vi rút lui trong lĩnh vực dịch vụ. Ngoài ra, Li (2019) nổi bật với số lượng trích dẫn lớn, đại diện cho hướng nghiên cứu tập trung vào việc làm thỏa đáng và công bằng trong tổ chức. Cụm của Wang và cộng sự (2020) và Bani-Melhem và cộng sự (2021) phản ánh sự quan tâm đến các yếu tố tổ chức như quản trị nguồn nhân lực, hành vi lãnh đạo và gắn kết nhân viên. Bên cạnh đó, cụm của Kim và cộng sự (2010) và Li và cộng sự (2021) lại nhấn mạnh các yếu tố tâm lý như ý nghĩa công việc và phúc lợi tinh thần. Sự kết nối chặt chẽ giữa các cụm cho thấy mối quan hệ tương hỗ giữa các chủ đề nghiên cứu, đồng thời khẳng định tính liên ngành và phát triển mạnh mẽ của lĩnh vực này. Các tác giả trung tâm như Nadiri, Zopiatlis, Wang và Li nên được xem là nền tảng tham khảo quan trọng khi xây dựng cơ sở lý thuyết cho các nghiên cứu tiếp theo trong lĩnh vực quản trị nhân sự ngành khách sạn.

1.6.2 Nghiên cứu về việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc

Tổng quan các nghiên cứu gần đây cho thấy việc làm thỏa đáng là một yếu tố có ảnh hưởng quan trọng đến ý định nghỉ việc của người lao động. Dưới góc độ lý thuyết, các nghiên cứu chủ yếu vận dụng Lý thuyết Tâm lý học về Công việc (Psychology of Working Theory-PWT), Lý thuyết Trao đổi Xã hội (Social Exchange Theory-SET), Mô hình Nhu cầu-Nguồn lực Công việc (Job Demands–Resources-JD-R) và Chương trình Việc làm Công bằng (Fair and Decent Work Agenda-FDWA) để lý giải mối quan hệ giữa điều kiện làm việc và hành vi rút lui khỏi tổ chức. Mỗi lý thuyết cung cấp một khung phân tích riêng biệt, nhưng đều thống nhất ở điểm: việc làm thỏa đáng có vai trò then chốt trong việc duy trì động lực, sự gắn kết và cam kết của nhân viên.

Theo PWT, việc làm thỏa đáng được xem là nền tảng đáp ứng những nhu cầu cơ bản của con người, bao gồm sự an toàn, kết nối xã hội và cơ hội phát triển bản thân (Duffy và cộng sự, 2016). Khi những nhu cầu này được thỏa mãn, người lao động hình thành cảm nhận tích cực về công việc và tổ chức, từ đó gia tăng sự gắn bó lâu dài và giảm ý định nghỉ việc. Bổ sung cho PWT, một số nghiên cứu vận dụng Lý thuyết Trao đổi Xã hội (SET) để nhấn mạnh rằng sự công nhận, hỗ trợ và đối xử công bằng từ tổ chức là cơ sở quan trọng định hình hành vi gắn bó của nhân viên. Theo SET, khi người lao động cảm nhận được sự tôn trọng và công bằng, họ có xu hướng duy trì quan hệ lâu dài với tổ chức, từ đó làm giảm ý định rời bỏ (Cropanzano & Mitchell, 2005). Song song, Mô hình Nhu cầu-Nguồn lực Công việc (JD-R) chỉ ra rằng một môi trường được thiết kế cân bằng giữa yêu cầu công việc và nguồn lực hỗ trợ sẽ giúp nhân viên giảm căng thẳng, duy trì trạng thái làm việc tích cực và ổn định hơn, qua đó góp phần hạn chế tình trạng nghỉ việc (Aybas và cộng sự, 2022).

Các nghiên cứu thực nghiệm sử dụng PWT tại nhiều quốc gia như Nam Phi, Thổ Nhĩ Kỳ và Trung Quốc đã nhất quán chỉ ra rằng việc làm thỏa đáng có tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc, đồng thời gia tăng mức độ hài lòng và gắn kết với công việc. Nghiên cứu của Koekemoer và Masenge (2024) tại Nam Phi xác nhận cấu trúc năm yếu tố của việc làm thỏa đáng, đồng thời chứng minh mối liên hệ chặt chẽ giữa việc làm thỏa đáng và thành công nghề nghiệp chủ quan cũng như giảm thiểu ý định nghỉ việc. Namal và cộng sự (2024) tại Thổ Nhĩ Kỳ cũng chỉ ra rằng việc làm thỏa đáng góp phần làm tăng sự hài lòng nghề nghiệp và hạn chế hành vi rút lui. Tại Trung Quốc, nghiên cứu của Wan và Duffy (2022) trên đối tượng thế hệ Millennials cho thấy rằng việc làm thỏa đáng có vai trò thiết yếu trong việc giảm xu hướng nghỉ việc, thông qua việc củng cố trải nghiệm nghề nghiệp tích cực.

Một số nghiên cứu khác tiếp cận vấn đề từ góc nhìn chính sách và quyền lao động. Gioumpasoglou (2024) và Baum & Hai (2019) đề xuất mở rộng khái niệm việc làm thỏa đáng ra ngoài phạm vi tổ chức, xem đây là một nguyên tắc phát triển bền vững trong ngành du lịch toàn cầu. Những nghiên cứu này nhấn mạnh vai trò của việc cải thiện điều kiện lao động, tăng phúc lợi, đảm bảo lương sống, và tôn trọng

quyền lao động như những yếu tố cơ bản để duy trì nguồn nhân lực ổn định và có trách nhiệm.

Về mặt phương pháp, các nghiên cứu chủ yếu sử dụng phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và các kết quả lao động, với các công cụ đo lường đáng tin cậy như Decent Work Scale (DWS) và Thang đo ý định nghỉ việc. Kết quả nghiên cứu đều cho thấy rằng việc cải thiện chất lượng công việc không chỉ làm tăng sự hài lòng mà còn góp phần hạn chế xu hướng nghỉ việc, từ đó nâng cao hiệu quả tổ chức.

Trong bối cảnh ngành du lịch khách sạn, xu hướng nghiên cứu gần đây cho thấy sự quan tâm ngày càng lớn đến khái niệm việc làm thỏa đáng. Phân tích dữ liệu công bố trong giai đoạn 2020–2024 ghi nhận tổng cộng 29 nghiên cứu liên quan, tập trung vào các chủ đề như điều kiện làm việc, phúc lợi nhân viên, cơ hội phát triển nghề nghiệp, giá trị bổ sung và cân bằng công việc-cuộc sống (Phân tích dữ liệu, 2025). Các công trình này thống nhất khẳng định rằng việc làm thỏa đáng không chỉ nâng cao sự hài lòng và cam kết của nhân viên, mà còn là nền tảng cho chiến lược giữ chân nhân sự và nâng cao năng lực cạnh tranh trong ngành dịch vụ (García-Rodríguez và cộng sự, 2021). Bên cạnh đó, việc tích hợp các lĩnh vực như tâm lý học nghề nghiệp, quản trị nhân sự và kinh tế lao động giúp lý giải sâu sắc hơn về ý nghĩa của việc làm thỏa đáng. Cách tiếp cận này không chỉ chú trọng đến các yếu tố bên ngoài như chính sách tổ chức và điều kiện kinh tế, mà còn đi sâu vào các yếu tố nội tại như sức khỏe tâm lý, động lực cá nhân và cảm nhận về giá trị bản thân. Bằng việc kết nối nhiều khía cạnh, các nghiên cứu tương lai có thể đóng góp vào việc hình thành một khuôn khổ toàn diện, xem việc làm thỏa đáng không chỉ là công cụ quản trị hiệu quả mà còn là yếu tố thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức và sự hoàn thiện cá nhân của người lao động. Trong ngành khách sạn là một lĩnh vực đặc thù chịu ảnh hưởng nặng nề bởi đại dịch COVID-19, người lao động không chỉ đối mặt với áp lực công việc cao, tính chất phục vụ linh hoạt và khối lượng công việc không ổn định, mà còn trải qua những tác động tâm lý kéo dài như căng thẳng, mất niềm tin nghề nghiệp và lo lắng về an toàn việc làm. Do đó, việc nghiên cứu việc làm thỏa đáng trong giai đoạn hậu đại dịch cần mở rộng phạm vi, không chỉ dừng lại ở việc đáp ứng các điều kiện lao động vật chất, mà còn phải xem xét đến nhu cầu tâm lý và cảm xúc sâu xa của người lao động.

Bảng 1.7: Bảng tổng hợp các nghiên cứu về việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc

Tác giả, năm	Địa bàn nghiên cứu	Phương pháp	Lý thuyết nền	Kết quả chính
Giousmpasoglou (2024)	Ngành khách sạn toàn cầu	Phân tích tài liệu	Fair and Decent Work Agenda (FDWA)	Nhấn mạnh các vấn đề: lương thấp, giờ làm việc kéo dài, thiếu phúc lợi, khai thác lao động, và tác động của tự động hóa.
Koekemoer và Masenge (2024)	Nam Phi	Cấu trúc năm yếu tố của việc làm thỏa đáng	Lý thuyết Tâm lý học về Công việc (PWT)	Việc làm thỏa đáng có mối quan hệ trực tiếp với thành công nghề nghiệp chủ quan và ý định nghỉ việc.
Kaan Namal và cộng sự (2024)	Thổ Nhĩ Kỳ	Mô hình cấu trúc phương trình PLS-SEM	Lý thuyết PWT, Job Satisfaction Scale, Social Courage Scale, và Intention to Quit Scale.	Việc làm thỏa đáng có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc và giảm ý định nghỉ việc. Lòng dũng cảm xã hội tại nơi làm việc có vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và ý định nghỉ việc, nhưng cũng có thể làm tăng ý định nghỉ việc trong một số trường hợp.
Chinyamurindi & Mashavira (2024)	Eastern Cape, Nam Phi.	Phân tích dữ liệu bằng SPSS và LISREL, CFA và SEM.	Lý thuyết PWT và Componential Theory of Individual Creativity	Trải nghiệm việc làm thỏa đáng có tác động tích cực đến sự gắn kết công việc và hài lòng công việc, từ đó ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc. Sáng tạo và sự gắn kết tổ chức có mối quan hệ tích cực với việc làm thỏa đáng, góp phần cải thiện trải nghiệm làm việc và giảm ý định nghỉ việc của nhân viên.
Wan và Duffy (2023)	Trung Quốc, nhân viên	Nghiên cứu sử dụng dữ liệu thu	Lý thuyết PWT, Social Exchange Theory	Việc làm thỏa đáng có mối quan hệ gián tiếp với ý định nghỉ việc thông qua sự hài lòng với cuộc sống.

	thuộc thế hệ Millennials.	thập.		Ngoài ra, cơ hội nghề nghiệp cảm nhận được xác định là yếu tố điều tiết quan trọng trong mối quan hệ này.
Liu và cộng sự (2023)	Trung Quốc, nhiều ngành nghề khác nhau	Phương pháp mô hình Bifactor-ESEM. Dữ liệu được thu thập bằng phần mềm Mplus 8.5.	Lý thuyết PWT	Mô hình Bifactor-ESEM cung cấp cấu trúc đo lường chính xác và đáng tin cậy hơn so với các mô hình khác. Các yếu tố toàn cục và cụ thể của việc làm thỏa đáng có tác động mạnh mẽ đến hạnh phúc công việc, hạnh phúc cuộc sống, mức độ tham gia công việc và ý định nghỉ việc.
Aybas và cộng sự (2022)	Thổ Nhĩ Kỳ	Phân tích thông qua CFA và phần mềm AMOS 24.	Mô hình Nhu cầu-Công việc-Nguồn lực (JD-R Model)	Việc làm thỏa đáng có ảnh hưởng tích cực đến hiệu suất nhân viên và giảm ý định rời bỏ công việc.
Wan & Duffy (2022)	Trung Quốc	Phân tích bằng SPSS và AMOS	Lý thuyết PWT và Job Characteristics Model	Việc làm thỏa đáng có tác động tiêu cực đến ý định rời bỏ công việc và sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ này.
Chada và cộng sự (2022)	Zimbabwe, thành phố Bulawayo	Mô hình cấu trúc phương trình (SEM) phân tích dữ liệu trên SPSS và SmartPLS.	Dựa trên Lý thuyết PWT	Nghiên cứu chỉ ra mối quan hệ tích cực giữa việc làm thỏa đáng và sự gắn kết công việc, nhưng không tìm thấy mối quan hệ đáng kể giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc.
Wang và cộng sự (2019)	Trung Quốc	Sử dụng mô hình cấu trúc phương trình (SEM), Dữ liệu được thu thập trực tuyến thông qua nền tảng WJX.	Lý thuyết PWT	Trạng thái xã hội chủ quan dự đoán tích cực ý chí làm việc và việc làm thỏa đáng. Ý chí làm việc đóng vai trò trung gian giữa trạng thái xã hội và việc làm thỏa đáng, trong khi việc làm thỏa đáng ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc và tiêu cực đến ý định nghỉ việc.

Baum & Hai (2019)	Khám phá các vấn đề toàn cầu liên quan đến việc làm trong ngành du lịch	Nghiên cứu áp dụng phương pháp phân tích lý thuyết	Lý thuyết về nhân quyền và khái niệm việc làm thỏa đáng của ILO, quản trị nguồn nhân lực bền vững.	Việc áp dụng các nguyên tắc việc làm thỏa đáng có thể giúp giảm thiểu vi phạm nhân quyền trong ngành du lịch. Các giải pháp bao gồm cải thiện lương và điều kiện làm việc, tôn trọng sự đa dạng và bảo vệ quyền lao động.
Allan và cộng sự (2019)	Bối cảnh tâm lý học nghề nghiệp.	Phân tích lý thuyết và tổng hợp tài liệu	Các yếu tố bên ngoài và các yếu tố nội tại	Nhấn mạnh vai trò của ý nghĩa cá nhân trong công việc và việc đạt được các giá trị cá nhân thông qua công việc, mối liên kết giữa công việc và hạnh phúc

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2025)

Các nghiên cứu cho thấy việc làm thỏa đáng ngày càng được xem là biến giải thích trung tâm trong nghiên cứu về ý định nghỉ việc. Trên phạm vi toàn cầu, các công trình khẳng định những điều kiện nền tảng như thu nhập, an toàn và phúc lợi có ảnh hưởng trực tiếp đến sự gắn bó nghề nghiệp, trong khi các yếu tố tâm lý như ý nghĩa công việc, hạnh phúc nghề nghiệp, gắn kết tổ chức thường đóng vai trò trung gian hoặc điều tiết (Wan & Duffy, 2022, 2023; Liu và cộng sự, 2023). Dù phần lớn bằng chứng ủng hộ tác động tiêu cực của việc làm thỏa đáng đối với ý định nghỉ việc, vẫn tồn tại kết quả trái chiều (Chada và cộng sự, 2022), phản ánh sự khác biệt về bối cảnh văn hóa-thể chế. Nhìn chung, khuynh hướng này cho thấy việc bảo đảm việc làm thỏa đáng không chỉ nâng cao chất lượng lao động mà còn là chiến lược cốt lõi để giảm thiểu ý định nghỉ việc và củng cố tính bền vững của nguồn nhân lực.

1.7 Khoảng trống nghiên cứu

Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc đã được nhiều học giả quan tâm và khai thác dưới những khung lý thuyết cũng như phương pháp nghiên cứu khác nhau. Các công trình hiện có đã đóng góp quan trọng trong việc làm rõ mối quan hệ giữa chất lượng việc làm và hành vi nghề nghiệp của người lao động. Tuy nhiên, bên cạnh những kết quả đạt được, vẫn tồn tại một số khoảng trống học thuật cần được tiếp tục khám phá nhằm nâng cao tính toàn diện của mô hình lý thuyết, mở rộng phạm vi bối cảnh nghiên cứu và làm rõ hơn các cơ chế tác động trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc.

Thứ nhất, các nghiên cứu về việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn hiện chủ yếu tập trung tại một số quốc gia như Trung Quốc, Châu Âu, Nam Phi. Trong khi bối cảnh Đông Nam Á, đặc biệt là Việt Nam, vẫn còn hạn chế (Huang và cộng sự, 2022; Ariza-Montes và cộng sự, 2019; Koekemoer & Masenge, 2024). Ngành khách sạn Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức hậu COVID-19, bao gồm thay đổi trong cơ cấu lao động, điều kiện làm việc và gia tăng tỷ lệ nghỉ việc (Tuyen & Tan, 2025). Bên cạnh những đặc thù như thời gian làm việc kéo dài, áp lực cảm xúc cao, tính mùa vụ, cùng với sự xuất hiện của các mô hình làm việc linh hoạt và kỳ vọng mới về cân bằng cuộc sống sau đại dịch (Baum và cộng sự, 2020; Timms và cộng sự, 2020), càng cho thấy sự cần thiết của các nghiên cứu chuyên sâu, phù hợp với bối cảnh thực tiễn tại Việt Nam.

Thứ hai, khái niệm việc làm thỏa đáng tuy được đề cập trong nhiều nghiên cứu, nhưng vẫn còn thiếu sự thống nhất về cách tiếp cận và đo lường. Một số nghiên cứu dựa trên khung lý thuyết của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO, 2015), trong khi số khác tiếp cận từ Lý thuyết Tâm lý học về công việc (Duffy và cộng sự, 2016). Tuy nhiên, các yếu tố giá trị xã hội và kỳ vọng nghề nghiệp-vốn có ảnh hưởng đáng kể đến cách người lao động cảm nhận về công việc, chưa được tích hợp đầy đủ vào các mô hình đo lường hiện hành (Fox & Fallon, 2003; Noor, 2011; Wang & Cheung, 2024), tạo ra sự hạn chế trong việc phát triển một thang đo toàn diện.

Thứ ba, mặc dù Lý thuyết Tâm lý học về công việc (PWT) được sử dụng phổ biến, nhưng việc kết hợp chặt chẽ với các khung lý thuyết khác như Mô hình JD-R, Lý thuyết Đặc điểm công việc hay Lý thuyết Trao đổi xã hội vẫn còn hạn chế (Wan & Duffy, 2022; Aybas và cộng sự, 2022; Chinyamurindi & Mashavira, 2024). Sự thiếu liên kết này cản trở việc phát triển một mô hình lý thuyết liên ngành, có khả năng lý giải toàn diện hơn về cơ chế hình thành ý định nghỉ việc trong môi trường dịch vụ áp lực cao.

Thứ tư, các đặc điểm nhân khẩu học như tình trạng hôn nhân, giới tính và độ tuổi có thể ảnh hưởng đáng kể đến nhận thức về việc làm thỏa đáng, cân bằng cuộc sống và xu hướng nghỉ việc (Khaliq và cộng sự, 2022; Kim, 2008), nhưng vẫn chưa được xem xét đầy đủ trong vai trò điều tiết hoặc trung gian.

Cuối cùng, nhiều nghiên cứu vẫn chủ yếu tập trung vào tác động trực tiếp của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc, trong khi các cơ chế trung gian và điều tiết như cân bằng công việc-cuộc sống lại chưa được khai thác đầy đủ (Ferraro và cộng sự, 2020; Wan & Duffy, 2023). Điều này cho thấy nhu cầu cấp thiết trong việc mở rộng mô hình phân tích theo hướng tích hợp và phù hợp với bối cảnh nghề nghiệp đang thay đổi nhanh chóng hiện nay.

Những khoảng trống lý luận này cho thấy cần có sự tích hợp đa lý thuyết, mở rộng phạm vi nghiên cứu về các yếu tố trung gian và điều tiết, cũng như áp dụng các phương pháp nghiên cứu đa chiều và dài hạn để phát triển một khung lý thuyết toàn diện hơn. Điều này không chỉ giúp nâng cao hiểu biết khoa học về việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc, mà còn hỗ trợ việc đưa ra các giải pháp quản trị nhân lực hiệu quả trong bối cảnh lao động ngày càng thay đổi.

TỔNG KẾT CHƯƠNG 1

Chương 1 đã trình bày tổng quan cơ sở lý luận làm nền tảng cho nghiên cứu về ý định nghỉ việc của người lao động trong ngành khách sạn, với trọng tâm là khái niệm việc làm thỏa đáng. Cụ thể, chương đã hệ thống hóa các lý thuyết nền tảng có liên quan, bao gồm các học thuyết về hành vi tổ chức, cùng với các khái niệm và thành phần cấu thành việc làm thỏa đáng. Nội dung cũng làm rõ vai trò của yếu tố cân bằng giữa công việc và cuộc sống như một nội dung hỗ trợ quan trọng trong việc lý giải hành vi nghỉ việc của người lao động ngành khách sạn. Bằng phương pháp trắc lượng thư mục, chương này tổng hợp chi tiết các công trình nghiên cứu tiêu biểu về ý định nghỉ việc, việc làm thỏa đáng, bao gồm các chủ đề nghiên cứu nổi bật, những tác giả tiêu biểu, và xu hướng công bố qua các năm. Đồng thời, chương này cũng phân tích sâu sắc về các phương pháp, kết quả nghiên cứu cũng như các khoảng trống chưa được giải quyết trong lĩnh vực nghiên cứu về việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc.

Cơ sở lý thuyết được trình bày trong chương không chỉ là khung tham chiếu quan trọng để xây dựng và đề xuất mô hình đánh giá ý định nghỉ việc của nhân viên ngành Khách sạn tại TP.HCM, mà còn đảm bảo rằng các phân tích ở các chương tiếp theo sẽ dựa trên nền tảng lý luận vững chắc, có tính khoa học và ứng dụng thực tiễn cao.

Các lý thuyết này sẽ hỗ trợ tác giả xác định và triển khai các phương pháp nghiên cứu phù hợp cho toàn bộ luận án. Việc vận dụng hiệu quả các nền tảng lý thuyết này sẽ giúp tác giả định hình rõ ràng lộ trình phân tích và đánh giá, từ đó đưa ra những kết luận có giá trị thực tiễn và khoa học.

CHƯƠNG 2. ĐẶC ĐIỂM ĐỊA BÀN VÀ PHƯƠNG PHÁP NGHIÊN CỨU

2.1 Đặc điểm của Thành phố Hồ Chí Minh

2.1.1 Điều kiện phát triển du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh

Vị trí địa lý: Thành phố Hồ Chí Minh có tổng diện tích là 2.056 km². Vị trí địa lý thuận lợi với phía Bắc giáp tỉnh Bình Dương, Tây Bắc giáp tỉnh Tây Ninh, Đông và Đông Bắc giáp tỉnh Đồng Nai, Đông Nam giáp tỉnh Bà Rịa - Vũng Tàu, Tây và Tây Nam giáp tỉnh Long An và Tiền Giang, một phần phía Nam giáp biển. Thành phố có vị trí địa chính trị hết sức thuận lợi về tất cả các mặt của khu vực phía Nam và giao thương Quốc tế

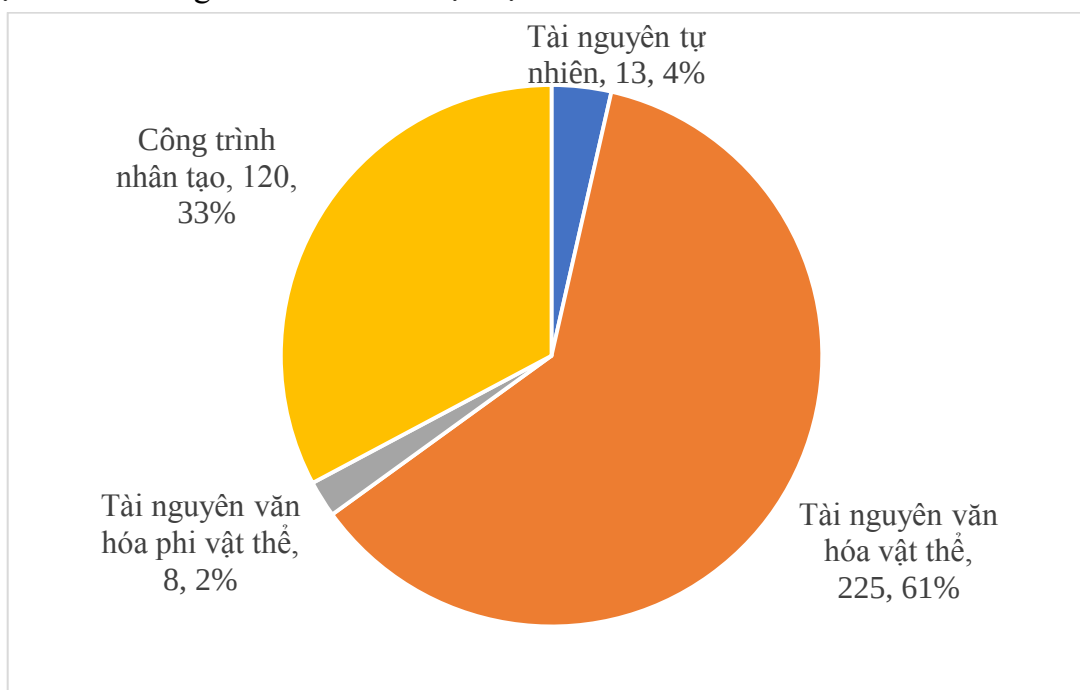
Thành phố Hồ Chí Minh là đầu mối giao thông của cả nước bao gồm đường bộ, đường sắt, đường thủy và đường hàng không. Từ thành phố đi các tỉnh miền Trung, miền Bắc qua quốc lộ 1A, đường sắt Thống Nhất, sân bay Tân Sơn Nhất. Thành phố Hồ Chí Minh có vị trí thuận lợi trong việc giao lưu với các địa phương trong vùng, cả nước và quốc tế với khoảng cách 1,600 km (90 phút bay), từ thành phố rất dễ dàng nói chuyện với thủ đô của các quốc gia ASEAN.



Hình 2.1: Bản đồ hành chính Tp.HCM

(Nguồn: Sở Quy Hoạch-Kiến Trúc Tp.HCM, 2025)

Tài nguyên du lịch: theo số liệu từ Sở Du lịch Thành phố Hồ Chí Minh (2021), địa bàn thành phố có tổng cộng 366 tài nguyên du lịch, được phân chia thành bốn nhóm chính. Trong đó, có 13 điểm du lịch tự nhiên bao gồm các yếu tố địa lý và sinh thái tự nhiên như sông ngòi, rừng ngập mặn và khu vực biển đảo. Bên cạnh đó, thành phố sở hữu 225 điểm du lịch văn hóa vật thể, tiêu biểu là các di tích lịch sử, công trình kiến trúc, bảo tàng, đình chùa, miếu mạo, nhà thờ và làng nghề truyền thống. Ngoài ra, có 8 loại hình du lịch văn hóa phi vật thể thể hiện qua các lễ hội dân gian, nghi lễ truyền thống, hoạt động nghệ thuật và phong tục tập quán. Đáng chú ý, TP.HCM còn có 120 điểm du lịch nhân tạo như các khu phố chuyên doanh, phố cổ, khu cộng đồng phục vụ du lịch và các công trình kiến trúc hiện đại nhằm thu hút du khách.



Hình 2.2: Thống kê các tài nguyên du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh

(Nguồn: Sở Du lịch TpHCM, 2021)

Mặc dù Thành phố Hồ Chí Minh không có nhiều lợi thế về TNDL tự nhiên, nhưng lại sở hữu một số lượng lớn các TNDL văn hóa và các công trình nhân tạo có sức hấp dẫn cao với du khách.

Giao thông vận tải

Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm kinh tế thương mại lớn nhất cả nước và đầu mối giao thông trọng yếu, kết nối các vùng miền thông qua hệ thống giao thông đa dạng. Về đường bộ, TP.HCM liên kết hiệu quả với các tỉnh thông qua quốc lộ 1A và nhiều tuyến cao tốc như TP.HCM-Long Thành-Dầu Giây, TP.HCM-Trung Lương, cùng các tuyến quốc lộ chiến lược (QL13, QL14, QL22, QL51, QL52). Về đường sắt, tuyến Bắc-Nam đi qua thành phố đóng vai trò quan trọng trong vận tải hành khách và hàng hóa trên toàn quốc. Hệ thống đường thủy cũng được phát triển, nổi bật với các tuyến tàu cao tốc từ bến Bạch Đằng đi Vũng Tàu, Cần Giờ và xe buýt đường sông trên

sông Sài Gòn, phục vụ cả người dân lẫn du khách. Trong khi đó, sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất giữ vai trò cửa ngõ hàng không lớn nhất cả nước. Dự án sân bay Long Thành, khi hoàn thành, sẽ tiếp tục thúc đẩy tăng trưởng du lịch và kết nối quốc tế cho TP.HCM (UBND TP.HCM, 2023).

Thông tin liên lạc, công nghệ thông tin

Bưu chính viễn thông tại Thành phố Hồ Chí Minh ngày càng được nâng cấp và hoàn thiện để đáp ứng tốt hơn nhu cầu của du khách. Thành phố hiện đang tập trung phát triển ngành công nghệ thông tin, hướng đến biến nó thành một trong những ngành kinh tế mũi nhọn. Hiện nay, thành phố sở hữu nhiều mạng viễn thông lớn như Vinaphone, Mobifone, Viettel, cùng các nhà cung cấp khác. Ngoài ra, các dịch vụ bưu chính cũng liên tục được mở rộng và đa dạng hóa, bao gồm dịch vụ điện hoa, chuyển tiền nhanh, và chuyển phát nhanh bưu kiện, bưu phẩm cả trong nước lẫn quốc tế, nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của khách hàng (Sở Thông tin và Truyền thông TP.HCM, 2023).

Thành phố Hồ Chí Minh đang đẩy mạnh việc ứng dụng công nghệ thông tin trong kinh doanh khách sạn nhằm nâng cao trải nghiệm của khách hàng và tối ưu hóa công tác quản lý. Nhờ các giải pháp công nghệ hiện đại, khách hàng có thể tận hưởng nhiều tiện ích từ quá trình đặt phòng trực tuyến, check-in tự động, đến việc điều chỉnh dịch vụ phòng thông qua các ứng dụng di động. Những hệ thống này không chỉ giúp tiết kiệm thời gian mà còn mang lại sự thoải mái và tiện nghi tối đa trong quá trình lưu trú (Tổng cục Du lịch Việt Nam, 2022). Bên cạnh đó, công nghệ thông tin còn đóng vai trò quan trọng trong việc quảng bá du lịch. Các khách sạn sử dụng các nền tảng số để triển khai chiến dịch tiếp thị hiệu quả, thông qua mạng xã hội, trang web và các ứng dụng đặt phòng, tiếp cận trực tiếp tới khách hàng tiềm năng. Hình ảnh của điểm đến được giới thiệu phong phú và sinh động hơn, từ đó thu hút du khách trong nước và quốc tế. Không chỉ dừng lại ở khâu quảng bá, công nghệ thông tin còn được tích hợp vào hành trình trải nghiệm du lịch. Du khách có thể dễ dàng tìm kiếm thông tin về các điểm đến, đặt vé tham quan, và sử dụng bản đồ số để di chuyển thuận tiện. Một số khách sạn tại thành phố đã phát triển các ứng dụng riêng để gợi ý các hoạt động giải trí, địa điểm ăn uống hoặc các tour du lịch trong khu vực, giúp du khách có trải nghiệm toàn diện và đáng nhớ hơn trong suốt chuyến đi. Việc ứng dụng công nghệ không chỉ làm tăng sự hài lòng của du khách mà còn giúp các doanh nghiệp khách sạn quản lý hiệu quả hơn, từ việc quản lý dữ liệu khách hàng đến tối ưu hóa quy trình vận hành nội bộ. Đây là một xu hướng quan trọng trong sự phát triển của ngành du lịch và khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh, góp phần tạo nên những bước tiến mới cho thị trường này (Sở du lịch TpHCM, 2022).

2.1.2 Thực trạng kinh doanh du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh

Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm du lịch lớn nhất Việt Nam, thu hút khoảng 70% lượng khách quốc tế hàng năm nhờ vào cơ sở hạ tầng hiện đại, hệ thống giao thông thuận lợi, và tài nguyên du lịch phong phú. Trong giai đoạn 2018-2023, ngành du lịch của thành phố đã ghi nhận sự tăng trưởng tích cực qua các chỉ số chính, ngoại

trừ hai năm 2020-2021 khi dịch COVID-19 gây ra sụt giảm lớn về lượng khách và doanh thu. Theo Sở Du lịch TP.HCM (2022), năm 2022 thành phố đón 3,47 triệu lượt khách quốc tế, tăng 100% so với 2021 nhưng vẫn thấp hơn 59% so với 2019. Lượng khách nội địa đạt 31,2 triệu lượt, tăng 234,1%, đưa tổng doanh thu du lịch lên 131.138 tỷ đồng, tăng 196,4% so với năm 2021.

Đến năm 2023, TP.HCM tiếp tục giữ vững vị thế dẫn đầu cả nước về lượng khách và doanh thu du lịch, đạt 5 triệu lượt khách quốc tế (tăng 44,3% so với 2022) và 35 triệu lượt khách nội địa (tăng 12%), chiếm 32% tổng khách nội địa và vượt mức trước dịch. Tổng doanh thu du lịch năm 2023 đạt 160.000 tỷ đồng, tăng 22% so với 2022 và 13,5% so với năm 2019, đánh dấu mức tăng trưởng cao nhất trong giai đoạn 2019-2023. Tổng thu du lịch năm 2024 ước đạt 190.000 tỷ đồng, tăng 18,8% so với cùng kỳ năm 2023, đạt 100% so với kế hoạch năm 2024. (Sở Du lịch TP.HCM, 2024).

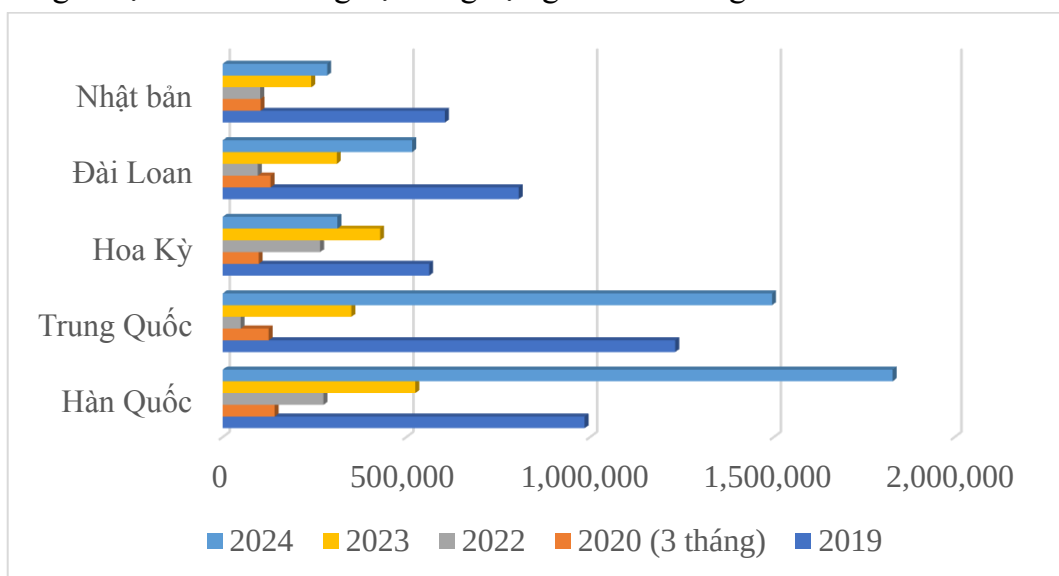
Sự phục hồi của ngành du lịch sau đại dịch đã góp phần đẩy mạnh công suất của ngành khách sạn, đặc biệt từ nhóm khách công vụ và chuyên gia nước ngoài. Tuy nhiên, các nhóm khách này vẫn bị ảnh hưởng bởi tình hình kinh tế và chính trị quốc tế. Để thu hút thêm nhiều du khách quốc tế, TP.HCM đã triển khai chương trình phát triển du lịch MICE (hội nghị, hội thảo, triển lãm) giai đoạn 2022-2025, tạo tiền đề thúc đẩy tăng trưởng dài hạn cho ngành (Sở Du lịch TP.HCM, 2022). Trong năm 2024, TP.HCM tiếp tục phát triển các sản phẩm du lịch đặc trưng như du lịch đường thủy, giải trí, sự kiện lễ hội, cùng các loại hình hỗ trợ như du lịch y tế và sinh thái. Các sự kiện thường niên như Lễ hội Áo dài, Hội chợ Du lịch Quốc tế và Lễ hội Sông nước đã trở thành những hoạt động tiêu biểu, không chỉ thu hút đông đảo du khách mà còn góp phần quảng bá nét đẹp văn hóa, lịch sử và đời sống đô thị đặc trưng của thành phố. Bên cạnh các lễ hội, các chương trình tour khám phá di sản, ẩm thực đường phố, du lịch đường sông, và các sản phẩm du lịch đêm cũng được đẩy mạnh nhằm đa dạng hóa trải nghiệm và kéo dài thời gian lưu trú của du khách. Những hoạt động này thể hiện nỗ lực không ngừng của ngành du lịch thành phố trong việc nâng cao chất lượng dịch vụ, đổi mới sản phẩm và phát huy bản sắc địa phương (VnEconomy, 2024).

Bảng 2.1: Số liệu kết quả hoạt động kinh doanh du lịch Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2019-2024

CHỈ TIÊU	Năm 2019		Năm 2020		Năm 2021		Năm 2022		Năm 2023		Năm 2024	
	Số lượng	Tăng trưởng	Số lượng	Tăng trưởng	Số lượng	Tăng trưởng	Số lượng	Tăng trưởng	Số lượng	Tăng trưởng	Số lượng	Tăng trưởng
Khách quốc tế (triệu lượt)	8,619	+13,4%	1,303	-84,8%	0	-100%	3,466	+100%	5	+44,3%	6	20%
Khách nội địa (triệu lượt)	32,77	+13%	15,87	-51,5%	9,35	-41,1%	31,236	+234%	35	+12%	38	+8,6%
Tổng thu du lịch (ngàn tỷ)	140,017	+10,2%	84,512	-39,6%	44,247	-47,6%	131,138	+196,4%	160	+22%	190	+18,8%

(Nguồn: Sở du lịch Tp.HCM, 2024)

Nguồn khách tham gia các hoạt động du lịch tại thành phố Hồ Chí Minh rất đa dạng, có cả khách du lịch nội địa và khách du lịch quốc tế. Đối với thị trường khách du lịch nội địa, ngành du lịch thành phố tập trung vào thị trường khách nghỉ dưỡng, giải trí, nghỉ cuối tuần, mua sắm, du lịch gia đình, khuyến thưởng, kết hợp công vụ, du lịch chuyên biệt khác như: sinh thái, thể thao, chữa bệnh, chăm sóc sức khỏe, làm đẹp... Đối với thị trường khách du lịch quốc tế, ngành du lịch thành phố tập trung vào khai thác thị trường khách quốc tế gần: Đông Bắc Á (Nhật Bản, Trung Quốc, Hàn Quốc), Đông Nam Á (Singapore, Malaysia, Thái Lan); tăng cường khai thác thị trường khách cao cấp đến từ Pháp, Mỹ, Úc. Đồng thời, tiếp tục thúc đẩy thị trường mới: Trung Đông, Ấn Độ; và thúc đẩy và phát triển thị trường du lịch tuổi trẻ trong nội vùng hạ nguồn Mê Kông.



Hình 2.3: Thị trường khách hàng đầu khách quốc tế đến Thành phố Hồ Chí Minh giai đoạn 2019-2024

(Nguồn: *Sở du lịch Tp.HCM*, 2024)

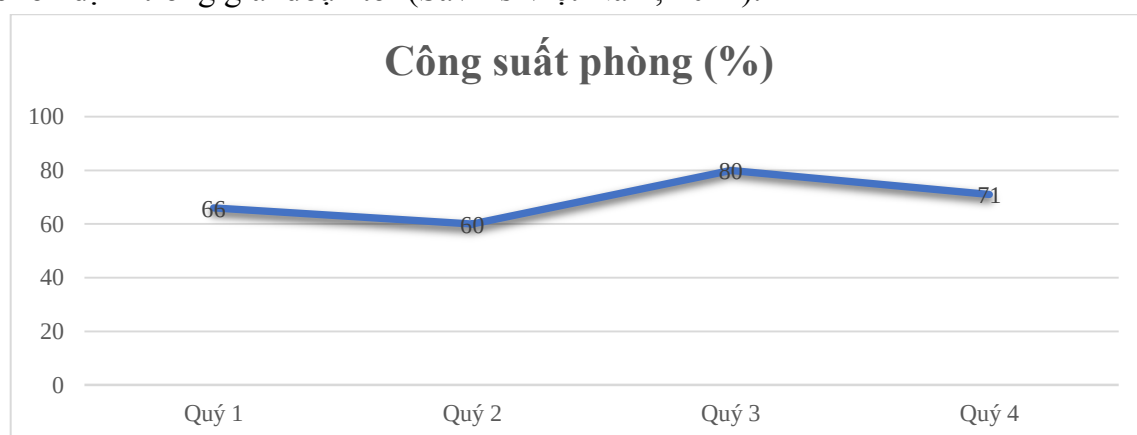
Từ năm 2022 đến năm 2024, TP.HCM liên tục được các tổ chức và nền tảng du lịch quốc tế uy tín đánh giá cao. Thành phố nằm trong top những điểm đến hàng đầu châu Á (Fodor's Travel, 2022; Travel + Leisure, 2023), top 15 điểm đến được tìm kiếm nhiều nhất toàn cầu (Booking.com, 2022), top 20 điểm đến toàn cầu về đặt vé máy bay và khách sạn (Trip.com, 2022), và top 10 điểm đến thịnh hành theo tìm kiếm chuyến bay của du khách Mỹ (Google Flights, 2022). Năm 2023, TP.HCM tiếp tục vào top 100 điểm đến hàng đầu thế giới (Euromonitor International, thứ 85), top 25 điểm đến xu hướng toàn cầu (TripAdvisor, 2023), và được công nhận là điểm đến du lịch kinh doanh, lễ hội và sự kiện hàng đầu châu Á (World Travel Awards, 2023). Đặc biệt, Agoda (2024) bình chọn TP.HCM vào top 10 điểm đến tuyệt vời để đón năm mới 2024 (Sở Du lịch Tp.HCM, 2024)

Với những thành tựu trên, Du lịch TP.HCM ngày càng khẳng định vị thế là điểm đến hấp dẫn trên bản đồ du lịch quốc tế nhờ lợi thế đa dạng về văn hóa, lịch sử, ẩm thực và giải trí hiện đại.

2.1.3 Thực trạng kinh doanh khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh

Loại hình cơ sở lưu trú du lịch ở Việt Nam hiện nay rất đa dạng, phong phú. Việt Nam đã hình thành nhiều loại hình cơ sở lưu trú du lịch như khách sạn nghỉ dưỡng, căn hộ du lịch, biệt thự du lịch... Địa bàn đầu tư cơ sở lưu trú du lịch tương đối đồng đều giữa ba khu vực miền Bắc, miền Trung-Tây Nguyên và miền Nam (Travel Guide, 2023). Các khách sạn lưu trú có quy mô lớn được tập trung đầu tư ở các trung tâm du lịch và khu vực ven biển như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Hạ Long, Huế, Hội An, Nha Trang... Trước khi đại dịch COVID-19 bùng phát, thị trường khách sạn tại TP. Hồ Chí Minh được đánh giá là một trong những điểm sáng nổi bật của ngành lưu trú cả nước, nhờ vào lợi thế về vị trí địa lý, sự phát triển mạnh mẽ của hạ tầng giao thông và vai trò là trung tâm kinh tế - thương mại - du lịch lớn nhất khu vực phía Nam. Thành phố thu hút lượng lớn khách du lịch quốc tế và nội địa, đặc biệt là khách doanh nhân và khách MICE (Meeting, Incentives, Conferences, Exhibitions).

Từ nền tảng phát triển vững chắc trước đại dịch, thị trường khách sạn tại TP.HCM đã từng bước phục hồi tích cực sau giai đoạn suy giảm do ảnh hưởng của COVID-19. Trong năm 2024, thị trường khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh ghi nhận nhiều chuyển biến đáng chú ý. Trong quý 1, công suất phòng đạt 66%, với giá phòng trung bình khoảng 2,1 triệu đồng/phòng/đêm, tăng 9% so với cùng kỳ năm trước. Tuy nhiên, sang quý 2, công suất phòng giảm xuống còn 60%, trong khi giá phòng trung bình giảm nhẹ 5% so với quý trước, đạt khoảng 1,9 triệu đồng/phòng/đêm. Nguyên nhân chủ yếu là do lượng khách quốc tế chưa hoàn toàn phục hồi và nguồn cung tăng từ các dự án mới. Bước sang quý 3, dù là mùa thấp điểm, thị trường khách sạn vẫn ghi nhận sự tăng trưởng nhờ sự gia nhập của các thương hiệu quốc tế như Hilton và JW Marriott, giúp duy trì công suất phòng ở mức 80%. Trong quý 4 - mùa cao điểm du lịch công suất phòng đạt 71%, nhờ lượng khách quốc tế gia tăng, đặc biệt từ các thị trường châu Á. Dự báo, với nguồn cung tương lai không quá lớn cùng sự mở rộng hạ tầng sân bay, thị trường khách sạn TP.HCM sẽ tiếp tục phục hồi ổn định trong giai đoạn tới (Savills Việt Nam, 2024).



Hình 2.4: Công suất phòng khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh năm 2024

(Nguồn: Savills Việt Nam, 2024)

Về số lượng khách sạn, tính đến năm 2024, TP.HCM có tổng cộng 130 khách sạn được xếp hạng sao, bao gồm 24 khách sạn 5 sao, 25 khách sạn 4 sao, 14 khách sạn 3 sao, 21 khách sạn 2 sao và 46 khách sạn 1 sao (Sở Du lịch TP.HCM, 2024). Sự sụt giảm nghiêm trọng về số lượng cơ sở lưu trú trong những năm gần đây là kết quả của hai nguyên nhân chính. *Thứ nhất*, kể từ ngày 01/01/2018, Luật Du lịch 2017 chính thức có hiệu lực, theo đó các cơ sở kinh doanh dịch vụ lưu trú không bắt buộc phải đăng ký xếp hạng sao, dẫn đến xu hướng không tham gia xếp hạng ở nhiều đơn vị. *Thứ hai*, đại dịch COVID-19 đã gây ra cú sốc lớn cho ngành du lịch-khách sạn, khiến nhiều khách sạn buộc phải tạm ngưng hoặc chấm dứt hoạt động.

Từ năm 2019 đến năm 2024, hệ thống lưu trú tại TP.HCM ghi nhận sự suy giảm nghiêm trọng: số lượng cơ sở giảm từ 1.342 xuống chỉ còn 130, tương đương mức giảm hơn 90%; số lượng phòng lưu trú cũng giảm gần 70% (từ 42.870 xuống còn 12.996 phòng) (bảng 2.2). Đặc biệt, mức giảm sâu nhất diễn ra ở nhóm khách sạn 1 đến 3 sao là những cơ sở có quy mô vừa và nhỏ, chủ yếu phục vụ khách nội địa và khách du lịch phổ thông. Đây là nhóm dễ bị tổn thương nhất trước các biến động thị trường do hạn chế về nguồn vốn, công nghệ và năng lực quản lý.

Ngược lại, các khách sạn cao cấp thuộc phân khúc 4-5 sao lại thể hiện khả năng thích ứng tốt hơn. Dù chịu ảnh hưởng từ dịch bệnh, nhưng nhiều cơ sở vẫn duy trì được hoạt động nhờ vào sự hậu thuẫn từ các tập đoàn quốc tế (như Accor, Marriott, IHG) và chiến lược điều chỉnh linh hoạt, đi kèm với đầu tư công nghệ và dịch vụ chất lượng cao. TP.HCM hiện sở hữu hệ sinh thái lưu trú đa dạng, không chỉ bao gồm các khách sạn hạng sang mà còn phát triển các mô hình lưu trú mới như boutique hotels, homestay và dịch vụ lưu trú trải nghiệm.

Sự sụt giảm về quy mô không chỉ làm mất đi nhiều cơ sở lưu trú mà còn kéo theo hiện tượng dịch chuyển lao động sang các ngành khác có tính ổn định cao hơn. Trong khi đó, quá trình phục hồi và phát triển ngành khách sạn trong giai đoạn hậu COVID-19 lại đòi hỏi một lực lượng lao động có trình độ, kỹ năng và thái độ nghề nghiệp phù hợp. Nhiều khách sạn đã và đang đầu tư vào các công nghệ quản lý tiên tiến như phần mềm tích hợp OTA, cổng thanh toán di động, nhận diện thông minh qua giọng nói và điện thoại cá nhân... nhằm tối ưu hóa vận hành và nâng cao trải nghiệm khách hàng (Sở Du lịch TP.HCM, 2024). Những tiến bộ này càng làm gia tăng nhu cầu về nguồn nhân lực có khả năng thích ứng với môi trường công nghệ cao và dịch vụ chất lượng.

Bảng 2.2: Tổng hợp số lượng cơ sở lưu trú tại Tp.HCM giai đoạn 2019-2024

Loại/ Hạng	2019			2020			2021			2022			2023			2024		
	Số cơ sở	Tăng giảm so với 2018	Số phòng	Số cơ sở	Tăng giảm so với 2019	Số phòng	Số cơ sở	Tăng giảm so với 2020	Số phòng	Số cơ sở	Tăng giảm so với 2021	Số phòng	Số cơ sở	Tăng giảm so với 2022	Số phòng	Số cơ sở	Tăng giảm so với 2023	Số phòng
Khách sạn 1 sao	1,029	-15.9%	20,860	984	-4.4%	16.767	191	-80	3.659	178	-6.8%	3.512	92	-48,3%	1.837	46	-50 %	1.071
Khách sạn 2 sao	191	-26.8%	6,250	207	8.4%	6.619	72	-65	2.270	73	+1.38%	2.279	39	-46,6%	1.231	21	-46.2%	695
Khách sạn 3 sao	75	-2.7%	5,653	79	5.3%	5.920	29	-63	2.092	31	+3.1%	2.198	21	-32,3%	1.361	14	-33.3%	1.361
Khách sạn 4 sao	26	0%	3,500	19	-26.9%	2.834	20	+5	2.913	21	+5%	3.153	26	+23,8%	3.492	25	-3.8%	3.492
Khách sạn 5 sao	21	5%	6,607	24	14.3%	7.239	23	-4,3	6.679	23	0%	6.679	25	+8,7%	7.414	24	-4.0%	7.414
Tổng	1.342	-16.3%	42.870	1313	-2.2%	39.379	335	-75%	17.613	325	-2.98%	17.821	203	-37,5%	15.535	130	-36.0%	14.033

(Nguồn: Sở du lịch Tp.HCM, 2024)

Theo dữ liệu thống kê của Sở du lịch TpHCM (2024), số lượng khách sạn theo hạng sao tại các quận/huyện của TP.HCM cho thấy sự phân bố không đồng đều và tập trung chủ yếu ở một số quận trung tâm. Cụ thể, Quận 1 nổi bật với số lượng lớn khách sạn từ 1-5 sao (tổng cộng 46 khách sạn), đặc biệt mạnh ở phân khúc khách sạn 4-5 sao (30 khách sạn). Thể hiện vai trò quan trọng trong thu hút khách du lịch quốc tế và các đoàn khách thương mại cao cấp.

Trong khi đó, các quận còn lại như Quận 3, 5, Bình Thạnh có số lượng khách sạn từ 5 sao tương đối hạn chế. Quận Tân Bình, nhờ vị trí gần sân bay quốc tế Tân Sơn Nhất, cho thấy sự tập trung vào phân khúc khách sạn 1-4 sao phục vụ nhu cầu nghỉ dưỡng ngắn ngày và khách công vụ. Quận Bình Thạnh, Bình Tân, Bình Chánh, Củ Chi hiện tại còn ít cơ sở lưu trú hạng sao, điều này phản ánh tiềm năng và dư địa phát triển lớn nếu được đầu tư và định hướng phù hợp trong tương lai.

**Bảng 2.3: Thống kê khách sạn từ 1 đến 5 sao tại Tp.HCM
theo Quận/ Huyện năm 2024**

STT	Quận/huyện	1 sao	2 sao	3 sao	4 sao	5 sao	Tổng
1	1	4	3	9	15	15	46
2	3	0	0	2	4	4	10
3	5	1	1	1	0	2	5
4	7	3	3	0	1	0	7
5	10	3	1	0	0	0	4
6	11	1	1	0	0	0	2
7	Phú Nhuận	2	1	0	2	2	7
8	Bình Thạnh	0	0	0	0	1	1
9	Bình Tân	1	0	0	0	0	1
10	Bình Chánh	1	0	0	0	0	1
11	Tân Bình	16	6	2	3	0	27
12	Tân Phú	5	3	0	0	0	8
13	Củ Chi	2	0	0	0	0	2
14	Tp Thủ Đức	7	2	0	0	0	9
Tổng cộng		46	21	14	25	24	130

(Nguồn: Sở Du lịch TpHCM, 2024)

Trong bối cảnh loại hình lưu trú du lịch tại Việt Nam ngày càng đa dạng và nhu cầu nghỉ dưỡng cao cấp tiếp tục gia tăng, TP.HCM với lợi thế là trung tâm kinh tế, thương mại và giao thông lớn được dự báo sẽ tiếp tục là đầu tàu tăng trưởng của ngành khách sạn trong khu vực phía Nam (Travel Guide, 2023). Cùng với sự mở rộng hạ tầng hàng không và chính sách phát triển du lịch bền vững, thị trường khách sạn TP.HCM đang bước vào một chu kỳ tăng trưởng mới, nhiều tiềm năng và đầy triển vọng. Tuy nhiên, để đạt được tăng trưởng bền vững, cần có chiến lược đầu tư mạnh mẽ hơn vào

nguồn nhân lực, là yếu tố then chốt quyết định chất lượng và năng lực cạnh tranh của toàn ngành.

2.1.4 Nhân sự ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh

Theo Báo cáo Nghiên cứu Tác động Kinh tế năm 2024 của Hội đồng Du lịch và Lữ hành Thế giới (WTTC), ngành Du lịch và Lữ hành Việt Nam tạo ra gần 6 triệu việc làm trong năm 2024, chiếm khoảng 1/9 tổng lực lượng lao động quốc gia, phản ánh xu hướng tăng trưởng rõ nét về nhu cầu nhân sự trong lĩnh vực này (WTTC, 2024). Trong bối cảnh đó, TP.HCM trung tâm du lịch lớn nhất cả nước tiếp tục là địa phương có nhu cầu cao về nguồn nhân lực phục vụ ngành lưu trú và khách sạn. Trước khi đại dịch COVID-19 xảy ra, ngành khách sạn TP.HCM ghi nhận mức tăng trưởng nhu cầu lao động bình quân khoảng 15% mỗi năm (bảng 2.4), cho thấy sự mở rộng nhanh chóng của hệ thống cơ sở lưu trú và dịch vụ đi kèm (Sở Du lịch TP.HCM, 2020). Điều này phù hợp với đặc trưng là ngành cung ứng dịch vụ dựa vào con người, nơi mà sự tương tác giữa nhân viên và khách hàng đóng vai trò then chốt trong việc tạo ra giá trị.

Bảng 2.4: Bảng lao động trực tiếp trong ngành du lịch tại Tp. Hồ Chí Minh trước dịch COVID-19

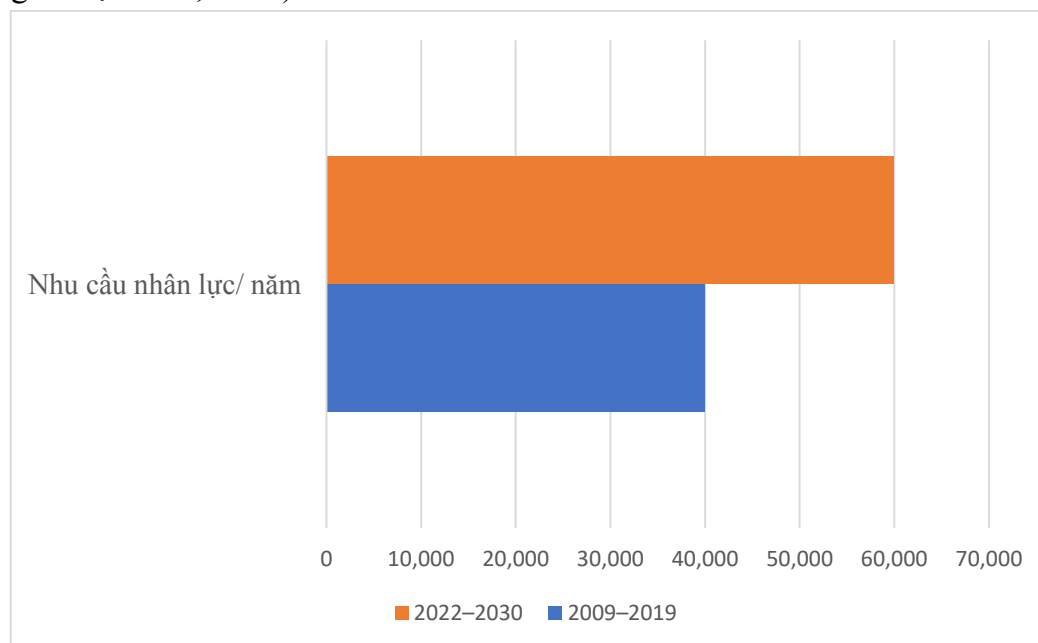
Lĩnh vực	2015	2016	2017	2018	2019
Lữ hành	28.800 (+18%)	31,680 (+10%)	36,500 (+15,2%)	42,000 (+15%)	48,300 (+15%)
Khách sạn	49,560 (+15%)	56,990 (+15%)	64,000 (+12,3%)	73,600 (+15%)	84,600 (+ 15%)
Khác	16,200 (20%)	18,630 (+15%)	21,500 (+15,4%)	24,750 (+15,1%)	28,500 (+15,1%)
Tổng cộng	94,560 (+16,7%)	107,300 (+13,4%)	122,000 (+13,6%)	140,350 (+15%)	161,400 (+14,9%)

(Nguồn: *Sở du lịch Tp.HCM, 2021*)

Tuy nhiên, đại dịch đã tác động tiêu cực đến nguồn lao động, khi nhiều nhân viên rời ngành để tìm công việc ổn định hơn. Báo cáo của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội (2021) cho biết sau dịch, ngành khách sạn gặp khó khăn lớn với tình trạng thiếu hụt lao động, khi nhiều nhân viên có kinh nghiệm rời khỏi ngành, tạo ra một khoảng trống kỹ năng nghiêm trọng. Các doanh nghiệp trong ngành đã và đang cần nhiều nguồn nhân lực để đáp ứng nhu cầu tăng cao về dịch vụ du lịch và lưu trú. Do sự thiếu hụt nhân sự, nhiều doanh nghiệp khách sạn đang phải đầu tư nhiều hơn vào đào tạo và phát triển kỹ năng cho nhân viên. Bên cạnh đó, tình trạng "nhảy việc" trong ngành khách sạn vẫn diễn ra khá phổ biến, khi nhân viên dễ dàng bị hấp dẫn bởi các cơ hội việc làm mới với lương cao hơn hoặc điều kiện làm việc tốt hơn. Điều này tạo ra sự bất ổn định về nhân sự, buộc các khách sạn phải thường xuyên tuyển dụng và đào tạo lại từ đầu.

Theo Hiệp hội Du lịch Việt Nam (2023) thì đến năm 2030 cần 1,3 đến 1,45 triệu buồng lưu trú. Như vậy, nhu cầu về lao động khối cơ sở lưu trú du lịch khoảng hơn 1 triệu, giai đoạn 2022-2030, trung bình cần bổ sung mỗi năm trên 60.000 lao động.

Tình trạng thiếu hụt nhân lực trong ngành khách sạn đang trở nên nghiêm trọng. Trong giai đoạn 2022–2023, ngành du lịch TP.HCM thiếu khoảng 40.000 lao động có trình độ, trong khi các cơ sở đào tạo chỉ đáp ứng được khoảng 15.000 lao động (Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, 2023).



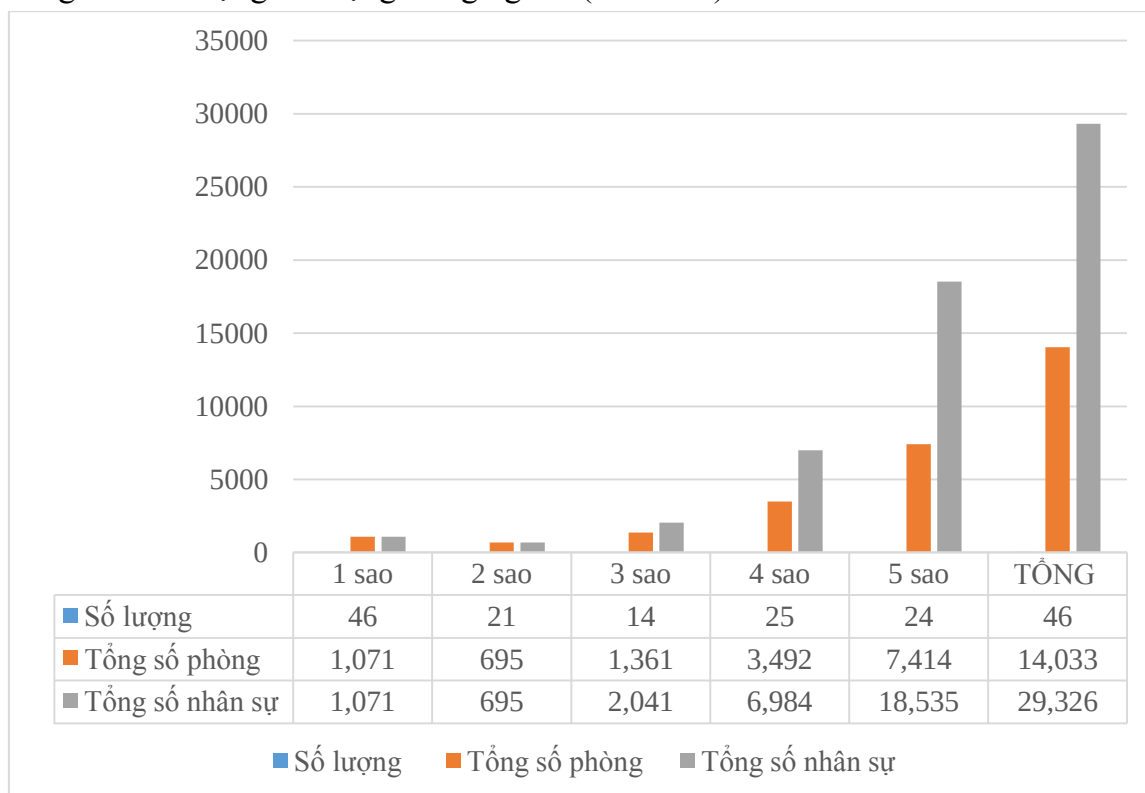
Hình 2.5: Nhu cầu và nguồn cung nhân lực du lịch

(Nguồn: Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam, 2023)

Lao động ngành khách sạn tại Tp.HCM hiện nay có tỷ lệ lao động nữ duy trì ở mức khoảng 47%, cho thấy sự cân bằng giới tính tương đối ổn định, nhưng vẫn tồn tại thách thức trong việc thu hút và giữ chân nhân viên nữ (Sở du lịch TpHCM, 2024). Về độ tuổi, nhóm lao động trẻ (18-30 tuổi) chiếm tỷ lệ cao nhất và tăng nhẹ (từ 37,8% năm 2019 tăng lên 38,6% vào năm 2024), trong khi nhóm 31-45 tuổi giảm (42% vào năm 2019 xuống 40,8% năm 2024), phản ánh xu hướng dịch chuyển sang các lĩnh vực khác của lực lượng lao động trung niên. Nhóm trên 45 tuổi tăng nhẹ, chủ yếu giữ các vai trò quản lý hoặc công việc ổn định. Trình độ chuyên môn cho thấy sự phân hóa rõ rệt: tỷ lệ lao động chưa qua đào tạo và chưa tốt nghiệp PTTH tăng (9,8% vào năm 2019 tăng lên 11,5% năm 2024), đặc biệt ở các vị trí phổ thông, trong khi tỷ lệ lao động có trình độ cao đẳng, đại học tăng ở các vai trò chuyên môn cao. Đáng chú ý, trình độ ngoại ngữ, đặc biệt là tiếng Anh, giảm ở nhóm lao động phổ thông nhưng lại cải thiện ở nhóm có bằng cấp (Sở Du lịch TpHCM, 2024).

Số liệu cho thấy TP.HCM hiện có số lượng khách sạn xếp hạng sao còn tương đối hạn chế, đặc biệt là nhóm khách sạn từ 3 đến 5 sao vốn là phân khúc đảm nhận vai trò chính trong phục vụ khách du lịch có nhu cầu lưu trú chất lượng cao. Bên cạnh đó, tổng số nhân sự ngành khách sạn vẫn ở mức khiêm tốn so với quy mô đô thị và mục tiêu phát triển du lịch của thành phố (Sở du lịch TpHCM. 2025). Điều này cho thấy năng lực phục vụ du khách hiện chưa tương xứng với tiềm năng và kỳ vọng đặt ra, nhất là trong bối cảnh nhu cầu du lịch quốc tế ngày càng phục hồi mạnh mẽ.

Thực trạng số lượng khách sạn và nhân sự còn thấp đặt ra yêu cầu cấp thiết cho TP.HCM trong việc đầu tư mở rộng hệ thống lưu trú đạt chuẩn và nâng cao chất lượng cũng như số lượng lao động trong ngành (Hình 2.6).



Hình 2.6: Nhân sự khách sạn tại TpHCM theo tiêu chuẩn

(Nguồn: Sở DL TpHCM & Thảo luận chuyên gia, 2025)

Thành phố Hồ Chí Minh với lợi thế về vị trí địa lý, hạ tầng giao thông phát triển, tài nguyên du lịch đa dạng cùng hệ thống cơ sở lưu trú đang mở rộng đã và đang khẳng định vai trò trung tâm du lịch khách sạn hàng đầu cả nước. Sự phục hồi mạnh mẽ của hoạt động kinh doanh du lịch sau đại dịch, đặc biệt là sự gia tăng về lượng khách quốc tế và nội địa, kéo theo yêu cầu ngày càng cao đối với chất lượng dịch vụ lưu trú và đội ngũ nhân sự ngành khách sạn.

Tuy nhiên, song song với tiềm năng phát triển là thách thức lớn về nhân lực. Tình trạng thiếu hụt lao động, đặc biệt là lao động có tay nghề và trình độ chuyên môn, đang trở thành lực cản cho tăng trưởng bền vững. Để đảm bảo phát triển bền vững, TP.HCM cần có chiến lược đồng bộ tăng cường liên kết đào tạo doanh nghiệp, nâng cao chất lượng lao động, ứng dụng công nghệ trong quản lý và dịch vụ, đồng thời đảm bảo các điều kiện làm việc thỏa đáng để thu hút và giữ chân nhân sự. Đây là những yếu tố then chốt để nâng cao năng lực cạnh tranh, hướng tới một ngành khách sạn hiện đại, chuyên nghiệp và phát triển bền vững trong bối cảnh hội nhập quốc tế sâu rộng.

2.2 Phương pháp nghiên cứu

2.2.1 Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu được hiểu là tập hợp các bước thực hiện có hệ thống, được sắp xếp theo trình tự logic nhằm giải quyết một vấn đề nghiên cứu cụ thể. Quy trình này không chỉ phản ánh chuỗi hành động kỹ thuật mà còn thể hiện sự kết hợp giữa tư duy phân tích, lập luận khoa học và việc vận dụng hiệu quả các kiến thức nền tảng về phương pháp luận và chuyên ngành (Kumar, 2018; Creswell & Creswell, 2017). Từ việc xác định vấn đề, xây dựng câu hỏi nghiên cứu, đến thu thập, xử lý dữ liệu và rút ra kết luận, các bước đều cần được thực hiện tuần tự, có logic nội tại, nhằm đảm bảo tính hợp lý và độ tin cậy của kết quả cuối cùng.

Bảng 2.5: Tóm tắt phạm vi nghiên cứu

Đối tượng	Nghiên cứu tập trung làm rõ tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn.
Phạm vi không gian	Khách sạn từ 3-5 sao tại Tp.HCM
Phạm vi thời gian	Nghiên cứu thực hiện từ năm 2022-2025 Dữ liệu thứ cấp từ năm 2015-2025 Dữ liệu sơ cấp từ năm 2023– 2024
Đối tượng thảo luận	15 Chuyên gia nhân sự khách sạn, du lịch
Đối tượng khảo sát	Nhân viên đang làm việc tại khách sạn từ 3 đến 5 sao tại Tp.HCM. Các đối tượng khảo sát thuộc các bộ phận lễ tân, nhà hàng, buồng phòng và các bộ phận văn phòng.
Lý thuyết nền	JR-D, PWT, WLB, TI
Vấn đề chính	Nghiên cứu tập trung vào mối quan hệ tác động của các yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng và yếu tố việc làm thỏa đáng tác động đến ý định nghỉ việc, vai trò trung gian của sự cân bằng công việc và cuộc sống trong mối quan hệ này.
Biến phụ thuộc	Ý định nghỉ việc (TI)
Biến độc lập	Sức khỏe và an toàn (HS)
Biến độc lập	Thu nhập thỏa đáng (AR)
Biến độc lập	Công việc hiệu quả và viên mãn (FP)
Biến độc lập	Thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW)
Biến độc lập	Giá trị bổ sung (CV)
Biến bậc hai	Việc làm thỏa đáng (DW)
Biến trung gian	Cân bằng công việc-cuộc sống (WLB)
Công cụ sử dụng	SPSS 27.0, AMOS 28.0

(Nguồn: Tác giả, 2024)

Quy trình nghiên cứu của luận án gồm 4 giai đoạn chính:

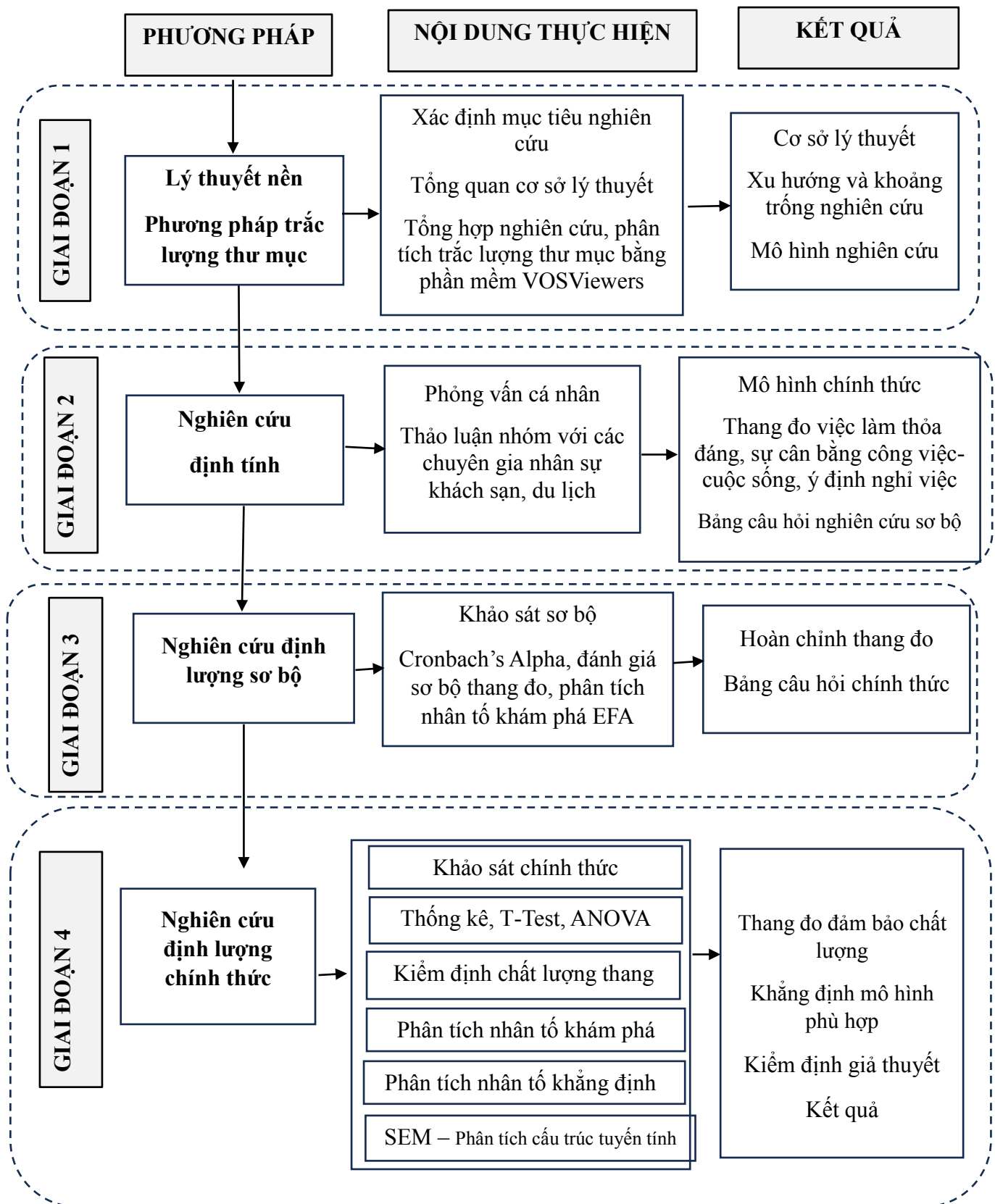
Giai đoạn 1: Nghiên cứu bắt đầu bằng việc xác định mục tiêu, tập trung nghiên cứu lý thuyết và tổng quan tài liệu, bao gồm phân tích lý thuyết nền, sử dụng phương pháp trắc lượng thư mục với sự hỗ trợ từ phần mềm VOSViewers. Qua đó, xác định

được cơ sở lý thuyết, nhận diện rõ xu hướng và các khoảng trống nghiên cứu, đồng thời xây dựng được mô hình nghiên cứu sơ bộ. Đây là bước đặt nền móng lý luận cho toàn bộ quá trình nghiên cứu.

Giai đoạn 2: Nghiên cứu định tính thông qua thảo luận chuyên sâu với các chuyên gia nhân sự ngành khách sạn và du lịch, điều chỉnh và xác lập mô hình nghiên cứu chính thức, xác định các yếu tố quan trọng, phát triển thang đo, đánh giá và điều chỉnh bảng câu hỏi để đảm bảo tính phù hợp về nội dung và ngữ cảnh. Kết quả của giai đoạn này là bảng hỏi khảo sát định lượng sơ bộ.

Giai đoạn 3: Nghiên cứu định lượng sơ bộ được tiến hành với một nhóm nhỏ nhằm kiểm tra tính rõ ràng, độ tin cậy sơ bộ của thang đo. Các phân tích thống kê như Cronbach's Alpha và phân tích nhân tố khám phá (EFA) được sử dụng để hoàn thiện bộ công cụ đo lường. Kết quả của giai đoạn này là hoàn thiện bộ thang đo và bảng câu hỏi chính thức phục vụ cho nghiên cứu.

Giai đoạn 4: Khảo sát chính thức và phân tích dữ liệu: dữ liệu được thu thập trên mẫu nghiên cứu đầy đủ, thống kê mô tả giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, T-test, ANOVA, đánh giá độ tin cậy và cấu trúc thang đo (EFA, CFA). Sau đó, mô hình được kiểm định bằng phân tích mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm tra các mối quan hệ giữa các biến và giả thuyết nghiên cứu. Từ đó đưa ra kết luận và các đề xuất có giá trị khoa học và thực tiễn.



Sơ đồ 2.1: Quy trình nghiên cứu

(Nguồn: Tác giả tổng hợp, 2024)

2.2.2 Nghiên cứu định tính

Xuất phát từ hệ thống lý thuyết nền tảng và các bằng chứng thực nghiệm hiện có, nghiên cứu này được định hướng nhằm khám phá và lý giải vai trò của việc làm thỏa đáng và cân bằng công việc-cuộc sống trong việc hình thành và củng cố ý định nghỉ việc của người lao động trong ngành khách sạn. Các trụ cột lý thuyết được vận dụng bao gồm: lý thuyết Nhu cầu- Nguồn lực trong công việc, lý thuyết Tâm lý học về công việc, lý thuyết về việc làm thỏa đáng, lý thuyết về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống và ý định nghỉ việc. Những nền tảng này giúp định vị các yếu tố tác động từ cả khía cạnh điều kiện làm việc khách sạn lẫn yếu tố cảm nhận chủ quan của người lao động.

Thông qua quá trình tổng quan tài liệu có hệ thống kết hợp với phân tích trắc lượng thư mục, nghiên cứu xác định được khoảng trống khoa học liên quan đến bối cảnh đặc thù của ngành dịch vụ khách sạn, lĩnh vực có cường độ lao động cao và mức độ biến động nhân sự lớn. Trên cơ sở đó, tác giả xây dựng khung phân tích lý thuyết và mô hình nghiên cứu sơ bộ. Thang đo được xây dựng dựa trên việc tổng hợp các khái niệm lý thuyết và phát biểu trong các tài liệu học thuật uy tín. Các biến quan sát được thiết kế dưới dạng các phát biểu mô tả, phản ánh rõ ràng các khía cạnh lý thuyết cốt lõi của khái niệm cần đo lường, làm nền tảng cho giai đoạn nghiên cứu định tính.

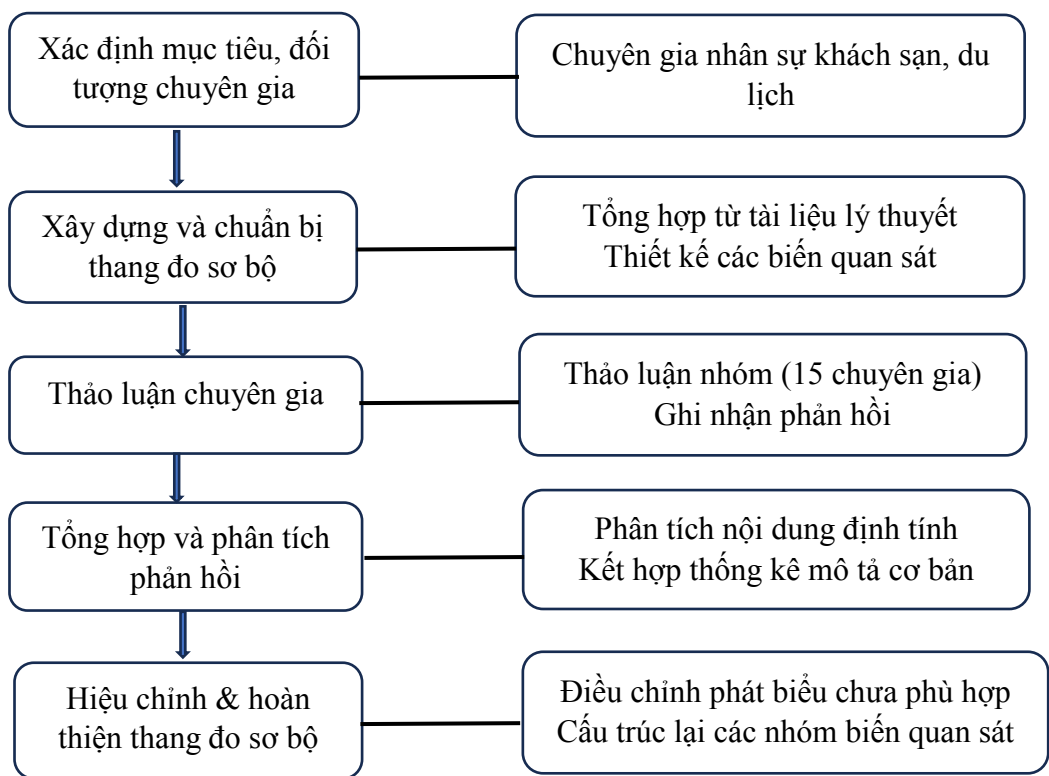
2.2.2.1 Thảo luận chuyên gia nhân sự ngành du lịch khách sạn

Theo quan điểm của Thọ (2012), nghiên cứu định tính không yêu cầu kích thước mẫu lớn hay chọn mẫu ngẫu nhiên, mà chú trọng vào việc thu thập thông tin chuyên sâu từ các đối tượng có khả năng cung cấp dữ liệu giàu ý nghĩa, phù hợp với mục tiêu nghiên cứu. Trong nghiên cứu này, phương pháp thảo luận chuyên gia được triển khai kết hợp giữa kinh nghiệm thực tế và các kỹ thuật tổng hợp thống kê mô tả cơ bản, được sử dụng để xử lý và hệ thống hóa ý kiến thu thập được (Skulmoski và cộng sự, 2007).

Mục tiêu của giai đoạn này là thu thập thông tin từ chuyên gia nhân sự trong ngành nhằm rà soát lại tính phù hợp của mô hình, hiệu chỉnh nội dung thang đo và đảm bảo các giả thuyết nghiên cứu phản ánh đúng thực tiễn tổ chức và hành vi nhân sự tại khách sạn. Phương pháp chọn mẫu phi xác suất có chủ đích (purposive sampling) được áp dụng, nhằm lựa chọn những cá nhân có kinh nghiệm thực tiễn và hiểu biết chuyên sâu về lĩnh vực nghiên cứu. Đồng thời, phương pháp chọn mẫu dây chuyền (snowball sampling) cũng được sử dụng để mở rộng mạng lưới thông qua việc đề xuất thêm các cá nhân phù hợp từ những người tham gia ban đầu.

Để kiểm định nội dung thang đo, tác giả đã tiến hành thảo luận với 15 chuyên gia nhân sự lĩnh vực khách sạn, du lịch. Sau vòng thảo luận nhóm, các cuộc phỏng vấn cá nhân bán cấu trúc tiếp tục được thực hiện nhằm thu thập thêm phản hồi chi tiết. Các thông tin thu được được sử dụng để chỉnh sửa và hoàn thiện bảng câu hỏi sơ bộ, bảo đảm tính rõ ràng, dễ hiểu và phù hợp với đặc thù của ngành khách sạn.

Quy trình thảo luận chuyên gia bao gồm các bước chính sau (sơ đồ 2.2): xác định mục tiêu, đối tượng chuyên gia nhân sự khách sạn, giới thiệu các thang đo trọng tâm cần khảo sát, yêu cầu các đáp viên nhận diện và diễn giải các khái niệm liên quan, tiến hành thảo luận chuyên sâu nhằm khám phá, làm rõ và điều chỉnh các thang đo sao cho phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu, xác lập các thang đo chính thức dựa trên sự đồng thuận giữa các thành viên.



Sơ đồ 2.2: Quy trình thảo luận chuyên gia

(Nguồn: Skulmoski và cộng sự, 2007)

Phiên thảo luận nhóm được tiến hành trong khoảng thời lượng 02 giờ, với sự tham gia của các chuyên gia trong lĩnh vực nhân sự. Các cuộc trao đổi được tổ chức dưới hình thức phỏng vấn bán cấu trúc, thực hiện trực tiếp hoặc trực tuyến thông qua nền tảng Google Meet, tùy theo điều kiện thực tế của từng chuyên gia. Hoạt động này được triển khai trong khoảng thời gian tháng 9 đến tháng 10 năm 2023, với nội dung các câu hỏi thảo luận được trình bày chi tiết tại (Phụ lục 2), nhằm đảm bảo thu thập ý kiến chuyên sâu và đa chiều từ những người có kinh nghiệm thực tiễn trong ngành.

Bảng 2.6: Đặc điểm mẫu tham gia thảo luận nhóm

Chuyên gia	Số điện thoại	Vị trí chức danh	Số năm kinh nghiệm
Chuyên gia 1	0918.102.xxx	Trưởng phòng Đào tạo	18
Chuyên gia 2	0938.223.xxx	Giám đốc nhân sự	16
Chuyên gia 3	0906.357.xxx	Trưởng phòng nhân sự	12

Chuyên gia 4	0909.687.xxx	Quản lý nhân sự	12
Chuyên gia 5	0935.148.xxx	Trưởng phòng nhân sự	16
Chuyên gia 6	0906890.xxx	Trưởng phòng Đào tạo và phát triển nhân tài	8
Chuyên gia 7	0966.313.xxx	Giám sát đào tạo và phát triển nhân sự	8
Chuyên gia 8	0933.616.xxx	Giám đốc nhân sự	14
Chuyên gia 9	0964.517.xxx	Trưởng phòng tuyển dụng và đào tạo	16
Chuyên gia 10	0902.565.xxx	Giám sát tuyển dụng và đào tạo	8
Chuyên gia 11	0347.123.xxx	Chuyên viên nhân sự	5
Chuyên gia 12	0901.119.xxx	Quản lý đào tạo và phát triển khách sạn	8
Chuyên gia 13	0335. 628.xxx	Quản lý đào tạo và tuyển dụng	6
Chuyên gia 14	0936.617.xxx	Chuyên viên Sở du lịch	10
Chuyên gia 15	0902.841.xxx	Chuyên viên Sở du lịch	12

(Nguồn: Tác giả, 2023)

2.2.2.2 Kết quả thảo luận chuyên gia về thang đo

Kết quả phân tích phản hồi chuyên gia nhân sự cho thấy, thang đo đạt mức độ phù hợp cao. Các phát biểu trong bảng hỏi được đánh giá là rõ ràng, phản ánh đúng nội dung cần đo lường của các yếu tố: Sức khỏe và an toàn (HS), Thu nhập thỏa đáng (AR), Công việc hiệu quả và viên mãn (FP), Thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW), Giá trị bổ sung (CV), Cân bằng công việc-cuộc sống (WLB), và Ý định nghỉ việc (TI). Đáng chú ý, đối với thang đo Thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW), một số chuyên gia đề xuất bổ sung hai biến quan sát nhằm tăng cường khả năng phản ánh thực tiễn: “Tôi cảm thấy khối lượng công việc mỗi ngày phải làm của mình là phù hợp”, và “Tôi không căng thẳng tinh thần với khối lượng công việc mỗi ngày phải hoàn thành”. Các đề xuất này đã được xem xét và điều chỉnh nhằm đảm bảo tính bao quát và phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn, đồng thời góp phần nâng cao độ tin cậy và giá trị nội dung của thang đo (bảng 2.7).

Bảng 2.7: Kết quả thảo luận chuyên gia về thang đo

Thang đo gốc	Thang đo dịch	Số biến quan sát chọn	Số biến quan sát loại
Health and Safety	Sức khỏe và an toàn	6	2
Adequate remuneration	Thu nhập thỏa đáng	6	1
Fulfilling and Productive Work	Công việc hiệu quả và viên mãn	5	1
Adequate Working Time	Thời gian và khối lượng công	5	0

and Workload	việc phù hợp		
Complementary values	Giá trị bổ sung	4	1
Decent work	Việc làm thỏa đáng	5	0
Work life balance	Cân bằng công việc cuộc sống	4	0
Turnover intention	Ý định nghỉ việc	5	0

(Nguồn: Thảo luận chuyên gia, 2023)

Bên cạnh đó, các chuyên gia cũng đề xuất một số điều chỉnh cụ thể:

Tăng tính định hướng ở phần giới thiệu bảng hỏi nhằm giúp người tham gia hiểu rõ mục tiêu và phạm vi khảo sát.

Diễn đạt lại một số cụm từ để tránh mơ hồ, ví dụ: thay “hoàn thiện bản thân” bằng “hoàn thiện cá nhân và nghề nghiệp”.

Làm rõ khái niệm trong thang đo Sức khỏe và an toàn, nhấn mạnh tới việc bảo vệ cả thể chất lẫn tinh thần trong môi trường làm việc.

Thực hiện khảo sát thử trên một nhóm người đại diện trước khi triển khai chính thức để phát hiện sớm các lỗi tiềm ẩn và điều chỉnh kịp thời.

Trên cơ sở tổng hợp và phân tích các góp ý, tác giả đã điều chỉnh bảng câu hỏi, hoàn thiện hệ thống thang đo và đề xuất bảng hỏi chính thức sao cho đạt giá trị nội dung, sẵn sàng cho giai đoạn khảo sát định lượng tiếp theo.

2.2.3 Nghiên cứu định lượng

2.2.3.1 Xây dựng bảng câu hỏi

Bảng hỏi được thiết kế dùng để điều tra về các nội dung liên quan đến đối tượng nghiên cứu trong Luận án. Nội dung bảng hỏi gồm ba phần chính: **phần đầu**: giới thiệu và mục đích nghiên cứu; **phần hai**: thông tin nhân khẩu học, bao gồm 6 câu hỏi về độ tuổi, giới tính, kinh nghiệm làm việc, trình độ, tình trạng hôn nhân, vị trí công tác; **phần ba**: nội dung câu hỏi (thang đo) bao gồm biến và biến quan sát, bao gồm 7 nhóm với 35 câu hỏi về các nhân tố: *sức khỏe và an toàn* (6 câu hỏi), *thu nhập thỏa đáng* (6 câu hỏi), *công việc hiệu quả và viên mãn* (5 câu hỏi), *thời gian và khối lượng công việc phù hợp* (5 câu hỏi), *giá trị bổ sung* (4 câu hỏi), *sự cân bằng công việc và cuộc sống* (4 câu hỏi), *ý định nghỉ việc* (5 câu hỏi).

2.2.3.2 Kích thước mẫu nghiên cứu

Kích thước mẫu trong nghiên cứu được xác định dựa trên cả cơ sở lý thuyết và công cụ tính toán định lượng. Trước hết, theo khuyến nghị của Wang và cộng sự (2019), trong các mô hình nghiên cứu định lượng có sử dụng phân tích nhân tố hoặc mô hình cấu trúc tuyến tính, cỡ mẫu cần đảm bảo tỷ lệ tối thiểu là 10 quan sát cho mỗi biến quan sát nhằm bảo đảm độ ổn định của ước lượng và độ tin cậy trong phân tích. Với tổng số 35 biến quan sát trong mô hình, kích thước mẫu tối thiểu tương ứng cần đạt là 350 đơn vị quan sát. Bên cạnh đó, để tăng cường tính khách quan và đảm bảo tính đại diện của mẫu trong bối cảnh tổng thể là hữu hạn, nghiên cứu cũng áp dụng công thức tính cỡ mẫu do Yamane (1967) đề xuất. Công thức này cho phép xác định quy mô mẫu tối ưu khi số lượng cá thể trong

tổng thể đã biết trước. Trên cơ sở trao đổi ý kiến với các chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự khách sạn, tổng thể nghiên cứu được ước tính là toàn bộ nhân sự tại các khách sạn từ 3 đến 5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả tính toán theo công thức Yamane cho thấy quy mô mẫu khảo sát phù hợp là 395 mẫu. Tổng hợp từ hai phương pháp xác định cỡ mẫu cho thấy, quy mô mẫu phù hợp đối với nghiên cứu dao động trong khoảng từ 350 đến 395 quan sát, đảm bảo đồng thời các yêu cầu về độ tin cậy thống kê, tính đại diện và khả năng triển khai thực tế.

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

n: Cỡ mẫu cần tính.

N: Tổng số cá thể trong tổng thể nghiên cứu.

e: Sai số cho phép (độ chính xác mong muốn), thường lấy 0,05 (5%) hoặc 0,01 (1%).

(Nguồn: Yamane, 1967)

Bảng 2.8: Tổng thể mẫu nghiên cứu

Loại khách sạn	Số lượng khách sạn	Số lượng phòng	Tiêu chuẩn nhân sự (trung bình trên phòng)	Số lượng nhân sự
3 sao	14	1.361	1,5	2.041
4 sao	25	3.492	2	6.984
5 sao	24	7.414	2,5	18.535
Tổng số:				Khoảng 27.560

(Nguồn: *Sở Du lịch TpHCM & Thảo luận chuyên gia, 2024*)

2.2.3.3 Phương pháp chọn mẫu và thu thập dữ liệu

Phương pháp chọn mẫu được triển khai theo hướng kết hợp giữa chọn mẫu theo cụm và chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát nhằm đảm bảo tính đại diện cũng như khả năng triển khai thực tế tại hiện trường khảo sát.

Tổng thể mục tiêu của nghiên cứu là nhân viên đang làm việc tại các khách sạn thuộc phân khúc 3 đến 5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Đây là nhóm cơ sở lưu trú trung và cao cấp, có đặc điểm nổi bật là cơ cấu tổ chức nhân sự chuyên môn hóa, vận hành theo quy trình bài bản và chú trọng đầu tư vào đào tạo cũng như duy trì chất lượng dịch vụ (Baum, 2006). Tổng hợp dữ liệu từ 130 khách sạn trên địa bàn TP.HCM cho thấy lực lượng lao động tại các cơ sở từ 3 đến 5 sao chiếm tỷ trọng áp đảo trong toàn ngành (Phụ lục 4). Do đó, việc lựa chọn khảo sát tại các khách sạn thuộc nhóm này là có cơ sở khoa học, vừa đảm bảo tính đại diện cho ngành khách sạn, vừa phản ánh đầy đủ các đặc điểm tổ chức và hành vi nghề nghiệp của người lao động trong môi trường làm việc. Đồng thời, phản ánh đặc trưng của nhóm khách sạn có mức

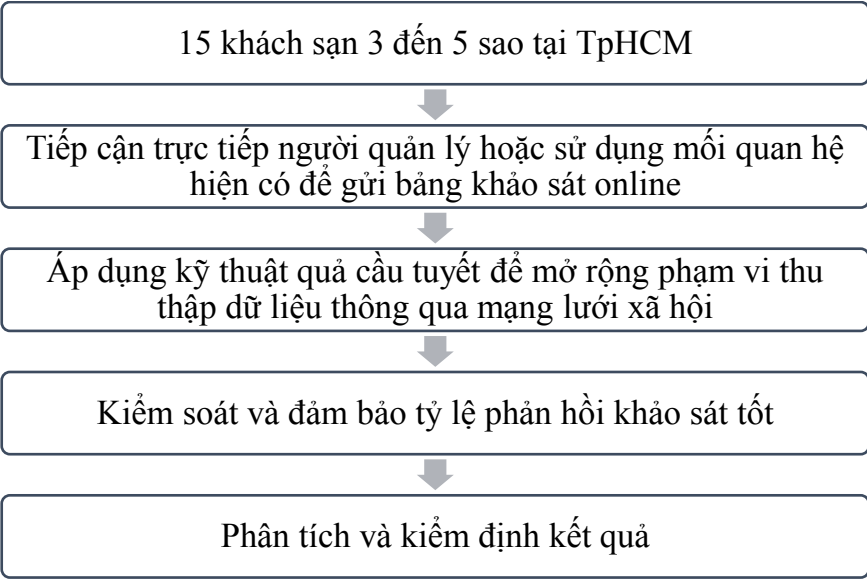
độ chuyên nghiệp cao và đóng vai trò chủ lực trong việc nâng cao trải nghiệm khách hàng. Trên cơ sở đó, nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu theo cụm kết hợp với chọn mẫu thuận tiện có kiểm soát. Cụ thể, các khách sạn thuộc ba nhóm phân khúc (3 sao, 4 sao và 5 sao) được xác định trước dựa trên thông tin phân loại chính thức. Mỗi nhóm được xem như một cụm khảo sát, từ đó chọn các khách sạn cụ thể để tiếp cận. Trong mỗi cụm, số lượng mẫu được phân bổ tỷ lệ thuận với quy mô lao động trung bình của từng hạng khách sạn, nhằm đảm bảo tính đại diện cho đặc điểm phân bố nhân sự thực tế.

Sau khi xác định tỷ lệ mẫu cho từng phân khúc, việc lựa chọn khách sạn và nhân viên khảo sát được thực hiện dựa trên sự sẵn sàng hợp tác và khả năng tiếp cận. Nghiên cứu được thực hiện tại 15 khách sạn (4 khách sạn 3 sao, 5 khách sạn 4 sao và 6 khách sạn 5 sao) trên địa bàn TP.HCM, phân bố chủ yếu tại Quận 1, khu vực tập trung nhiều cơ sở lưu trú cao cấp (Phụ lục 5). Người khảo sát chọn nhân viên đáp ứng một số tiêu chí kiểm soát như: đang làm việc toàn thời gian, thuộc các bộ phận trực tiếp phục vụ khách (lễ tân, buồng phòng, nhà hàng, v.v.) và đồng ý tham gia khảo sát một cách tự nguyện. Những người lao động này được yêu cầu cung cấp thông tin về đặc điểm cá nhân và đánh giá chủ quan của họ liên quan đến các khía cạnh của việc làm thỏa đáng, mức độ cân bằng giữa công việc và cuộc sống, cũng như ý định nghỉ việc, thông qua một bảng hỏi khảo sát có cấu trúc.

Dữ liệu nghiên cứu được thu thập thông qua hình thức khảo sát trực tuyến (online survey), một phương pháp ngày càng được sử dụng rộng rãi trong nghiên cứu xã hội học, quản trị và hành vi tổ chức nhờ khả năng tiếp cận hiệu quả đối tượng khảo sát (Etikan và cộng sự, 2016). So với khảo sát truyền thống, khảo sát trực tuyến cho phép tiết kiệm đáng kể chi phí triển khai, thời gian thu thập và xử lý dữ liệu, đồng thời tăng tính linh hoạt trong thiết kế bảng hỏi và quản lý phản hồi (Evans & Mathur, 2005; Maronick, 2009). Trong khuôn khổ nghiên cứu này, công cụ khảo sát được thiết kế trên nền tảng Google Forms. Mặc dù vẫn còn tồn tại một số tranh luận về độ tin cậy và đại diện mẫu của khảo sát trực tuyến, Maronick (2009) nhấn mạnh rằng sự khác biệt chủ yếu trong tỷ lệ phản hồi không nằm ở phương pháp khảo sát mà liên quan đến chiến lược liên hệ và kỹ thuật thúc đẩy sự tham gia của người trả lời.

Nhằm hạn chế tối đa sai sót trong nghiên cứu, tác giả đã kết hợp kỹ thuật lấy mẫu quả cầu tuyết (Parker và cộng sự, 2019). Từ các hạt giống ban đầu, các cá nhân tích cực và đáng tin cậy được lựa chọn kỹ lưỡng để gửi bảng câu hỏi đến các cá nhân khác trong mạng lưới đồng nghiệp hoặc bạn bè đang làm việc tại các khách sạn 3 đến 5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Quy trình phát tán bảng khảo sát được thực hiện thông qua tin nhắn riêng tư kèm theo các hướng dẫn rõ ràng. Người tham gia sẽ truy cập bảng câu hỏi thông qua đường liên kết và hoàn thành khảo sát trực tuyến được thiết kế thân thiện, rõ ràng nhằm giảm thiểu sai lệch do phương pháp khảo sát gây ra (Baltar & Brunet, 2012). Phương pháp này được chứng minh là hữu ích trong việc tiếp

cận các nhóm lao động khó khảo sát trực tiếp và nâng cao tỷ lệ phản hồi. Như vậy, chiến lược chọn mẫu vừa đảm bảo khả năng thu thập dữ liệu phù hợp với bối cảnh ngành khách sạn Việt Nam, vừa duy trì tính khoa học và độ tin cậy của nghiên cứu.



Sơ đồ 2.3: Quy trình chọn mẫu và thu thập dữ liệu

(Nguồn: Tác giả, 2024)

2.2.3.4 Nghiên cứu định lượng

Để đảm bảo tính phù hợp với mục tiêu nghiên cứu, bảng hỏi được phân phối đến các cá nhân đang trực tiếp tham gia vào hoạt động vận hành tại các khách sạn 3 đến 5 sao trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua khảo sát trực tuyến và được triển khai theo hai giai đoạn nhằm tối ưu hóa tỷ lệ phản hồi cũng như kiểm soát chất lượng dữ liệu đầu vào:

Bảng 2.9: Tóm tắt dữ liệu thu thập

Giai đoạn khảo sát	Số phiếu thu về	Số phiếu hợp lệ	Mục đích phân tích
Khảo sát sơ bộ	145	120	Đánh giá độ tin cậy thang đo (Cronbach’s Alpha, EFA)
Khảo sát chính thức	395	386	Phân tích EFA, CFA và mô hình SEM

(Nguồn: Tác giả, 2024)

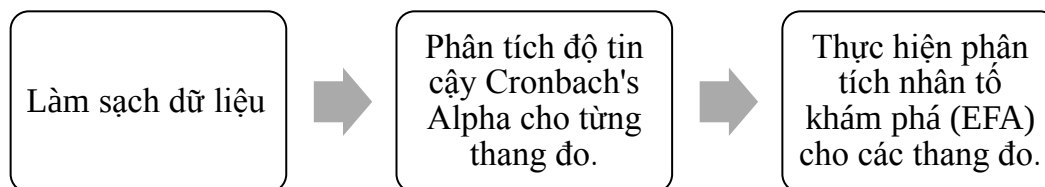
Nghiên cứu sơ bộ: để đánh giá độ tin cậy của thang đo. Dữ liệu thu thập từ việc khảo sát các đối tượng nghiên cứu, sau khi đã loại bỏ những mẫu không đạt yêu cầu, còn lại 120 mẫu được sử dụng cho phân tích. Tác giả sử dụng phần mềm SPSS phiên bản 27.0 để thực hiện các bước phân tích sơ bộ như sau:

Bước 1: Làm sạch dữ liệu bằng phần mềm Excel nhằm đảm bảo quá trình nhập liệu không gặp lỗi, tránh sai sót khi nhập không đúng theo thang đo Likert đã thiết kế hoặc bỏ sót dữ liệu. Dữ liệu khảo sát được thu thập trực tuyến qua Google Forms, với tổng cộng 145 phiếu khảo sát. Sau khi loại bỏ các phiếu không hợp lệ, 25 phiếu bị loại do không đảm bảo chất lượng, bao gồm: trả lời đồng nhất một lựa chọn cho

toàn bộ thang đo, trùng lặp thông tin. Còn lại 120 mẫu hợp lệ để tác giả tiến hành phân tích sơ bộ.

Bước 2: Phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha cho từng thang đo để kiểm tra và loại bỏ những thang đo không đạt tiêu chuẩn về độ tin cậy.

Bước 3: Thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho các thang đo trong mô hình lý thuyết nhằm xác định cấu trúc các yếu tố.



Sơ đồ 2.4 Quy trình phân tích định lượng sơ bộ

(Nguồn: Tác giả, 2024)

Giai đoạn khảo sát chính thức: được triển khai trên phạm vi rộng hơn, thu về tổng cộng 395 bảng khảo sát. Sau bước kiểm tra và sàng lọc chất lượng dữ liệu, 386 mẫu hợp lệ được giữ lại và đưa vào phân tích định lượng chính thức. 9 phiếu không hợp lệ đã bị loại do các lỗi như: trả lời thiếu nhất quán, bất thường về thời gian hoàn thành. Nhờ vào kinh nghiệm rút ra từ khảo sát thử và cải tiến trong thiết kế bảng hỏi, tỷ lệ phiếu bị loại ở khảo sát chính thức tương đối thấp.

Bước 1: tác giả tiến hành mô tả đặc điểm của 386 mẫu khảo sát hợp lệ dựa trên các biến nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, trình độ học vấn, vị trí công việc và tình trạng hôn nhân nhằm nhận diện cấu trúc mẫu nghiên cứu. Đồng thời, tiến hành thống kê mô tả (giá trị trung bình, độ lệch chuẩn) nhằm đánh giá đặc điểm phân bố của các biến quan sát trước khi tiến hành kiểm định độ tin cậy và phân tích nhân tố khẳng định. Bên cạnh đó, để kiểm định sự khác biệt về ý định nghỉ việc giữa các nhóm, T-test độc lập được áp dụng cho biến giới tính, trong khi phân tích phương sai một chiều (One-Way ANOVA) được sử dụng cho các biến có từ ba nhóm trở lên như độ tuổi, trình độ và bộ phận công tác. Các kiểm định này giúp xác định vai trò của yếu tố nhân khẩu học trong hành vi nghỉ việc.

Bước 2: kiểm tra độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha. Các biến quan sát có hệ số tương quan biến-tổng dưới 0,3 sẽ bị loại bỏ để tránh ảnh hưởng đến tính nhất quán của thang đo. Theo tiêu chuẩn của Thọ (2012), thang đo được chấp nhận khi Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6; giá trị càng cao thì độ tin cậy càng tốt.

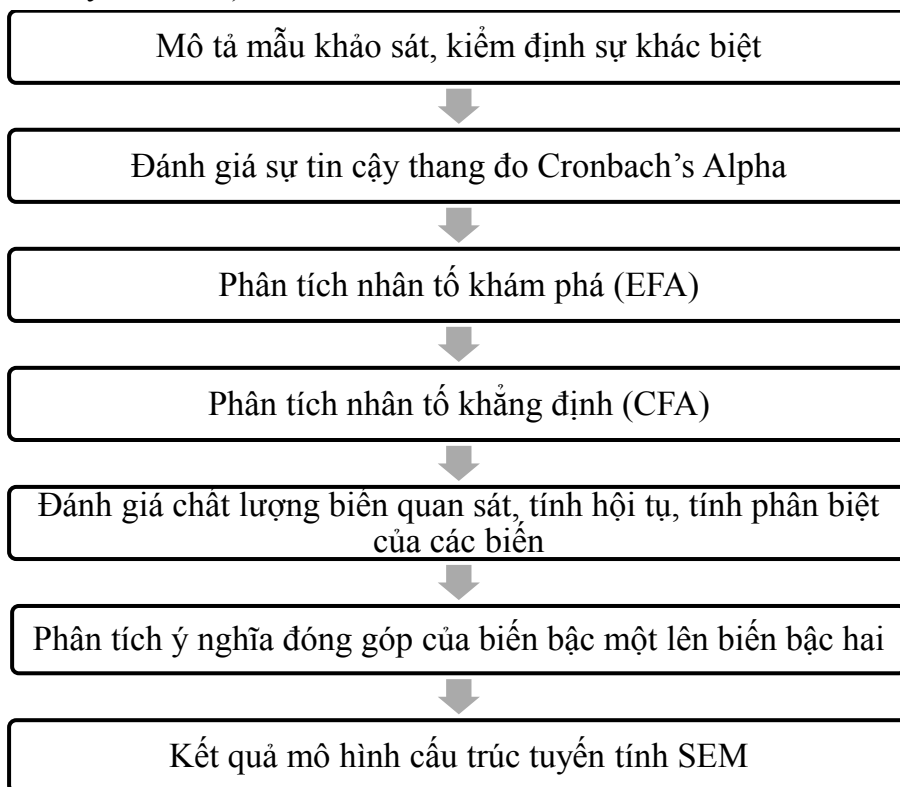
Bước 3: tiến hành phân tích nhân tố khám phá bằng phần mềm SPSS 27.0 để xác định các nhóm yếu tố tiềm ẩn trong mô hình nghiên cứu. Phân tích EFA giúp phát hiện và loại bỏ các biến không đạt yêu cầu, từ đó củng cố cấu trúc thang đo. Kiểm định KMO và Bartlett's Test được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của dữ liệu, với $KMO \geq 0,5$ được coi là chấp nhận được.

Bước 4: mô hình đo lường tiếp tục được kiểm định bằng CFA nhằm xác nhận cấu trúc lý thuyết và đánh giá mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thực tế. Các chỉ số phù hợp như Chi-square/df, CFI, TLI, GFI và RMSEA được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình. Mô hình được chấp nhận khi Chi-square/df trong khoảng 1–3, CFI, TLI và GFI $\geq 0,9$, RMSEA $\leq 0,08$ (Hu & Bentler, 1999; Hair và cộng sự, 2017).

Bước 5: kiểm tra giá trị hội tụ thông qua các trọng số chuẩn hóa (factor loading) $\geq 0,5$ với mức ý nghĩa $p < 0,05$. Giá trị phân biệt được kiểm định thông qua mô hình tối hạn và phương pháp HTMT (Henseler và cộng sự, 2015), nhằm đảm bảo các nhân tố trong mô hình là khác biệt rõ ràng và không bị trùng lặp.

Bước 6: đánh giá mức độ đóng góp của các biến bậc một lên biến khái niệm cấp cao hơn. Điều này cho phép khẳng định vai trò tổng hợp và bản chất phân tầng của cấu trúc lý thuyết (Hair và cộng sự, 2021; Sarstedt và cộng sự, 2019)

Bước 7: phân tích cấu trúc tuyến tính (SEM) để kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết lý thuyết được đề xuất. Trong nghiên cứu mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM), có thể chạy riêng biệt mô hình sử dụng biến bậc 1 và mô hình sử dụng biến bậc 2 tác động lên biến phụ thuộc. Việc triển khai riêng hai mô hình này thường được áp dụng để so sánh mức độ ảnh hưởng khi sử dụng độc lập từng loại biến, đồng thời giúp kiểm định rõ ràng vai trò riêng biệt của các nhóm biến, cũng như kiểm tra tính ổn định và khả năng diễn giải kết quả mô hình một cách rõ nét hơn (Hair và cộng sự, 2017; Byrne, 2013).



Sơ đồ 2.5: Quy trình phân tích định lượng chính thức

(Nguồn: Tác giả, 2024)

Bảng dưới đây trình bày các chỉ số đánh giá độ tin cậy và tính phù hợp của mô hình nghiên cứu, bao gồm hệ số tương quan biến-tổng, hệ số Cronbach's Alpha, trọng số chuẩn hóa (Standardized Loadings), tỷ lệ HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio), và các chỉ số đo lường mức độ phù hợp của mô hình cấu trúc như CMIN/DF, CFI, TLI, GFI và RMSEA.

Bảng 2.10: Các chỉ số về sự phù hợp tổng thể của mô hình phân tích

Chỉ số về sự phù hợp	Giá trị ngưỡng chấp nhận
Hệ số tương quan biến-tổng	$\geq 0,3$
Cronbach's Alpha	$\geq 0,6$ (tốt hơn nếu $\geq 0,7$)
R ² hệ số xác định	R ² > 0,5 là khá tốt, từ 0,2–0,3 chấp nhận được tùy theo lĩnh vực nghiên cứu.
Trọng số chuẩn hóa (Standardized Loadings)	$\geq 0,5$ (tốt hơn nếu $\geq 0,7$)
HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio)	< 0,85
CMIN/DF Chi-Square/df	< 3 (tốt), < 5 (chấp nhận được)
CFI (Comparative Fit Index) TLI (Tucker-Lewis Index) GFI (Goodness of Fit Index)	$\geq 0,90$
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	$\leq 0,08$ (tốt hơn nếu $\leq 0,05$)

(Nguồn: Byrne, 2013; Hair và cộng sự, 2017; Henseler và cộng sự, 2015; Hu và Bentler, 1999)

Như vậy, toàn bộ quá trình phân tích đảm bảo tính khách quan và đáng tin cậy của mô hình nghiên cứu, từ việc xử lý dữ liệu đến việc kiểm định các mối quan hệ và giả thuyết.

2.3 Giả thuyết nghiên cứu

2.3.1 Mối quan hệ giữa sức khỏe và an toàn và ý định nghỉ việc

Sức khỏe và an toàn bao gồm các yếu tố chính thức của hợp đồng lao động như số ngày làm việc, loại hợp đồng, hoặc khả năng tiếp cận các nguồn lực để hoàn thành công việc, cũng như các khía cạnh liên quan đến an toàn về thể chất và tinh thần trong quá trình làm việc (Duffy và cộng sự, 2017). Sức khỏe và an toàn được xem là một yếu tố quan trọng quyết định chất lượng việc làm theo các tổ chức quốc tế (ILO, 2017). Môi trường làm việc an toàn đề cập đến các rủi ro về sức khỏe và thể chất phát sinh trong quá trình thực hiện công việc (Hayes và cộng sự, 1998; Benach & Muntaner, 2007). Theo đó, nghiên cứu chỉ ra rằng khi môi trường làm việc an toàn và không có rủi ro, những yếu tố tiêu cực như lo lắng hay tai nạn lao động sẽ giảm, qua đó tăng cường động lực và sự hài lòng trong công việc (Dollard & Bakker, 2010).

Các nghiên cứu về các điều kiện an toàn cho thấy mối liên hệ rõ ràng giữa an toàn tâm lý xã hội, không khí nơi làm việc và các vấn đề sức khỏe tâm lý, kiệt sức và

kết quả công việc (Zadow và cộng sự, 2019). Theo Law và cộng sự (2011) nhận thức về môi trường của tổ chức đối với sức khỏe tâm lý là tiền thân của các rủi ro tâm lý xã hội (quấy rối, bạo lực, bắt nạt và áp lực công việc). Các chính sách về sức khỏe và an toàn nghề nghiệp cần lưu ý rằng, ngoài các yêu cầu về thể chất, các yếu tố thường liên quan đến rủi ro đối với các khiếu nại về căng thẳng tinh thần.

Người lao động tại nơi làm việc có môi trường an toàn tâm lý xã hội thấp có tỷ lệ vắng mặt do ốm đau cao hơn đáng kể so với những người làm việc trong môi trường an toàn tâm lý cao: họ nghỉ ốm nhiều hơn 43 phần trăm mỗi tháng và có tỷ lệ mất hiệu suất làm việc cao hơn 72 phần trăm (Becher và Dollard, 2016). Nghiên cứu của Duffy và cộng sự (2017) cho thấy rằng một môi trường làm việc an toàn dự đoán tích cực sự hài lòng trong công việc và môi trường làm việc an toàn tốt, tác động nghịch chiều đến ý định nghỉ việc. Lao động làm việc trong lĩnh vực khách sạn chịu áp lực tâm lý, bởi vì nhân viên thường xuyên phải tiếp xúc trực tiếp với khách hàng. Không như những lĩnh vực dịch vụ khác, thời gian phục vụ của khách sạn là 24/24, do đó nhân viên lúc nào cũng phải thận trọng để duy trì trạng thái hài lòng cao nhất nơi khách hàng. Nhân viên dọn phòng khách sạn phải đối mặt với vô số mối nguy hiểm do công việc gây ra có thể dẫn đến hậu quả xấu cho sức khỏe, họ phải tiếp xúc với các mối nguy hiểm về mặt vật lý, hóa học và xã hội tại nơi làm việc và bị các vấn đề về xương khớp. Về mặt sức khỏe tâm lý, áp lực thời gian dọn phòng nhanh chóng và căng thẳng liên quan đến công việc được xem như tác nhân gây căng thẳng chính liên quan đến công việc. Những đặc điểm này dẫn đến một số tình trạng như kiệt sức, áp lực tâm lý và căng thẳng. Có thể dẫn đến ý định nghỉ việc. Với những phân tích trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H₁: Sức khỏe và an toàn có ảnh hưởng ngược chiều (-) đến ý định nghỉ việc

2.3.2 Môi quan hệ giữa thu nhập thỏa đáng và ý định nghỉ việc

Thu nhập rất cần thiết đối với người lao động nói chung và nhân sự ngành khách sạn nói riêng. Thu nhập của nhân sự ngành khách sạn được hưởng theo quy định của pháp luật hiện hành, theo quy định của tập đoàn khách sạn, theo khả năng có thể đáp ứng được của từng khách sạn. Chế độ đãi ngộ về thu nhập thường được so sánh giữa các tập đoàn khách sạn này với các tập đoàn khách sạn khác, giữa các khách sạn với nhau. Trong một khách sạn, thu nhập của nhân viên thường được so sánh với nhau (Lam và cộng sự, 2001). Các quyền lợi và chế độ của nhân sự khách sạn bao gồm: thu nhập được hưởng hàng tháng, tiền lương tối thiểu đóng bảo hiểm, những bảo hiểm khác mà tổ chức mua thêm cho người lao động ngoài bảo hiểm theo quy định của Nhà nước, thời gian và khối lượng công việc phù hợp, chế độ nghỉ lễ, nghỉ tết, nghỉ phép, chế độ nghỉ mát, chế độ đi du lịch, chế độ và thời hạn nâng lương, chế độ đào tạo và phát triển, cơ hội phát triển và thăng cấp. Chế độ thưởng tết Dương lịch, thưởng tết Nguyên đán, các ngày nghỉ hưởng lương như ngày Quốc tế lao động, ngày Chiến thắng, ngày Giỗ tổ (Luật lao động,

2019). Các chế độ đãi ngộ này là căn cứ, thước đo đánh giá sự khác biệt của các tập đoàn khách sạn, là yếu tố giữ chân người lao động với tổ chức.

Theo Donald và cộng sự (2005) mức lương của tổ chức có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc tự nguyện. Mức lương, chế độ đãi ngộ và phần thưởng khác có mối quan hệ quan trọng đối với mức độ thay đổi công việc. Theo Surong và Tâm (2019) thì lương, thưởng và sự công nhận càng cao thì ý định nghỉ việc sẽ giảm. Lương là khoản thu nhập theo định kỳ, thời gian dựa vào tính chất công việc và khả năng hoàn thành công việc, độ tuổi, giới tính, trình độ được giáo dục và nhiều yếu tố khác (Terera và Ngirande, 2014), tiền lương được người lao động coi trọng vì nó ảnh hưởng trực tiếp đến động lực của họ. Motowidlo (1983) thấy rằng tiền thu nhập có tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên từ đó ảnh hưởng đến tỷ lệ nghỉ việc của một doanh nghiệp. Ngoài ra, sự hài lòng về tiền lương có ảnh hưởng trực tiếp cũng như gián tiếp đến ý định nghỉ việc (Lum và cộng sự, 1998).

Thuyết công bằng (Equity Theory) do Adams (1963) đề xuất cho rằng người lao động đánh giá mức độ công bằng trong môi trường làm việc dựa trên so sánh giữa đầu vào (inputs) như công sức, thời gian, kỹ năng và kết quả (outcomes) như lương, thưởng, phúc lợi mà họ nhận được. Khi cảm nhận về sự công bằng bị mất đi, ví dụ như khi mức thu nhập không tương xứng với đóng góp cá nhân hoặc thấp hơn so với đồng nghiệp, người lao động sẽ xuất hiện tâm lý bất mãn, có thể dẫn đến sự suy giảm động lực làm việc và gia tăng ý định nghỉ việc. Tỷ lệ lớn các công việc trực tiếp phục vụ khách trong lĩnh vực Du lịch Khách sạn được mô tả là các vị trí có mức lương tương đối thấp, với sự bảo đảm công việc không ổn định và rủi ro cao hơn mức trung bình về việc người lao động phải tiếp xúc với các mối nguy hiểm về sức khỏe và an toàn so với hầu hết các lĩnh vực khác của nền kinh tế (Austin và Donley, 2023; Davahli và cộng sự, 2020; Mejia và cộng sự, 2021; Rosemberg và cộng sự, 2022). Để khám phá mối quan hệ giữa thu nhập thỏa đáng với ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn. Tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu như sau:

H₂: Thu nhập thỏa đáng có ảnh hưởng ngược chiều (-) đến ý định nghỉ việc

2.3.3 Mối quan hệ giữa công việc hiệu quả và viên mãn và ý định nghỉ việc

Người lao động làm việc trong tổ chức đều có những mối quan tâm và mong muốn riêng. Việc thỏa mãn các nhu cầu và mong muốn của người lao động sẽ tạo động lực và tinh thần để người lao động gắn bó với công việc và làm việc tốt hơn. Khi xã hội ngày càng phát triển thì đối với nhân sự công việc không chỉ đáp ứng các nhu cầu cơ bản duy trì cuộc sống mà còn cần đáp ứng cho họ sự thỏa mãn về tinh thần. Công việc hiệu quả và viên mãn là công việc được nhận thức rằng có một số ý nghĩa, đóng góp cho cá nhân và phát triển nghề nghiệp và tạo ra giá trị cho cá nhân và nhiều bên liên quan nói chung (Quick & Quick, 2004; Rosso và cộng sự, 2010; Fairbairn & Gillespie, 2022). Nghiên cứu tập trung vào nhu cầu công việc phát hiện ra rằng sự thỏa mãn nhu cầu cơ bản (sinh tồn) trực tiếp dự đoán công việc viên mãn và đóng vai trò

điều tiết, giữa công việc có ý nghĩa mong muốn và công việc có ý nghĩa đã trải nghiệm (Autin và Allan, 2020)

Công việc hiệu quả và viên mãn là mục tiêu cốt lõi của việc phát triển công việc. Khi tìm hiểu về công việc viên mãn, Allan và cộng sự (2019) đã xem xét các tài liệu về hạnh phúc, phát triển cấu trúc công việc viên mãn và phác họa một mô hình hoạt động của công việc viên mãn. Hoạt động này bao gồm bốn thành phần: sự hài lòng trong công việc, công việc có ý nghĩa, sự gắn kết với công việc và cảm xúc tích cực tại nơi làm việc. Các thành phần này nắm bắt được các chiều hướng khoái lạc, hạnh phúc, nhận thức và tình cảm của công việc viên mãn. Các nhà nghiên cứu có thể điều chỉnh các thành phần này cho phù hợp với các nền văn hóa khác nhau bằng cách điều chỉnh hoạt động của chúng và hiểu cách mọi người diễn giải và trải nghiệm công việc viên mãn trong các bối cảnh khác nhau (Allan và cộng sự, 2019). Theo Thuyết nhu cầu tự thân (Self-Determination Theory) của Deci & Ryan (1985), cảm giác viên mãn trong công việc xuất phát từ việc đáp ứng ba nhu cầu tâm lý cốt lõi: năng lực, tự chủ, và sự gắn kết. Một công việc được cảm nhận là hiệu quả và có ý nghĩa sẽ đáp ứng những nhu cầu này, từ đó tạo động lực nội tại bền vững. Công việc viên mãn đại diện cho trải nghiệm cốt lõi của hạnh phúc trong bối cảnh công việc. Ngoài ra, theo nghiên cứu của Steger và cộng sự (2012), những nhân viên đánh giá công việc của mình là có ý nghĩa và mang lại cảm giác đóng góp cho xã hội có xu hướng ít có ý định rời bỏ công ty hơn so với những người cảm thấy công việc thiếu mục tiêu. Tương tự, các nghiên cứu của Zhang và cộng sự (2020); Allan và cộng sự (2021) cũng xác nhận rằng sự gắn kết, cảm xúc tích cực, ý nghĩa trong công việc là các yếu tố dự báo ngược chiều với ý định nghỉ việc.

Sau giai đoạn dịch bệnh Covid19, các nhu cầu về sức khỏe tinh thần được quan tâm nhiều hơn trong công việc. Một việc làm có hiệu quả và viên mãn sẽ giúp nhân viên có nhiều động lực và gắn kết hơn trong công việc, từ đó có thể hạn chế những vấn đề tiêu cực xảy ra. Để khám phá mối quan hệ giữa công việc hiệu quả và viên mãn với ý định nghỉ việc. Tác giả đưa ra giả thuyết nghiên cứu như sau:

H₃: Công việc hiệu quả và viên mãn có ảnh hưởng ngược chiều (-) đến ý định nghỉ việc

2.3.4 Mối quan hệ giữa thời gian và khối lượng công việc phù hợp và ý định nghỉ việc

Thời gian và khối lượng công việc phù hợp là sự cân bằng hợp lý giữa cuộc sống cá nhân và công việc, những nỗ lực dành cho công việc, các kì hạn, ca làm việc và lịch trình công việc phải phù hợp. Khối lượng công việc là khối lượng việc được giao cho một ai đó để hoàn thành trong một khoảng thời gian nhất định. Giờ làm việc dài ở các thành phố lớn thường có sự ảnh hưởng tiêu cực đến cuộc sống cá nhân của nhân viên, làm cho họ không có đủ thời gian cho các hoạt động không liên quan đến công việc (Sun và Xu, 2017). Các doanh nghiệp khách sạn luôn hướng đến việc đáp ứng tối đa

nhu cầu của khách hàng ở bất cứ thời điểm nào khách hàng có mong muốn, dẫn đến giờ làm việc của nhân viên không cố định và chịu ảnh hưởng của thời gian khách hàng yêu cầu (Annink và Den Dulk, 2012). Cân đối thời gian làm việc và khối lượng công việc phù hợp sẽ giúp cho nhân viên đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Kiểm soát thời gian làm việc là phương tiện để có thêm thời gian rảnh rỗi cho cuộc sống cá nhân của họ.

Nghiên cứu của Fabian và Breunig (2019) chỉ ra rằng, mặc dù số giờ làm việc gia tăng có thể đi đôi với mức độ hài lòng nhất định, nhưng khi vượt quá ngưỡng hợp lý, đặc biệt trong trường hợp bị yêu cầu làm thêm ngoài giờ thường xuyên, người lao động dễ cảm thấy bức xúc và kiệt sức. Điều này cho thấy, sự hài lòng không chỉ đến từ thu nhập hay số giờ làm việc, mà còn phụ thuộc lớn vào mức độ kiểm soát và tính linh hoạt trong việc phân bổ thời gian làm việc. Ferraro và cộng sự (2018) nhấn mạnh rằng một sự cân bằng hợp lý giữa công việc và cuộc sống cá nhân là điều kiện thiết yếu để duy trì sức khỏe tâm lý và động lực làm việc lâu dài. Trong môi trường làm việc có tính chất cường độ cao và thiếu ổn định, việc phải đảm đương khối lượng công việc vượt ngưỡng chịu đựng hoặc thời gian làm việc kéo dài không phù hợp có thể dẫn đến kiệt sức (burnout), căng thẳng mãn tính, giảm hiệu suất công việc và gia tăng nguy cơ rời bỏ tổ chức. Đồng thời, kết quả nghiên cứu của Lu và Gursoy (2016) đã củng cố mối liên hệ giữa kiệt sức nghề nghiệp với giảm sự hài lòng công việc và gia tăng ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn, lĩnh vực vốn nổi bật với áp lực công việc và giờ giấc không ổn định.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng thời gian làm việc không đều (chẳng hạn như ca đêm, ca gãy, hoặc thay đổi lịch đột ngột) không chỉ ảnh hưởng đến sức khỏe thể chất mà còn gây rối loạn nhịp sinh học, ảnh hưởng tiêu cực đến đời sống cá nhân và cân bằng công việc-cuộc sống (Hsieh và cộng sự, 2013; O'Neill và Davis, 2011). Bên cạnh đó, khối lượng công việc vượt quá khả năng xử lý trong thời gian giới hạn, một đặc điểm phổ biến trong các mùa cao điểm hoặc các khách sạn thiếu nhân sự, dẫn đến kiệt sức nghề nghiệp, giảm sự hài lòng công việc và gia tăng rủi ro nghỉ việc (Zhang và cộng sự, 2020). Ayachit và Chitta (2022) cũng nhấn mạnh rằng giờ làm việc kéo dài và không được kiểm soát hợp lý là một trong những tác nhân gây căng thẳng tâm lý xã hội điển hình trong ngành dịch vụ.

Như vậy, thời gian làm việc và khối lượng công việc không chỉ là vấn đề vận hành, mà còn là những yếu tố then chốt trong quản trị nguồn nhân lực, có thể dự báo ý định nghỉ việc và mức độ gắn bó lâu dài của nhân viên. Để nghiên cứu mối quan hệ giữa thời gian và khối lượng công việc phù hợp và ý định nghỉ việc. Tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H₄: Thời gian và khối lượng công việc phù hợp có ảnh hưởng ngược chiều (-) đến ý định nghỉ việc

2.3.5 Mối quan hệ giữa giá trị bổ sung và ý định nghỉ việc

Giá trị bổ sung phản ánh mức độ mà công việc không chỉ đáp ứng lợi ích cá nhân, mà còn mang lại ý nghĩa và giá trị đối với gia đình, cộng đồng và xã hội. Trong bối cảnh hiện đại, người lao động ngày càng quan tâm đến việc công việc của họ có hòa hợp với các giá trị cá nhân, đặc biệt là những giá trị liên quan đến trách nhiệm xã hội, sự bền vững và vai trò của công việc trong việc hỗ trợ gia đình và cộng đồng. Một công việc có thể tạo ra giá trị bổ sung càng nhiều thì mức độ gắn bó, hài lòng và cảm nhận về sự phù hợp với tổ chức sẽ càng cao. Theo Thuyết phù hợp giữa con người và tổ chức (Person-Organization Fit Theory) của Kristof (1996), khi các giá trị của tổ chức phù hợp với các giá trị cá nhân của người lao động, đặc biệt là trong các lĩnh vực gắn với trách nhiệm xã hội như khách sạn, y tế hay giáo dục, mức độ gắn kết, hài lòng và sẵn sàng duy trì công việc sẽ được nâng cao. Sự tương thích về giá trị giữa cá nhân và tổ chức là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến mức độ cam kết tổ chức (Abbott và cộng sự, 2005; Rosete, 2006). Tương tự, Newton và Mazur (2016) khẳng định rằng cảm nhận về sự phù hợp giá trị có mối liên hệ chặt chẽ với sự hài lòng trong công việc và ý định ở lại tổ chức.

Ngược lại, khi người lao động không cảm nhận được giá trị bổ sung từ công việc, đặc biệt là khi công việc không hỗ trợ hoặc thậm chí xung đột với các giá trị gia đình và xã hội mà họ đề cao, điều này có thể dẫn đến sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống, làm suy giảm sự gắn bó với tổ chức. Thompson (2006) cho rằng mức độ xung đột giữa công việc và gia đình bị ảnh hưởng đáng kể bởi sự bất nhất trong các giá trị giữa người lao động và người quản lý. Hơn nữa, sự khác biệt giá trị này có thể ảnh hưởng gián tiếp đến sự cạn kiệt cảm xúc và sự không hài lòng trong công việc, thông qua cảm nhận về thiếu hỗ trợ từ tổ chức (Howell và cộng sự, 2012).

Do đó, việc thiếu đi những giá trị bổ sung phù hợp có thể làm giảm sự gắn bó của người lao động với tổ chức. Để nghiên cứu thêm về mối quan hệ giữa giá trị bổ sung và ý định nghỉ việc. Tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H₅: Giá trị bổ sung có ảnh hưởng ngược chiều (–) đến ý định nghỉ việc

2.3.6 Mối quan hệ của việc làm thỏa đáng và sự cân bằng công việc và cuộc sống

Cân bằng công việc và cuộc sống bao gồm các khía cạnh cân bằng như: cân bằng thời gian: lượng thời gian bằng nhau dành cho công việc và vai trò gia đình, cân bằng sự tham gia: mức độ tham gia tâm lý bằng nhau vào công việc và vai trò gia đình và cân bằng sự hài lòng: mức độ hài lòng bằng nhau với công việc và vai trò gia đình. Có thể được xác định là sự hài hòa thỏa đáng giữa công việc và cuộc sống cuộc sống cá nhân của nhân viên đã gây ảnh hưởng tích cực đến cả nhân viên và tổ chức. Mặt khác, sự cân bằng tiêu cực giữa công việc và cuộc sống có tác động tiêu cực đến nhân viên.

Kabir và cộng sự (2023), cho thấy ba yếu tố của việc làm thỏa đáng như bản chất việc làm, đối thoại xã hội và quyền của người lao động ảnh hưởng đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nghiên cứu chỉ ra rằng môi trường làm việc không thân

thiện, đối thoại xã hội và quyền lợi người lao động không được đảm bảo dẫn đến sự suy giảm đáng kể trong cân bằng công việc-cuộc sống. Đồng thời, tình trạng kiệt sức và căng thẳng thường xảy ra ở những nhân viên không đạt được sự cân bằng này, làm giảm mức độ cam kết và khả năng gắn bó với tổ chức (Deery và cộng sự, 2015). Blomme và cộng sự (2010b) khẳng định, hầu hết các nghiên cứu trước đây đều đồng ý rằng nhân viên nữ bị ảnh hưởng nặng nề bởi các vấn đề cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nhân viên thường ưu tiên môi trường làm việc có thời gian linh hoạt hơn và tạo điều kiện để họ dành thời gian cho gia đình và bản thân (Priyashantha và cộng sự, 2022). Tuy nhiên, ngành khách sạn vốn đặc trưng bởi giờ làm việc kéo dài, lịch trực ca và khối lượng công việc cao, khiến việc duy trì sự cân bằng trở nên khó khăn hơn bao giờ hết (Abdou và cộng sự, 2022). Trong bối cảnh đó, việc làm thỏa đáng trở nên đặc biệt quan trọng. Việc làm thỏa đáng không chỉ bao gồm mức lương hợp lý, điều kiện làm việc an toàn, thời gian làm việc phù hợp, mà còn liên quan đến giá trị tinh thần, cảm nhận về sự công bằng và cơ hội phát triển cá nhân (Jaya và cộng sự, 2023). Các nghiên cứu gần đây cho thấy rằng khi người lao động cảm nhận công việc là thỏa đáng, họ có xu hướng giảm căng thẳng, nâng cao sự hài lòng và từ đó cải thiện đáng kể mức độ cân bằng công việc - cuộc sống (Susanto và cộng sự, 2022).

H₆: Việc làm thỏa đáng tác động tích cực (+) đến sự cân bằng công việc và cuộc sống

2.3.7 Mối quan hệ giữa sự cân bằng công việc và cuộc sống và ý định nghỉ việc

Cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến sức khỏe tinh thần, hiệu suất làm việc và sự gắn bó của nhân viên đối với tổ chức. Một trạng thái cân bằng lý tưởng xảy ra khi cá nhân có thể đáp ứng đồng thời các yêu cầu từ công việc và cuộc sống cá nhân mà không cảm thấy quá tải hay xung đột giữa hai khía cạnh này (Greenhaus và cộng sự, 2003). Nhiều nghiên cứu thực nghiệm đã chứng minh mối quan hệ tích cực giữa cân bằng công việc - cuộc sống và sự hài lòng trong công việc (Virick và cộng sự, 2007; Casper và cộng sự, 2018). Họ nhấn mạnh rằng việc cải thiện sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống giúp giảm căng thẳng và nâng cao sự gắn kết của nhân viên, từ đó gián tiếp làm giảm ý định rời bỏ tổ chức. Khi nhân viên cảm thấy cân bằng giữa các trách nhiệm nghề nghiệp và nhu cầu cá nhân, họ ít có xu hướng tìm kiếm cơ hội việc làm khác và có khả năng duy trì cam kết lâu dài với tổ chức. Ngược lại, mất cân bằng công việc - cuộc sống có thể gây ra căng thẳng, kiệt sức và giảm động lực làm việc, từ đó thúc đẩy ý định nghỉ việc (Kalliath & Brough, 2008).

Trong ngành khách sạn, đặc thù công việc thường yêu cầu làm việc theo ca, thời gian linh hoạt, thậm chí có thể kéo dài hoặc thay đổi liên tục. Điều này dễ dẫn đến xung đột giữa công việc và cuộc sống cá nhân, đặc biệt là với những nhân viên có trách nhiệm gia đình hoặc những người mong muốn có thời gian dành cho bản thân. Khi nhân viên cảm thấy công việc chiếm quá nhiều thời gian và ảnh hưởng đến đời sống cá nhân, họ có

thể phát sinh tâm lý không hài lòng và tìm kiếm những công việc khác có sự cân bằng tốt hơn. Do đó, dựa trên những phân tích trên, nghiên cứu đề xuất giả thuyết sau:

H₇: Sự cân bằng công việc và cuộc sống tác động tiêu cực (-) đến ý định nghỉ việc

2.3.8 Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc

Theo định nghĩa của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO, 2019), việc làm thỏa đáng là loại hình lao động bảo đảm năng suất, công bằng, an toàn, tôn trọng nhân phẩm, đi kèm với mức lương hợp lý và các chế độ bảo vệ xã hội đầy đủ. Đây không chỉ là một khái niệm kinh tế, mà còn là một nền tảng thúc đẩy công lý xã hội, bình đẳng giới, và phát triển con người bền vững. Việc làm thỏa đáng gắn liền với mục tiêu Phát triển bền vững số 8 (SDG 8) của Liên Hợp Quốc, với trọng tâm là thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bao trùm, bền vững, đồng thời tạo ra việc làm năng suất, bền vững và phù hợp cho tất cả mọi người, không phân biệt giới tính, tuổi tác hay điều kiện thể chất. Theo thuyết Tâm lý học về Công việc (PWT), các đặc điểm tích cực của môi trường làm việc, bao gồm an toàn, công bằng, hỗ trợ xã hội, và cơ hội phát triển, đóng vai trò thiết yếu trong việc đáp ứng các nhu cầu tâm lý cốt lõi của người lao động như sự tự chủ, năng lực và tính gắn kết. Khi những nhu cầu này được thỏa mãn thông qua một môi trường làm việc thỏa đáng, người lao động sẽ có xu hướng cảm nhận ý nghĩa trong công việc, từ đó hình thành sự gắn bó và giảm thiểu các hành vi rút lui, bao gồm cả ý định nghỉ việc (Duffy và cộng sự, 2017; Ariza-Montes và cộng sự, 2021). Nghiên cứu của Buyukgoze-Kavas và Autin (2019) chỉ ra rằng các yếu tố của việc làm thỏa đáng đều có mối quan hệ ngược chiều với ý định nghỉ việc. Allan và cộng sự (2020) phát hiện rằng nhân viên thiếu cảm nhận về an toàn tâm lý, giá trị cá nhân được công nhận, hoặc cơ hội phát triển trong tổ chức thường có xu hướng cân nhắc rời bỏ công việc như một giải pháp để tìm kiếm môi trường phù hợp hơn. Đồng thời, các nghiên cứu khác cũng chứng minh rằng việc làm thỏa đáng làm tăng sự gắn bó với công việc, nâng cao sự hài lòng trong công việc (McIlveen và cộng sự, 2021), giảm sự mệt mỏi nghề nghiệp (Di Fabio và cộng sự, 2021) và giảm ý định nghỉ việc (Wang và cộng sự, 2019). Kết quả nghiên cứu của Wan và Duffy (2022) cũng nhấn mạnh rằng việc làm thỏa đáng ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc, nghĩa là khi điều kiện làm việc tốt hơn, nhân viên có xu hướng gắn bó với tổ chức lâu hơn.

Ngành khách sạn là một ngành thâm dụng lao động với điều kiện làm việc căng thẳng, bao gồm giờ làm việc kéo dài, không ổn định, mức lương thấp và thiếu sự bảo đảm việc làm. Nhân viên trong ngành này, đặc biệt là những vị trí yêu cầu tương tác trực tiếp như lễ tân, nhân viên phục vụ và pha chế, quan tâm nhiều đến trải nghiệm làm việc và sự cân bằng giữa công việc – cuộc sống. Họ có xu hướng gắn bó với tổ chức nếu nhận được sự đảm bảo về việc làm thỏa đáng và ngược lại, sẽ rời bỏ tổ chức nếu công việc không đáp ứng các tiêu chí này. Dựa trên những phân tích trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu như sau:

H₈: Việc làm thỏa đáng có tác động tiêu cực (-) đến ý định nghỉ việc

Bảng 2.11: Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu

Giả thuyết	Nội dung	Kỳ vọng
H₁	Sức khỏe và an toàn có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc	-
H₂	Thu nhập thỏa đáng có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc	-
H₃	Công việc hiệu quả và viên mãn tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc	-
H₄	Thời gian và khối lượng công việc phù hợp có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc	-
H₅	Giá trị bổ sung có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc	-
H₆	Việc làm thỏa đáng tác động tích cực đến sự cân bằng công việc và cuộc sống	+
H₇	Sự cân bằng công việc và cuộc sống tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc	-
H₈	Việc làm thỏa đáng tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc	-

(Nguồn: Tác giả, 2025)

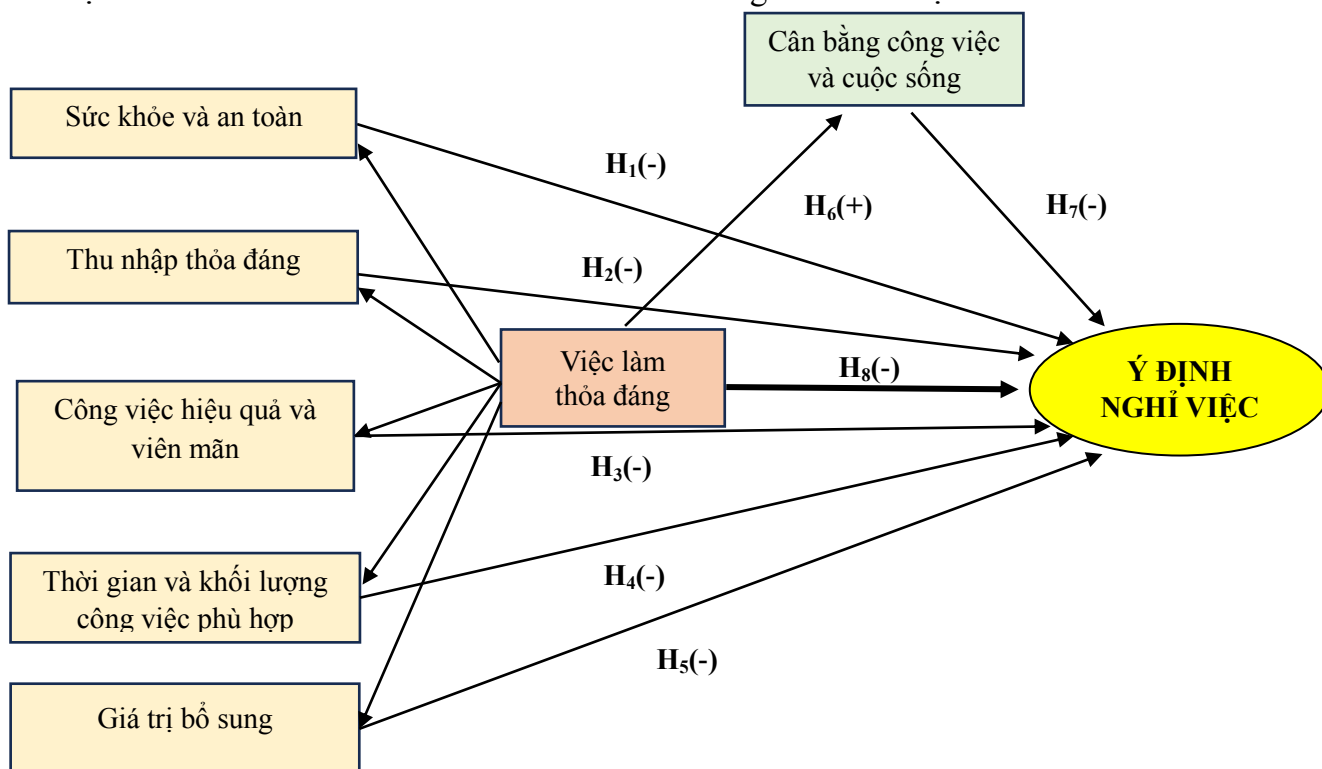
2.4 Mô hình nghiên cứu

Nghiên cứu về ý định nghỉ việc có nền tảng từ mô hình luân chuyển lao động cổ điển của March & Simon (1993), trong đó hai yếu tố then chốt được xác định là sự hài lòng trong công việc và nhận thức về cơ hội thay thế. Trên cơ sở đó, các mô hình khác như Mobley (1977) và Price & Mueller (1981) mở rộng phạm vi phân tích bằng cách đưa thêm các yếu tố có ảnh hưởng như cam kết tổ chức, đặc điểm môi trường làm việc và yếu tố cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Trong các nghiên cứu gần đây, xu hướng tiếp cận hành vi nghỉ việc theo hướng tích hợp nhiều khung lý thuyết đã ngày càng phổ biến nhằm lý giải toàn diện hơn những yếu tố ảnh hưởng đến quyết định gắn bó của nhân viên. Mô hình Nhu cầu-Nguồn lực công việc (JD-R) cho thấy khi nhân viên phải đối diện với các yêu cầu công việc cao như ca kíp linh hoạt, áp lực phục vụ khách hàng và khối lượng công việc lớn, trong khi thiếu vắng các nguồn lực hỗ trợ (chẳng hạn thời gian nghỉ ngơi hợp lý, chính sách linh hoạt, hay sự hỗ trợ từ gia đình), họ dễ rơi vào trạng thái căng thẳng và kiệt sức, từ đó làm gia tăng ý định rời bỏ tổ chức. Cơ chế tác động của WLB là hình thành, nó vận hành như một nguồn lực, giúp bù đắp các tác động tiêu cực từ yêu cầu công việc, duy trì động lực, sự hài lòng và gắn bó lâu dài (Demerouti & Bakker, 2011).

Song song, Lý thuyết Tâm lý học về Công việc (PWT) bổ sung một góc nhìn sâu sắc hơn về ý nghĩa và giá trị công việc. Theo PWT, con người tìm kiếm ở công việc không chỉ thu nhập mà còn sự viên mãn, tính an toàn và cảm giác được đóng góp cho cộng đồng (Duffy và cộng sự, 2016). Trong bối cảnh này, WLB đóng vai trò như một biến trung gian quan trọng, kết nối hai khía cạnh: một mặt giúp nhân viên có điều kiện cân bằng hài hòa giữa nghĩa vụ nghề nghiệp và trách nhiệm cá nhân, mặt khác tạo nền tảng để họ nhận thức rõ hơn những giá trị tích cực và ý nghĩa sâu xa của công việc.

Như vậy, việc kết hợp JD-R và PWT cho thấy WLB không chỉ là một yếu tố môi trường đơn lẻ, mà còn là cơ chế trung gian quan trọng kết nối giữa đặc điểm công việc-nguồn lực, ý nghĩa công việc-nhu cầu cá nhân, qua đó định hình mạnh mẽ ý định nghỉ việc trong ngành dịch vụ đặc thù như khách sạn. Nhiều nghiên cứu đã xác nhận vai trò nổi bật của việc làm thỏa đáng và cân bằng công việc-cuộc sống là những yếu tố có tác động đáng kể đến ý định nghỉ việc của nhân viên (Fayyazi và Aslani, 2015; Wan và Duffy, 2022).

Trên cơ sở đó, mô hình nghiên cứu được đề xuất vận dụng cấu trúc mô hình tuyến tính SEM, trong đó việc làm thỏa đáng được xem là một biến tiềm ẩn bậc hai dạng phản ánh (reflective second-order construct), được hình thành từ năm thành phần chính: sức khỏe và an toàn, thu nhập thỏa đáng, công việc hiệu quả và viên mãn, thời gian và khối lượng công việc phù hợp và giá trị bổ sung (ILO, 1999; Webster và cộng sự, 2015; Duffy và cộng sự, 2017; Ferraro và cộng sự, 2018; Liu và cộng sự, 2022). Theo hướng dẫn của Hair và cộng sự (2021) và Sarstedt và cộng sự (2019), các biến bậc một cấu thành biến bậc hai phản ánh không bắt buộc chỉ có vai trò cấu thành, mà hoàn toàn có thể đồng thời tác động trực tiếp lên biến phụ thuộc nếu mối quan hệ đó được hỗ trợ đầy đủ bởi cơ sở lý thuyết. Trong mô hình này, các thành phần của việc làm thỏa đáng được giả định không chỉ gián tiếp ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc thông qua biến bậc hai, mà còn có các tác động trực tiếp riêng biệt lên biến phụ thuộc. Hướng tiếp cận này vừa phản ánh bản chất đa chiều của khái niệm việc làm thỏa đáng, vừa cho phép kiểm định đồng thời các cơ chế tác động khác nhau của từng khía cạnh cụ thể đến hành vi rời bỏ tổ chức của nhân viên ngành khách sạn.



Hình 2.7: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả, 2024)

2.5 Mô tả thang đo

Dựa trên các nghiên cứu nền tảng của Ferraro và cộng sự (2018), Duffy và cộng sự (2017), Greenhaus và cộng sự (2003), Li và cộng sự (2017), cùng với Bothma và Roodt (2013), tác giả đã đề xuất một hệ thống thang đo và các biến quan sát liên quan đến việc làm thỏa đáng, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cũng như ý định nghỉ việc của nhân viên. Các thang đo và biến quan sát này đã được thảo luận cùng với các chuyên gia nhân sự, quản lý khách sạn và hoàn thiện nhằm đo lường các khía cạnh quan trọng trong môi trường làm việc của ngành khách sạn. Các biến trong mô hình nghiên cứu được đo bằng thang đo Likert với điểm lựa chọn đánh giá từ 1 đến 5 (hoàn toàn không đồng ý; không đồng ý; trung lập; đồng ý; hoàn toàn đồng ý).

2.5.1 Thang đo việc làm thỏa đáng

Trong lĩnh vực nghiên cứu chất lượng công việc, nhiều thang đo đã được phát triển nhằm đánh giá các khía cạnh như sự hài lòng trong công việc, mức độ gắn kết, căng thẳng nghề nghiệp và phúc lợi tổng thể của nhân viên. Điển hình là thang đo của Spector (1985), đánh giá sự hài lòng thông qua các yếu tố như lương thưởng và mối quan hệ đồng nghiệp; thang đo của Bakker và cộng sự (2007) đo lường mức độ gắn kết dựa trên sự tận tâm và sức sống trong công việc; và thang đo của Dollard và Bakker (2010), tập trung vào môi trường an toàn tâm lý và sự hỗ trợ từ tổ chức nhằm giảm thiểu căng thẳng. Các thang đo của Walton (1973), Van Laar và cộng sự (2007) cũng đáng chú ý, khi đánh giá chất lượng cuộc sống liên quan đến công việc, bao gồm sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, phúc lợi và điều kiện làm việc. Những công cụ đo lường này cung cấp cái nhìn toàn diện về chất lượng và các yếu tố tác động đến sự hài lòng cũng như hiệu quả công việc của nhân viên. Tuy nhiên, chúng chưa hoàn toàn bao hàm các tiêu chí của việc làm thỏa đáng, bao gồm thu nhập công bằng, điều kiện làm việc an toàn, cơ hội phát triển, và sự đối xử công bằng.

Dựa trên nghiên cứu của Duffy và cộng sự (2017) cùng Ferraro và cộng sự (2018), các yếu tố cốt lõi của việc làm thỏa đáng đã được phát triển dựa trên lý thuyết Tâm lý làm việc, góp phần tiếp cận gần hơn với tiêu chuẩn về việc làm thỏa đáng của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO). Trong bối cảnh ngành khách sạn là một lĩnh vực đặc thù đòi hỏi cường độ lao động cao, áp lực dịch vụ liên tục và tương tác khách hàng thường xuyên, việc làm thỏa đáng đóng vai trò quan trọng. Do đó, thang đo việc làm thỏa đáng trong nghiên cứu này được phát triển dựa trên các yếu tố như: *sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc, thu nhập thỏa đáng, hiệu quả và sự viên mãn trong công việc, thời gian và khối lượng công việc phù hợp, giá trị bổ sung từ công việc*. Những yếu tố này phản ánh sát thực các khía cạnh đặc trưng của môi trường làm việc trong ngành khách sạn, qua đó góp phần đánh giá toàn diện mức độ thỏa đáng trong việc làm của nhân viên trong ngành.

2.5.2 Thang đo sức khỏe và an toàn

Thang đo sức khỏe và an toàn được thiết kế nhằm đánh giá mức độ mà người lao động cảm nhận được sự an toàn toàn diện tại nơi làm việc, bao gồm khía cạnh thể chất, tinh thần và cảm xúc. Đây là một thành tố quan trọng trong khung việc làm thỏa đáng, phản ánh sự bảo đảm của tổ chức để nhân viên có thể yên tâm thực hiện công việc mà không phải lo lắng về các rủi ro nghề nghiệp hay áp lực tâm lý quá mức. Cụ thể, thang đo tập trung vào ba nhóm nội dung: an toàn trong quan hệ xã hội và tương tác nghề nghiệp, thể hiện qua cảm giác được tôn trọng và bảo vệ khi làm việc cùng đồng nghiệp và quản lý, đồng thời giảm thiểu rủi ro từ xung đột tổ chức (Dollard & Bakker, 2010; Duffy và cộng sự, 2017); bảo vệ trước các hành vi tiêu cực, nhấn mạnh sự an toàn khỏi các hình thức lạm dụng bằng cảm xúc hoặc lời nói, như bắt nạt, quấy rối hay hành vi thô lỗ từ cấp trên và khách hàng (Hsieh và cộng sự, 2013; Ferraro và cộng sự, 2018); và hỗ trợ sức khỏe thể chất và tinh thần, phản ánh mức độ công việc và tổ chức tạo điều kiện duy trì sự khỏe mạnh toàn diện thông qua môi trường lao động an toàn, phòng ngừa rủi ro tai nạn nghề nghiệp, cũng như chính sách hỗ trợ sức khỏe tâm thần (Ferraro và cộng sự, 2018). Với phạm vi này, thang đo sức khỏe và an toàn không chỉ cung cấp công cụ để đánh giá cảm nhận chủ quan của nhân viên mà còn là cơ sở thực tiễn giúp tổ chức xây dựng chính sách nhân sự, cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao chất lượng việc làm thỏa đáng.

Bảng 2.12: Thang đo sức khỏe và an toàn

NỘI DUNG	MÃ HÓA	NGUỒN
Tôi cảm thấy an toàn về mặt cảm xúc khi tương tác với mọi người tại nơi làm việc	HS1	Dollard và Bakker (2010) Hsieh và cộng sự (2013) Duffy và cộng sự (2017) Ferraro và cộng sự (2018)
Tại nơi làm việc, tôi cảm thấy an toàn trước bất kỳ hình thức lạm dụng tình cảm hoặc lời nói nào	HS2	
Tôi cảm thấy an toàn về thể chất khi tương tác với mọi người tại nơi làm việc	HS3	
Tôi có mọi thứ cần thiết để duy trì tính toàn vẹn và an toàn về thể chất tại nơi làm việc	HS4	
Tại nơi làm việc, tôi được chấp nhận vì chính con người tôi (bất kể giới tính, tuổi tác, dân tộc, tôn giáo)	HS5	
Công việc của tôi đảm bảo sức khỏe thể chất và tinh thần của tôi	HS6	

(Nguồn: Tác giả, 2024)

2.5.3 Thang đo thu nhập thỏa đáng

Thang đo thu nhập thỏa đáng được xây dựng nhằm phản ánh mức độ mà người lao động cảm nhận được sự công bằng và đầy đủ trong khoản thù lao họ nhận được từ công việc. Việc nhận thức rằng thu nhập tương xứng với công sức bỏ ra không chỉ nâng cao cảm giác được công nhận mà còn góp phần đảm bảo một cuộc sống có phẩm giá, ổn định và khả năng tự chủ cho bản thân cũng như gia đình (Donald và cộng sự, 2005; Ferraro và cộng sự, 2018; Aybas và cộng sự, 2022). Do đó, thu nhập thỏa đáng không chỉ được nhìn nhận dưới góc độ kinh tế, mà còn mang ý nghĩa xã hội và tâm lý,

khi nó đủ để đáp ứng nhu cầu cuộc sống của bản thân và gia đình, đồng thời tạo nền tảng cho sự hài lòng và phát triển nghề nghiệp bền vững.

Bảng 2.13: Thang đo thu nhập thỏa đáng

Tôi nghĩ mức lương của tôi là công bằng so với những gì tôi làm trong công việc	AR1	Duffy và cộng sự (2017) Ferraro và cộng sự (2018) Aybas và cộng sự (2022)
Tôi được thưởng xứng đáng cho công việc của mình	AR2	
Thu nhập từ công việc đủ để tôi chi trả cho bản thân và gia đình	AR3	
Tôi cảm thấy mình không được trả đủ dựa trên năng lực và kinh nghiệm của mình	AR4	
Những gì tôi kiếm được thông qua công việc của mình cho phép tôi sống một cách có phẩm giá và tự chủ	AR5	
Tôi nghĩ tôi có triển vọng tăng lương/phúc lợi.	AR6	

(Nguồn: Tác giả, 2024)

2.5.4 Thang đo công việc hiệu quả và viên mãn

Thang đo công việc hiệu quả và viên mãn phản ánh mức độ mà người lao động nhận thức được ý nghĩa, giá trị và tác động tích cực của công việc đối với sự phát triển cá nhân, đồng thời đóng góp cho cộng đồng và các bên liên quan. Khi công việc được nhìn nhận không chỉ là phương tiện mưu sinh mà còn mang lại cảm giác tự hào, nhân phẩm và sự gắn kết, người lao động có xu hướng gia tăng mức độ hài lòng, động lực nội tại và sự gắn bó với tổ chức (Page, 2005; Webster và cộng sự, 2015; Allan và cộng sự, 2016). Bên cạnh đó, yếu tố hiệu quả cũng là một thành phần quan trọng: công việc viên mãn không chỉ cần có ý nghĩa về mặt cảm xúc mà còn phải tạo ra kết quả rõ ràng, giúp người lao động thấy được thành quả của nỗ lực cá nhân, từ đó củng cố niềm tin vào năng lực bản thân và giá trị nghề nghiệp (Rosso và cộng sự, 2010; García-Buades và cộng sự, 2020). Như vậy, thang đo này nhấn mạnh cả hai chiều cạnh: hiệu quả trong năng suất và sự viên mãn trong cảm xúc, qua đó phản ánh tính toàn diện của việc làm thỏa đáng đối với người lao động.

Bảng 2.14: Thang đo công việc hiệu quả và viên mãn

Tôi coi công việc tôi làm là đáng trân trọng	FP1	Britt và cộng sự (2001) Allan và cộng sự (2016) Ferraro và cộng sự (2018) Webster và cộng sự (2015) García-Buades và cộng sự (2020)
Thông qua công việc của mình, tôi có thể nâng cao trình độ chuyên môn của mình	FP2	
Những gì tôi nhận được từ công việc cho phép tôi sống với cảm giác hạnh phúc cá nhân.	FP3	
Công việc của tôi góp phần vào sự hoàn thiện cá nhân và nghề nghiệp của tôi	FP4	
Ở nơi làm việc/công việc của tôi, tôi được đối xử một cách tôn trọng	FP5	

(Nguồn: Tác giả, 2024)

2.5.5 Thang đo thời gian và khối lượng công việc phù hợp

Thang đo thời gian và khối lượng công việc phù hợp được thiết kế nhằm phản ánh mức độ hợp lý trong việc sắp xếp giờ làm và phân bổ khối lượng công việc cho người lao động. Fabian và Breunig (2019) chỉ ra rằng, mặc dù việc gia tăng số giờ làm cùng với tăng thu nhập có thể mang lại sự hài lòng nhất định, song khi vượt quá ngưỡng hợp lý-đặc biệt trong tình huống phải làm thêm ngoài giờ thường xuyên - người lao động dễ rơi vào trạng thái bức xúc và kiệt sức. Điều này cho thấy sự hài lòng không chỉ được quyết định bởi thu nhập hay tổng số giờ làm việc, mà còn phụ thuộc lớn vào khả năng kiểm soát và mức độ linh hoạt trong tổ chức thời gian làm việc. Một công việc có thời lượng và cường độ phù hợp sẽ giúp duy trì cả sức khỏe thể chất lẫn tinh thần, đồng thời tạo điều kiện thuận lợi cho sự cân bằng hài hòa giữa đời sống nghề nghiệp và đời sống cá nhân (Webster và cộng sự, 2015; Graça và cộng sự, 2021). Đặc biệt thang đo phù hợp trong ngành khách sạn, nơi nhân viên thường xuyên làm việc theo ca, bao gồm cả ban đêm, cuối tuần và ngày lễ, việc bảo đảm tính hợp lý của thời gian và khối lượng công việc càng trở nên quan trọng để duy trì động lực, hạn chế kiệt sức và nâng cao mức độ gắn bó lâu dài với tổ chức.

Bảng 2.15: Thang đo Thời gian và khối lượng công việc phù hợp

Công việc của tôi cho phép tôi có thời gian cho gia đình/cuộc sống cá nhân	TW1	Webster, Budlender và Orkin (2015) Ferraro và cộng sự (2018) Graça và cộng sự (2021)
Lịch làm việc cho phép tôi quản lý cuộc sống của mình tốt.	TW2	
Tôi cho rằng số giờ làm việc trung bình mỗi ngày của tôi là đủ/phù hợp.	TW3	
Tôi cảm thấy khối lượng công việc mỗi ngày phải làm của mình là phù hợp	TW4	Nghiên cứu định tính
Tôi không căng thẳng tinh thần với khối lượng công việc mỗi ngày phải hoàn thành	TW5	Nghiên cứu định tính

(Nguồn: Tác giả, 2024)

2.5.6 Thang đo giá trị bổ sung

Sự hài hòa giữa giá trị công việc và giá trị cá nhân được xem là một yếu tố then chốt trong việc nuôi dưỡng cảm giác gắn kết, sự hài lòng và ý nghĩa trong công việc (Cable & DeRue, 2002; Edwards & Rothbard, 1999; Duffy và cộng sự, 2017). Khi người lao động cảm nhận rằng tổ chức của họ đang theo đuổi những giá trị tương đồng với gia đình hoặc cộng đồng, họ có xu hướng làm việc với sự tận tâm cao hơn và thấy được ý nghĩa lớn hơn trong vai trò của mình. Sự phù hợp này còn giúp giảm thiểu xung đột giá trị, hạn chế căng thẳng và tạo ra môi trường làm việc lành mạnh, nơi mà người lao động có thể phát triển bản thân một cách toàn diện (Sublett và cộng sự, 2021). Thang đo Giá trị bổ sung được thiết kế nhằm đo lường mức độ tương thích giữa

các giá trị mà người lao động đề cao trong cuộc sống cá nhân (bao gồm trách nhiệm gia đình, chuẩn mực cộng đồng và định hướng phát triển cá nhân) với các giá trị mà tổ chức nơi họ làm việc theo đuổi.

Bảng 2.16: Thang đo giá trị bổ sung

Các giá trị của tổ chức tôi phù hợp với các giá trị của gia đình tôi	CV1	Cable và DeRue (2002) Edwards và Rothbard (1999) Duffy và cộng sự (2017)
Các giá trị của tổ chức tôi phù hợp với các giá trị trong cộng đồng của tôi	CV2	
Công việc của tôi góp phần đóng góp cho tương lai các nhân sự mới	CV3	
Công việc tôi làm góp phần tạo ra giá trị cho công ty/tổ chức/doanh nghiệp/khách hàng/khách hàng tiềm năng/xã hội, v.v. của tôi.	CV4	

(Nguồn: Tác giả, 2024)

2.5.7 Thang đo cân bằng công việc và cuộc sống

Trong các nghiên cứu về cân bằng giữa công việc và cuộc sống, nhiều thang đo đã được phát triển nhằm đánh giá mức độ hài lòng và xung đột giữa vai trò công việc và đời sống cá nhân. Fisher và cộng sự (2009) nhấn mạnh đến cảm nhận chủ quan về sự hài hòa giữa hai lĩnh vực, trong khi Hayman (2005) phân tách rõ ba chiều cạnh: xung đột công việc-gia đình, xung đột gia đình-công việc, và sự hài lòng với sự cân bằng. Bên cạnh đó, Greenhaus và cộng sự (2003) cũng như Fayyazi và cộng sự (2015) mở rộng cách tiếp cận bằng cách bổ sung yếu tố hỗ trợ, cho rằng công việc và cuộc sống cá nhân có thể hỗ trợ và làm phong phú lẫn nhau, thay vì chỉ tồn tại mâu thuẫn. Dựa trên những nền tảng lý thuyết và thực nghiệm đó, thang đo cân bằng công việc và cuộc sống trong nghiên cứu này được xây dựng để phản ánh mức độ hài hòa giữa công việc và cuộc sống ngoài công việc, với trọng tâm là sự hài lòng và hoạt động hiệu quả trong cả hai lĩnh vực, đồng thời giảm thiểu xung đột vai trò.

Bảng 2.17: Thang đo sự cân bằng công việc và cuộc sống

Hiện tại, tôi có sự cân bằng tốt giữa thời gian dành cho công việc và thời gian dành cho các hoạt động không liên quan đến công việc.	WLB1	Greenhaus và cộng sự (2003) Marjan Fayyazi và cộng sự (2015) Wong và cộng sự (2021)
Tôi cân bằng thời gian là phân bổ thời gian ngang nhau cho công việc và gia đình	WLB2	
Tôi cân bằng sự tham gia về mặt tinh thần với các vấn đề công việc và gia đình	WLB3	
Tôi cân bằng sự hài lòng ngang nhau giữa gia đình và công việc	WLB4	

Nguồn: Tác giả, 2024

2.5.8 Thang đo ý định nghỉ việc

Nhiều nghiên cứu đã áp dụng thang đo ý định nghỉ việc với các biến quan sát khác nhau nhằm đo lường và phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân

viên trong các ngành nghề khác nhau. Mobley (1977) phát triển một mô hình lý thuyết về các yếu tố trung gian, qua đó làm rõ mối quan hệ giữa sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc, cung cấp nền tảng cho nhiều thang đo ý định nghỉ việc sau này. Wang và cộng sự (2020) áp dụng thang đo ý định nghỉ việc gồm 3 biến quan sát để nghiên cứu ý định nghỉ việc của nhân viên trong ngành khách sạn, với các biến trung gian bao gồm mức độ gắn kết và sự hài lòng trong công việc. Tương tự, Li và cộng sự (2017) sử dụng thang đo với 5 biến quan sát nhằm phân tích ý định nghỉ việc của nhân viên trong ngành sòng bạc, tập trung vào mô hình đa cấp hỗ trợ từ quản lý. Rasheed và cộng sự (2020) triển khai thang đo ý định nghỉ việc với 4 biến quan sát để nghiên cứu khả năng thích ứng nghề nghiệp và ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn tại Trung Quốc. Li và cộng sự (2019) cũng sử dụng thang đo này với 5 biến quan sát nhằm đánh giá các yếu tố tác động đến quyết định nghỉ việc của nhân viên. Trong nghiên cứu này, tác giả áp dụng thang đo ý định nghỉ việc bao gồm 5 biến quan sát, cách tiếp cận này đảm bảo tính kế thừa từ thang đo gốc, đồng thời phản ánh thực tế nghề nghiệp đặc thù ngành khách sạn, giúp đo lường chính xác hơn ý định nghỉ việc của nhân viên trong bối cảnh nghiên cứu. Được trình bày cụ thể:

Bảng 2.18: Thang đo ý định nghỉ việc

Tôi thường nghĩ đến việc rời bỏ công việc hiện tại	TI1	Michaels & Spector (1982)
Tôi bắt đầu tìm kiếm những cơ hội công việc khác ở bên ngoài	TI2	
Tôi có ý định từ bỏ công việc hiện tại	TI3	Bothma và Roodt (2013)
Tôi nghĩ rằng mình sẽ không làm việc ở khách sạn này khi có cơ hội công việc khác tốt hơn	TI4	Wang và cộng sự (2020)
Tôi hy vọng sẽ tìm được việc làm mới vào năm sau	TI5	Kaan Namal và cộng sự (2024)

(Nguồn: Tác giả, 2024)

Việc xây dựng và hiệu chỉnh thang đo không chỉ kế thừa nền tảng học thuật từ các nghiên cứu trước, mà còn được kiểm chứng về mức độ phù hợp với bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn, nơi cường độ lao động cao và áp lực công việc diễn ra thường xuyên. Trong giai đoạn hậu COVID-19, khi các chuẩn mực việc làm và kỳ vọng nghề nghiệp đã thay đổi đáng kể, như yêu cầu linh hoạt về thời gian làm việc, gia tăng mối quan tâm đến an toàn, sức khỏe, cũng như những thách thức liên quan đến căng thẳng, lo âu và sự cô lập xã hội tác động đến sức khỏe tâm lý (Carnevale & Hatak, 2020; Rudolph và cộng sự, 2021). Các thang đo này cho thấy tính thích ứng cao trong việc phản ánh trải nghiệm thực tiễn của người lao động. Đồng thời, việc áp dụng thang đo còn có ý nghĩa định hướng cho quản trị nhân sự gắn với Mục tiêu Phát triển Bền vững số 8 của Liên Hợp Quốc, hướng đến thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bền vững, toàn diện và tạo việc làm thỏa đáng cho tất cả mọi người, qua đó hỗ trợ ngành khách sạn tiến tới phát triển bao trùm và bền vững.

TỔNG KẾT CHƯƠNG 2

Chương 2 tập trung phân tích những yếu tố quan trọng góp phần vào sự phát triển bền vững của du lịch TP. Hồ Chí Minh, từ điều kiện tự nhiên, tài nguyên du lịch đến cơ sở hạ tầng và hoạt động kinh doanh du lịch. Thông qua việc đánh giá hệ thống giao thông, lưu trú và các dịch vụ hỗ trợ, chương này giúp làm rõ mức độ sẵn sàng của thành phố trong việc đáp ứng nhu cầu du khách. Đồng thời, nghiên cứu cũng đi sâu vào hoạt động kinh doanh khách sạn, cung cấp cái nhìn chi tiết về số lượng, quy mô và chất lượng dịch vụ của hệ thống lưu trú từ 2019 đến 2024. Một phần quan trọng khác là phân tích nhu cầu nhân lực trong lĩnh vực Du lịch - Khách sạn, giúp định hướng chiến lược phát triển nguồn nhân lực trong tương lai.

Bên cạnh việc tổng hợp dữ liệu thực tế, chương này đồng thời trình bày chi tiết phương pháp nghiên cứu được sử dụng trong luận án, với sự kết hợp hợp lý giữa hai phương pháp: nghiên cứu định tính và nghiên cứu định lượng.

Ở giai đoạn nghiên cứu định tính, tác giả tiến hành tổng quan hệ thống tài liệu lý thuyết và thực tiễn, nhằm xác định các khoảng trống nghiên cứu hiện tại, từ đó xây dựng cơ sở lý thuyết, khung phân tích và mô hình nghiên cứu sơ bộ. Quá trình này được hỗ trợ bởi các cuộc tham vấn chuyên gia trong lĩnh vực quản trị nhân sự và dịch vụ lưu trú, nhằm rà soát tính phù hợp của các giả thuyết đề xuất và hiệu chỉnh hệ thống thang đo theo đặc điểm bối cảnh nghiên cứu.

Trong phần nghiên cứu định lượng, chương này mô tả cụ thể quy trình thiết kế khảo sát, bao gồm phương pháp chọn mẫu, kỹ thuật thu thập dữ liệu, và các bước xử lý dữ liệu. Các công cụ đo lường được đánh giá về độ tin cậy và giá trị thông qua hệ số Cronbach's Alpha, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích nhân tố khẳng định (CFA). Sau cùng, mô hình nghiên cứu được kiểm định bằng phương pháp mô hình phương trình cấu trúc (SEM), nhằm đánh giá mức độ phù hợp tổng thể của mô hình, cũng như kiểm tra mối quan hệ giữa các biến trong mô hình lý thuyết đề xuất.

CHƯƠNG 3 . KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU

3.1 Kết quả phân tích định lượng sơ bộ

3.1.1 Đánh giá độ tin cậy của thang đo

3.3.1.1 Kết quả kiểm định thang đo sức khỏe và an toàn

Sau khi loại biến HS4 có hệ số tương quan giữa biến và tổng là $0,278 < 0,3$ (Hair và cộng sự, 2017), thang đo gồm 5 biến còn lại cho thấy độ tin cậy khá tốt với Cronbach's Alpha dao động từ 0,735 đến 0,817. Các biến quan sát đo lường thang đo sức khỏe và an toàn thỏa mãn tính nhất quán của một thang đo biến tiềm ẩn với hệ số Cronbach's Alpha là $0,805 > 0,6$; các hệ số tương quan biến tổng đều $> 0,3$. Điều này cho thấy 5 biến quan sát (HS1, HS2, HS3, HS5, HS6) đáng tin cậy và cần thiết của thang đo

Bảng 3.1: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo sức khỏe và an toàn

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
HS-Sức khỏe và an toàn Cronbach's Alpha = 0,805, N=5		
HS1	0,594	0,768
HS2	0,437	0,817
HS3	0,692	0,739
HS5	0,703	0,735
HS6	0,561	0,777

(Nguồn: Tác giả phân tích SPSS, 2024)

3.3.1.2 Kết quả kiểm định thang đo thu nhập thỏa đáng

Sau khi loại biến AR4 do có hệ số tương quan biến-tổng thấp ($0,229 < 0,3$) (Hair và cộng sự, 2017), thang đo gồm 5 biến còn lại (AR1, AR2, AR3, AR5, AR6) cho thấy độ tin cậy cao, với Cronbach's Alpha dao động từ 0,848 đến 0,909. Hệ số Cronbach's Alpha toàn thang đạt 0,895 ($> 0,6$) và tất cả các hệ số tương quan biến-tổng đều $> 0,3$, khẳng định tính nhất quán nội tại và mức độ tin cậy cao của các biến quan sát trong thang đo thu nhập thỏa đáng.

Bảng 3.2: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo thu nhập thỏa đáng

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
AR-Thu nhập thỏa đáng Cronbach's Alpha = 0,895, N=5		
AR1	0,799	0,860
AR2	0,853	0,848
AR3	0,827	0,853
AR5	0,688	0,885
AR6	0,563	0,909

(Nguồn: Tác giả phân tích SPSS, 2024)

3.3.1.3 Kết quả kiểm định thang đo công việc hiệu quả và viên mãn

Thang đo Công việc hiệu quả và viên mãn gồm 5 biến quan sát có độ tin cậy tốt, với Cronbach's Alpha đạt $0,792 > 0,6$. Tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến-tổng $> 0,3$, cho thấy sự phù hợp với cấu trúc thang đo. Giá trị Cronbach's Alpha nếu loại biến dao động từ 0,715 đến 0,789, không có biến nào làm tăng đáng kể độ tin cậy nếu bị loại bỏ. Trong đó, FP3 và FP5 có tương quan biến-tổng cao nhất, đóng góp tích cực vào thang đo. Nhìn chung, cả 5 biến từ FP1 đến FP5 đều đáng tin cậy và cần thiết cho thang đo này.

Bảng 3.3: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo công việc hiệu quả và viên mãn

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
FP-Công việc hiệu quả và viên mãn Cronbach's Alpha = 0,792, N=5		
FP1	0,555	0,758
FP2	0,456	0,789
FP3	0,681	0,720
FP4	0,502	0,778
FP5	0,690	0,715

(Nguồn: Tác giả phân tích SPSS, 2024)

3.3.1.4 Kết quả kiểm định thang đo thời gian và khối lượng công việc phù hợp

Thang đo Thời gian và khối lượng công việc phù hợp gồm 5 biến quan sát có độ tin cậy rất cao, với Cronbach's Alpha đạt 0,920. Tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến-tổng $> 0,7$, cho thấy mức độ nhất quán nội tại rất tốt. Không có biến nào cần loại bỏ, và cả 5 biến từ TW1 đến TW5 đều được đánh giá là đáng tin cậy và cần thiết cho thang đo này.

Bảng 3.4: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo thời gian và khối lượng công việc phù hợp

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
TW-Thời gian và khối lượng công việc phù hợp Cronbach's Alpha = 0,920, N=5		
TW1	0,737	0,913
TW2	0,816	0,897
TW3	0,752	0,910
TW4	0,782	0,904
TW5	0,880	0,884

(Nguồn: Tác giả phân tích SPSS, 2024)

3.3.1.5 Kết quả kiểm định thang đo giá trị bổ sung

Thang đo giá trị bổ sung gồm 4 biến quan sát có độ tin cậy cao, với Cronbach's Alpha đạt 0,861. Tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến-tổng $> 0,6$, đảm bảo tính nhất quán nội tại của thang đo. Nhìn chung, cả 4 biến từ CV1 đến CV4 đều đáng tin cậy và nên được giữ lại trong thang đo.

Bảng 3.5: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo giá trị bổ sung

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
CV– Giá trị bổ sung Cronbach's Alpha = 0,861, N=4		
CV1	0,630	0,853
CV2	0,668	0,838
CV3	0,733	0,812
CV4	0,811	0,777

(Nguồn: Tác giả phân tích SPSS, 2024)

3.3.1.6 Kết quả kiểm định thang đo sự cân bằng công việc và cuộc sống

Thang đo Sự cân bằng công việc và cuộc sống gồm 4 biến quan sát có độ tin cậy cao, với Cronbach's Alpha đạt 0,850. Tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến-tổng $> 0,6$, cho thấy tính nhất quán nội tại tốt. Cả 4 biến (WLB1-WLB4) đều được đánh giá là đáng tin cậy và phù hợp với thang đo.

Bảng 3.6: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo sự cân bằng công việc và cuộc sống

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
WLB-Sự cân bằng công việc và cuộc sống Cronbach's Alpha = 0,850, N=4		
WLB1	0,700	0,805
WLB2	0,644	0,830
WLB3	0,620	0,839
WLB4	0,803	0,762

(Nguồn: Tác giả phân tích SPSS, 2024)

3.3.1.7 Kết quả kiểm định thang đo ý định nghỉ việc

Thang đo ý định nghỉ việc với 5 biến quan sát cho thấy độ tin cậy rất tốt, khi Cronbach's Alpha đạt 0,902, vượt ngưỡng tiêu chuẩn. Tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến-tổng cao, phản ánh rõ mức độ liên kết chặt chẽ giữa từng biến với thang đo chung. Với kết quả này, có thể khẳng định rằng toàn bộ 5 biến (TI1 đến TI5) đều phù hợp và đáng tin cậy để sử dụng trong đo lường ý định nghỉ việc.

Bảng 3.7: Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo ý định nghỉ việc

Biến quan sát	Hệ số tương quan biến tổng	Hệ số Cronbach's Alpha nếu loại biến
TI-Ý định nghỉ việc Cronbach's Alpha = 0,902, N=5		
TI1	0,684	0,895
TI2	0,768	0,877
TI3	0,730	0,887
TI4	0,817	0,867
TI5	0,788	0,874

(Nguồn: Tác giả phân tích SPSS, 2024)

Kết quả kiểm định sơ bộ độ tin cậy cho thấy cả 7 thang đo trong mô hình nghiên cứu đều đạt mức tin cậy tốt, với hệ số Cronbach's Alpha đều lớn hơn 0,6, đáp ứng tiêu chuẩn về tính nhất quán nội tại trong nghiên cứu định lượng. Sau quá trình rà soát, một số biến quan sát có hệ số tương quan biến–tổng thấp đã được loại bỏ, trong khi các biến còn lại đều có hệ số tương quan biến–tổng lớn hơn 0,3, thể hiện mức độ phù hợp và đóng góp tích cực vào cấu trúc thang đo (Hair và cộng sự, 2019). Kết quả này khẳng định các thang đo sử dụng trong nghiên cứu có độ tin cậy cao và tính ổn định, đủ điều kiện để tiếp tục được sử dụng trong các bước phân tích nhân tố khám phá (EFA) và mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM), qua đó củng cố giá trị đo lường và tạo nền tảng vững chắc cho việc kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

3.1.2 Phân tích nhân tố khám phá EFA

Sau khi kiểm định độ tin cậy của thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm đánh giá tính hội tụ và phân biệt của các biến quan sát. Kết quả kiểm định KMO đạt giá trị 0,805 ($> 0,5$), cho thấy mẫu dữ liệu đủ điều kiện để thực hiện phân tích nhân tố. Đồng thời, kiểm định Bartlett's Test cho kết quả sig. = 0,000 ($< 0,05$), chứng tỏ các biến quan sát có tương quan tuyến tính với nhau trong tổng thể, đảm bảo tính phù hợp cho EFA.

Giá trị Eigenvalue tại nhân tố thứ 7 là 1,634 (> 1), cho thấy có bảy nhân tố được rút trích thỏa mãn tiêu chí thống kê và được giữ lại. Tổng phương sai trích đạt 64,516% ($> 50\%$), phản ánh rằng bảy nhân tố này giải thích được phần lớn mức độ biến thiên của dữ liệu, đảm bảo tính khái quát hóa của mô hình đo lường.

Kết quả EFA cũng cho thấy tất cả các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố (Factor loading) lớn hơn 0,5, đảm bảo tiêu chuẩn về mức độ hội tụ. Đồng thời, các biến được phân nhóm rõ ràng vào bảy nhân tố đại diện như đề xuất, không có biến nào bị loại, cho thấy thang đo có cấu trúc vững chắc. Ma trận xoay nhân tố đạt yêu cầu khi các biến được phân bổ rõ ràng vào từng nhân tố riêng biệt, không xảy ra hiện tượng

giao thoa hay xáo trộn. Như vậy, thang đo được xác nhận là phù hợp và đáng tin cậy để sử dụng trong các bước phân tích tiếp theo.

3.2 Kết quả phân tích định lượng chính thức

3.2.1 Thống kê mô tả và kiểm định tác động của các yếu tố nhân khẩu học

Mẫu khảo sát bao gồm 386 nhân viên đang làm việc tại các khách sạn, với cơ cấu giới tính khá cân bằng: 40,5% là nam và 59,6% là nữ. Độ tuổi của nhân viên chủ yếu tập trung ở nhóm từ 18-25 tuổi, chiếm tới 74%, kế đó là nhóm 26-35 tuổi với tỷ lệ 20%, phản ánh đặc điểm nhân khẩu học đặc trưng của ngành dịch vụ khách sạn, vốn thu hút phần lớn lao động trẻ và năng động (ILO, 2022). Phân tích chi tiết trong Bảng 2.3 cho thấy đa số nhân viên có từ 1-3 năm kinh nghiệm (chiếm 67%), một con số đáng chú ý trong ngành khách sạn, nơi yêu cầu kỹ năng thực hành cao và kinh nghiệm phong phú trong tương tác khách hàng. Về trình độ học vấn, đa số nhân viên có bằng đại học (80%), cho thấy xu hướng nâng cao chuẩn mực trình độ của lực lượng lao động trong lĩnh vực này (Vietnam Hospitality Report, 2022). Đa phần nhân viên chưa lập gia đình (82%), một yếu tố thường đi đôi với sự linh hoạt trong giờ giấc làm việc, đặc biệt trong môi trường dịch vụ đòi hỏi ca kíp và tính sẵn sàng cao. Các nhân viên được khảo sát làm việc tại nhiều bộ phận nghiệp vụ khác nhau, trong đó có lễ tân (9,8%), nhà hàng (43,9%), và buồng phòng (15,8%), thể hiện sự phân bổ khá đồng đều giữa các vị trí phục vụ khách hàng, từ trực tiếp như lễ tân đến các bộ phận hậu cần quan trọng như buồng phòng. Điều này phản ánh cấu trúc nhân sự phổ biến trong ngành khách sạn, nơi các bộ phận cần phối hợp chặt chẽ để đảm bảo trải nghiệm khách hàng hoàn hảo.

Bảng 3.8: Thống kê mô tả đối tượng khảo sát

Đặc điểm nhân khẩu học	Mô tả	Tần suất	Tỉ lệ %
GIỚI TÍNH	Nam	156	40,4
	Nữ	230	59,6
ĐỘ TUỔI	18-25 tuổi	286	74,2
	26-35 tuổi	78	20
	36-45 tuổi	15	3,9
	Trên 45 tuổi	7	1,9
KINH NGHIỆM	Dưới 1 năm	41	10,6
	1-3 năm	259	67,1
	4 - 6 năm	60	15,5
	7-10 năm	6	1,6
	Trên 10 năm	20	5,2
TRÌNH ĐỘ	THPT	24	6,2
	Trung cấp, Cao đẳng	10	2,6
	Đại học	311	80,6

	Sau đại học	41	10,6
HÔN NHÂN	Độc thân	317	82,1
	Đã kết hôn	48	12,4
	Khác	21	5,4
BỘ PHẬN LÀM VIỆC	Lễ tân	38	9,8
	Housekeeping	61	15,8
	F&B	165	43,9
	Hành chính, nhân sự, đào tạo	19	4,9
	Kỹ thuật, bảo trì	5	1,3
	Sales & Marketing	18	4,7
	Khác	80	20,7
	Tổng cộng	386	100,0

(Nguồn: Tác giả thống kê thông qua SPSS, 2025)

Tiếp theo, thống kê mô tả nhằm đánh giá đặc điểm phân bố của các biến quan sát trước khi tiến hành kiểm định độ tin cậy và phân tích nhân tố khẳng định. Kết quả trình bày tại Bảng 3.9 cho thấy giá trị trung bình của các biến dao động từ 2.38 đến 4.11, phản ánh mức độ đồng thuận trung bình đến cao của người lao động đối với các nội dung khảo sát.

Các nhóm biến Sức khỏe và an toàn (HS) và Công việc hiệu quả và viên mãn (FP) có giá trị trung bình cao nhất (xấp xỉ 4.0), thể hiện sự hài lòng tương đối tích cực của nhân viên về môi trường làm việc và điều kiện nghề nghiệp. Ngược lại, nhóm Ý định nghỉ việc (TI) có giá trị trung bình thấp nhất (khoảng 2.5) nhưng độ lệch chuẩn (SD) lớn hơn 1.0, cho thấy mức độ biến thiên cao giữa các cá nhân-phản ánh tính đa dạng trong xu hướng rời bỏ công việc, phù hợp với đặc thù ngành khách sạn. Cho thấy dữ liệu phân phối tương đối chuẩn, đảm bảo điều kiện cho các phân tích CFA và SEM (Hair và cộng sự, 2019).

Bảng 3.9: Thống kê mô tả các biến quan sát trong mô hình nghiên cứu

Biến	N	Min	Max	Mean	SD
HS1	386	1.00	5.00	3.87	0.88
HS2	386	1.00	5.00	3.64	0.96
HS3	386	1.00	5.00	4.04	0.85
HS5	386	1.00	5.00	4.11	0.85
HS6	386	1.00	5.00	4.07	0.85
AR1	386	1.00	5.00	3.67	0.94
AR2	386	1.00	5.00	3.71	0.88
AR3	386	1.00	5.00	3.65	0.90
AR5	386	1.00	5.00	3.81	0.77
AR6	386	1.00	5.00	3.86	0.79
FP1	386	1.00	5.00	4.01	0.80
FP2	386	1.00	5.00	4.07	0.72

FP3	386	1.00	5.00	3.82	0.76
FP4	386	1.00	5.00	4.00	0.73
FP5	386	1.00	5.00	3.88	0.78
TW1	386	1.00	5.00	3.66	0.77
TW2	386	1.00	5.00	3.75	0.78
TW3	386	1.00	5.00	3.72	0.74
TW4	386	1.00	5.00	3.53	0.77
TW5	386	1.00	5.00	3.78	0.76
CV1	386	1.00	5.00	3.70	0.78
CV2	386	1.00	5.00	3.69	0.74
CV3	386	1.00	5.00	3.84	0.75
CV4	386	1.00	5.00	3.86	0.79
WLB1	386	1.00	5.00	3.74	0.84
WLB2	386	1.00	5.00	3.68	0.84
WLB3	386	1.00	5.00	3.73	0.81
WLB4	386	1.00	5.00	3.74	0.82
TI1	386	1.00	5.00	2.50	0.97
TI2	386	1.00	5.00	2.52	1.14
TI3	386	1.00	5.00	2.38	1.03
TI4	386	1.00	5.00	2.54	1.17
TI5	386	1.00	5.00	2.58	1.14

(Nguồn: Tác giả thống kê thông qua SPSS, 2025)

Bên cạnh đó, kiểm định thống kê đánh giá mức độ khác biệt ý định nghỉ việc giữa các nhóm nhân khẩu học. Cụ thể, kiểm định T-test độc lập được áp dụng để so sánh giữa hai nhóm giới tính, kiểm định T-test được sử dụng phổ biến trong các nghiên cứu xã hội và nhân sự để đánh giá sự khác biệt trung bình giữa hai nhóm độc lập (Field, 2013). Trong khi phân tích phương sai một chiều (One-Way ANOVA) được sử dụng cho các biến có từ ba nhóm trở lên như độ tuổi, trình độ, kinh nghiệm, tình trạng hôn nhân và bộ phận làm việc.

Kết quả T-test cho biến giới tính cho thấy không có sự khác biệt có ý nghĩa thống kê về ý định nghỉ việc giữa nam và nữ ($t = 1,447$; $p = 0,149$). Điều này cho thấy giới tính không phải là yếu tố phân biệt trong quyết định nghỉ việc của nhân viên. Kết quả này phản ánh thực tế rằng, trong bối cảnh ngành khách sạn hiện đại, các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc không còn mang tính đặc trưng giới tính rõ rệt, mà thay vào đó, phụ thuộc nhiều hơn vào điều kiện làm việc, sự hài lòng nghề nghiệp, khối lượng công việc.

Phân tích ANOVA tiếp tục được sử dụng để kiểm tra sự khác biệt giữa nhiều nhóm, với giả định rằng các nhóm có phương sai đồng nhất. Trong số các biến phân tích, chỉ có trình độ học vấn là cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ($F = 2,652$; $p = 0,048$). Điều này cho thấy mức độ học vấn vẫn có thể là một yếu tố ảnh hưởng đến sự cân nhắc rời bỏ tổ chức của người lao động, có thể do kỳ vọng nghề nghiệp, nhu cầu phát triển bản thân hoặc khả năng tiếp cận cơ hội việc làm khác nhau giữa các nhóm

trình độ. Các biến còn lại như độ tuổi ($F = 2,050$; $p = 0,106$), kinh nghiệm làm việc ($F = 1,224$; $p = 0,300$), tình trạng hôn nhân ($F = 1,254$; $p = 0,286$) và bộ phận làm việc ($F = 1,689$; $p = 0,122$) đều không đạt mức ý nghĩa thống kê. Kết quả này cho thấy những yếu tố nhân khẩu học truyền thống này không có tác động phân biệt rõ rệt đến ý định nghỉ việc trong mẫu nghiên cứu.

Phân tích hậu kiểm (Tukey HSD) cho thấy nhóm có trình độ thấp nhất có mức ý định nghỉ việc thấp hơn rõ rệt so với các nhóm có trình độ cao hơn, dù một số khác biệt chưa đạt ngưỡng $p < 0,05$. Cụ thể, nhóm lao động có trình độ học vấn thấp nhất (trình độ THPT) ghi nhận mức ý định nghỉ việc trung bình thấp hơn đáng kể so với các nhóm có trình độ cao hơn. Trong khi đó, các nhóm từ trình độ cao (Đại học và Sau đại học) có mức ý định nghỉ việc trung bình cao hơn rõ rệt. Xu hướng này có thể được lý giải từ góc độ tâm lý nghề nghiệp và lý thuyết về kỳ vọng. Theo đó, những lao động có trình độ học vấn cao thường đi kèm với kỳ vọng cao hơn về môi trường làm việc, cơ hội thăng tiến và mức đãi ngộ. Khi môi trường làm việc không đáp ứng được các kỳ vọng này, họ dễ rơi vào trạng thái bất mãn và cân nhắc rời bỏ tổ chức. Ngược lại, nhóm lao động có trình độ học vấn thấp hơn có thể đặt kỳ vọng thực tế hơn, ít lựa chọn thay thế và thường có xu hướng duy trì sự ổn định nghề nghiệp, từ đó giảm thiểu ý định nghỉ việc.

Bảng 3.10: Kết quả kiểm định T-test và ANOVA

Biến nhân khẩu học	Số nhóm so sánh	Biến quan sát	F (ANOVA)	P-value (Sig.)
Giới tính	2	Nam, nữ		0,149
Độ tuổi	4 nhóm	18-25 tuổi; 26-35 tuổi; 36-45 tuổi; Trên 45 tuổi	2,05	0,106
Kinh nghiệm làm việc	5 nhóm	Dưới 1 năm; 1-3 năm; 4 - 6 năm; 7-10 năm; Trên 10 năm	1,224	0,3
Trình độ	4 nhóm	THPT; trung cấp, cao đẳng; đại học; sau đại học	2,652	0,048
Hôn nhân	3 nhóm	Độc thân; đã kết hôn; khác	1,254	0,286
Bộ phận làm việc	7 nhóm	Lễ tân; Housekeeping; F&B; Hành chính, nhân sự, đào tạo; Kỹ thuật, bảo trì; Sales & Marketing; Khác	1,689	0,122

(Nguồn: Tác giả thống kê thông qua SPSS, 2025)

Việc sử dụng ANOVA trong nghiên cứu hành vi tổ chức là phù hợp và phổ biến, đặc biệt khi so sánh sự khác biệt giữa nhiều nhóm độc lập (Hair, 2019). Kết quả từ các phân tích này cho thấy rằng các yếu tố nhân khẩu học truyền thống có mức độ giải thích hạn chế đối với ý định nghỉ việc. Thay vào đó, các yếu tố liên quan đến môi trường làm việc, sự phù hợp văn hóa tổ chức hoặc cơ hội phát triển nghề nghiệp có thể đóng vai trò lớn hơn và cần được phân tích sâu hơn trong phân tích tiếp theo.

3.2.2 Đánh giá sự tin cậy thang đo Cronbach's Alpha

Kết quả phân tích độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha cho thấy tất cả các thang đo trong nghiên cứu đều đạt yêu cầu về độ tin cậy, với giá trị hệ số dao động từ 0,795 đến 0,944. Theo ngưỡng đề xuất của Hair và cộng sự (2019), các thang đo có Cronbach's Alpha lớn hơn 0,7 được xem là đáng tin cậy. Trong đó, các thang đo ý định nghỉ việc (0,944), thời gian và khối lượng công việc phù hợp (0,899) và thu nhập thỏa đáng (0,892) thể hiện độ tin cậy rất cao, phản ánh mức độ nhất quán nội tại mạnh mẽ giữa các biến quan sát trong từng thang đo. Các thang đo còn lại như cân bằng công việc - cuộc sống (0,857), sức khỏe và an toàn (0,844), giá trị bổ sung (0,824) và công việc hiệu quả và viên mãn (0,795) cũng có độ tin cậy tốt, đảm bảo yêu cầu sử dụng trong các phân tích tiếp theo.

Bên cạnh đó, tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến - tổng lớn hơn 0,3, chứng tỏ mức độ liên hệ chặt chẽ giữa mỗi biến với tổng thể thang đo. Điều này cho thấy các biến đều góp phần làm rõ khái niệm mà thang đo hướng đến đo lường, từ đó khẳng định tính nhất quán và tính hội tụ của các thang đo trong nghiên cứu.

Bảng 3.11: Đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach's Alpha

Tên biến	Mã hóa	Số quan sát	Hệ số tương quan giữa biến và tổng	Cronbach's Alpha
Sức khỏe và an toàn	HS1	5	0,649	0,844
	HS2		0,615	
	HS3		0,699	
	HS5		0,624	
	HS6		0,671	
Thu nhập thỏa đáng	AR1	5	0,754	0,892
	AR2		0,789	
	AR3		0,786	
	AR5		0,710	
	AR6		0,653	
Công việc hiệu quả và viên mãn	FP1	5	0,546	0,795
	FP2		0,538	
	FP3		0,605	
	FP4		0,518	
	FP5		0,674	
Thời gian và khối lượng công việc phù hợp	TW1	5	0,781	0,899
	TW2		0,802	
	TW3		0,763	
	TW4		0,721	
	TW5		0,684	

Giá trị bổ sung	CV1	4	0,597	0,824
	CV2		0,606	
	CV3		0,687	
	CV4		0,709	
Cân bằng công việc-cuộc sống	WLB1	4	0,719	0,857
	WLB2		0,630	
	WLB3		0,678	
	WLB4		0,778	
Ý định nghỉ việc	TI1	5	0,810	0,944
	TI2		0,829	
	TI3		0,824	
	TI4		0,897	
	TI5		0,884	

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua SPSS, 2025)

3.2.3 Phân tích nhân tố khám phá

Phân tích nhân tố khám phá (EFA) được thực hiện với phương pháp trích Principal Axis Factoring và phép xoay Promax cho thấy mô hình đạt được độ phù hợp tốt. Trị số KMO đạt 0,912, cho thấy mức độ thích hợp cao của dữ liệu để phân tích nhân tố (Hair và cộng sự, 2017). Kiểm định Bartlett's Test có ý nghĩa thống kê ($\text{sig.} < 0,05$). Kết quả phân tích đã trích được 7 nhân tố có Eigenvalue > 1 , với tổng phương sai trích được là 61,77%, đáp ứng yêu cầu tối thiểu về mức độ giải thích. Các biến quan sát đều có hệ số tải yếu tố (factor loading) lớn hơn 0,5, trong đó nhiều biến đạt tải trên 0,7, thể hiện mức độ hội tụ cao vào các nhân tố tương ứng.

Các biến quan sát ban đầu đều được giữ lại trong mô hình, không có biến nào bị loại. Kết quả này đồng thời phản ánh tính phù hợp và độ tin cậy của các thang đo, vốn đã được kiểm định sơ bộ trong giai đoạn phân tích thử nghiệm trước đó. Các biến quan sát hội tụ rõ ràng vào 7 nhân tố đại diện cho các khái niệm gồm: ý định nghỉ việc, thời gian và khối lượng công việc phù hợp, thu nhập thỏa đáng, sức khỏe và an toàn, giá trị bổ sung, cân bằng công việc - cuộc sống, và công việc viên mãn và hiệu quả.

Như vậy, kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) đã khẳng định được tính hợp lệ hội tụ khi các biến quan sát đều có hệ số tải nhân tố đạt mức chấp nhận, từ đó giúp củng cố độ tin cậy và giá trị đo lường của thang đo. Bên cạnh đó, các nhân tố được trích xuất thể hiện cấu trúc rõ ràng, không có hiện tượng giao thoa lớn giữa các biến, phản ánh đúng nội hàm lý thuyết của từng khái niệm trong mô hình nghiên cứu. Kết quả này cho thấy hệ thống thang đo đã đạt được tính ổn định và giá trị sử dụng, đủ điều kiện để triển khai các bước phân tích tiếp theo ở mức cao hơn như phân tích nhân tố khẳng định (CFA) nhằm kiểm định giá trị hội tụ, phân biệt của từng khái niệm, và mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) để đánh giá mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn.

Bảng 3.12: Kết quả phân tích EFA cho mô hình tối hạn

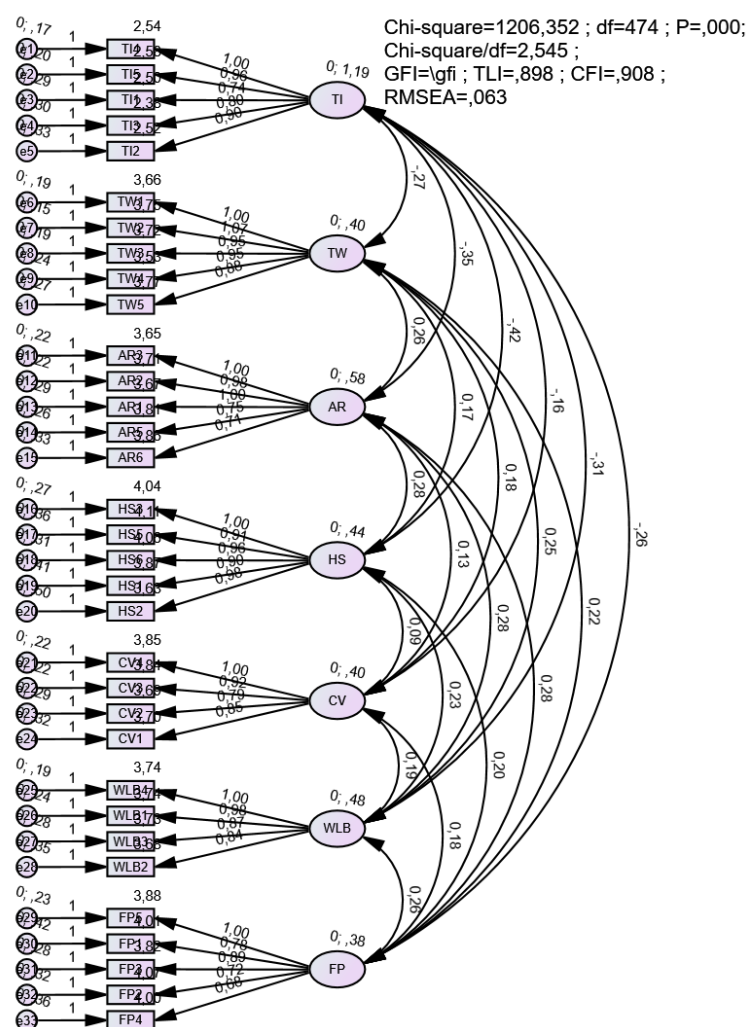
Tên	Biến quan sát	Nhân tố						
		1	2	3	4	5	6	7
Ý định nghỉ việc	TI4	0,936						
	TI5	0,909						
	TI1	0,853						
	TI3	0,812						
	TI2	0,804						
Thời gian và khối lượng công việc phù hợp	TW1		0,898					
	TW2		0,822					
	TW3		0,794					
	TW4		0,772					
	TW5		0,724					
Thu nhập thỏa đáng	AR3			0,881				
	AR2			0,846				
	AR1			0,766				
	AR5			0,733				
	AR6			0,672				
Sức khỏe và an toàn	HS3				0,796			
	HS5				0,744			
	HS6				0,714			
	HS1				0,713			
	HS2				0,568			
Giá trị bổ sung	CV4					0,853		
	CV3					0,809		
	CV2					0,628		
	CV1					0,566		
Cân bằng công việc và cuộc sống	WLB4						0,916	
	WLB1						0,769	
	WLB3						0,680	
	WLB2						0,576	
Công việc viên mãn và hiệu quả	FP5							0,736
	FP1							0,648
	FP3							0,617
	FP2							0,581
	FP4							0,564
Eigenvalues								1,31
Phương sai trích (%)								61,77
KMO								0,912
Phương pháp trích: Principal Axis Factoring; Phép xoay: Promax,								

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua SPSS, 2025)

3.2.4 Phân tích nhân tố khẳng định

Kết quả phân tích nhân tố khẳng định cho thấy mô hình đo lường đạt mức độ phù hợp chấp nhận được với dữ liệu khảo sát. Cụ thể, các chỉ số đánh giá mô hình như Chi-square/df = 2,545 (< 3), CFI = 0,908 (> 0,9) và RMSEA = 0,063 (< 0,08) đều nằm trong ngưỡng khuyến nghị, trong khi TLI = 0,898 tiệm cận ngưỡng 0,9 (Hu và Bentler, 1998). Ngoài ra, chỉ số RMSEA = 0,063 càng củng cố tính phù hợp của mô hình theo tiêu chuẩn của Browne và Cudeck (1992). Điều này cho thấy mô hình có độ phù hợp tổng thể khá tốt.

Bên cạnh đó, các hệ số tải chuẩn hóa của các biến quan sát trong mô hình đều lớn hơn 0,5, nhiều trường hợp vượt mức 0,7, phản ánh mức độ đóng góp đáng kể của các biến quan sát vào khái niệm tiềm ẩn tương ứng.



Hình 3.1: Mô hình tối hạn CFA

(Nguồn: Tác giả phân tích qua AMOS, 2025)

3.2.5 Đánh giá chất lượng biến quan sát, tính hội tụ, tính phân biệt của các biến

Kiểm định quan hệ tương tác của các nhân tố cho kết quả tất cả các biến quan sát trong mô hình đều có ý nghĩa do pvalue < 0,05 (Hair và cộng sự, 2017). Kết quả phân tích CFA cho thấy hầu hết các biến quan sát có hệ số tải cao (> 0,7), chứng tỏ chúng có

mức độ liên kết tốt với nhân tố của mình. Tuy nhiên, một số biến quan sát như FP4 (0,572) và FP1 (0,597) có hệ số tải thấp, cho thấy chúng có thể chưa đo lường tốt khái niệm mà chúng đại diện.

Bảng 3.13: Hệ số tải các khái niệm nghiên cứu

Mối quan hệ		Hệ số chuẩn hóa		P value
TI	→	TI4	0,934	***
TI	→	TI4	0,934	***
TI	→	TI5	0,919	***
TI	→	TI1	0,830	***
TI	→	TI3	0,847	***
TI	→	TI2	0,863	***
TW	→	TW1	0,822	***
TW	→	TW2	0,867	***
TW	→	TW3	0,810	***
TW	→	TW4	0,776	***
TW	→	TW5	0,730	***
AR	→	AR3	0,850	***
AR	→	AR2	0,849	***
AR	→	AR1	0,815	***
AR	→	AR5	0,747	***
AR	→	AR6	0,688	***
HS	→	HS3	0,788	***
HS	→	HS5	0,713	***
HS	→	HS6	0,754	***
HS	→	HS1	0,683	***
HS	→	HS2	0,677	***
CV	→	CV4	0,803	***
CV	→	CV3	0,781	***
CV	→	CV2	0,677	***
CV	→	CV1	0,691	***
WLB	→	WLB4	0,846	***
WLB	→	WLB1	0,812	***
WLB	→	WLB3	0,750	***
WLB	→	WLB2	0,702	***
FP	→	FP5	0,793	***
FP	→	FP1	0,597	***
FP	→	FP3	0,721	***
FP	→	FP2	0,619	***
FP	→	FP4	0,572	***

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

Sau khi loại bỏ hai biến FP4 và FP1 này, kết quả đạt yêu cầu. Cụ thể, hệ số tin cậy tổng hợp (CR) của các thang đo đều lớn hơn 0,7, đảm bảo độ tin cậy của thang đo. Đồng thời, giá trị trung bình phương sai trích (AVE) của các thang đo đều lớn hơn 0,5, đáp ứng tiêu chí hội tụ. Hệ số tin cậy tổng hợp (CR) của nhân tố FP đã được cải thiện, giúp tăng cường độ ổn định của thang đo. Tất cả các thang đo còn lại tiếp tục có CR > 0,7, đảm bảo độ tin cậy của thang đo (Fornell & Larcker, 1981). Trong đó, nhân tố TI (0,945) và WLB (0,860) vẫn duy trì mức độ ổn định cao. Việc loại bỏ các biến có hệ số tải thấp giúp đảm bảo rằng chỉ những biến có đóng góp cao nhất vào nhân tố được giữ lại, nâng cao tính đại diện của thang đo.

Giá trị Trung bình phương sai trích (AVE) của nhân tố FP tăng lên, cho thấy các biến quan sát phản ánh tốt hơn khái niệm nghiên cứu. Đồng thời, các nhân tố khác vẫn duy trì AVE > 0,5, đáp ứng tiêu chí hội tụ theo Fornell và Larcker (1981), tối ưu hóa khả năng đại diện của từng nhân tố, từ đó nâng cao độ chính xác trong đo lường.

Bảng 3.14: Đánh giá độ tin cậy, tính hội tụ của các biến

Thang đo	Thành phần		CR	AVE
Ý định nghỉ việc	TI1, TI2, TI3, TI4, TI5	TI	0,945	0,773
Thời gian và khối lượng công việc	TW1, TW2, TW3, TW4, TW5	TW	0,900	0,644
Thu nhập thỏa đáng	AR1, AR2, AR3, AR4, AR5	AR	0,893	0,628
Sức khỏe và an toàn	HS1, HS2, HS3, HS4, HS5	HS	0,846	0,524
Giá trị bổ sung	CV1, CV2, CV3, CV4	CV	0,828	0,548
Cân bằng công việc và cuộc sống	WLB1, WLB2, WLB3, WLB4	WLB	0,860	0,608
Công việc hiệu quả và viên mãn	FP2, FP3, FP5	FP	0,759	0,513

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

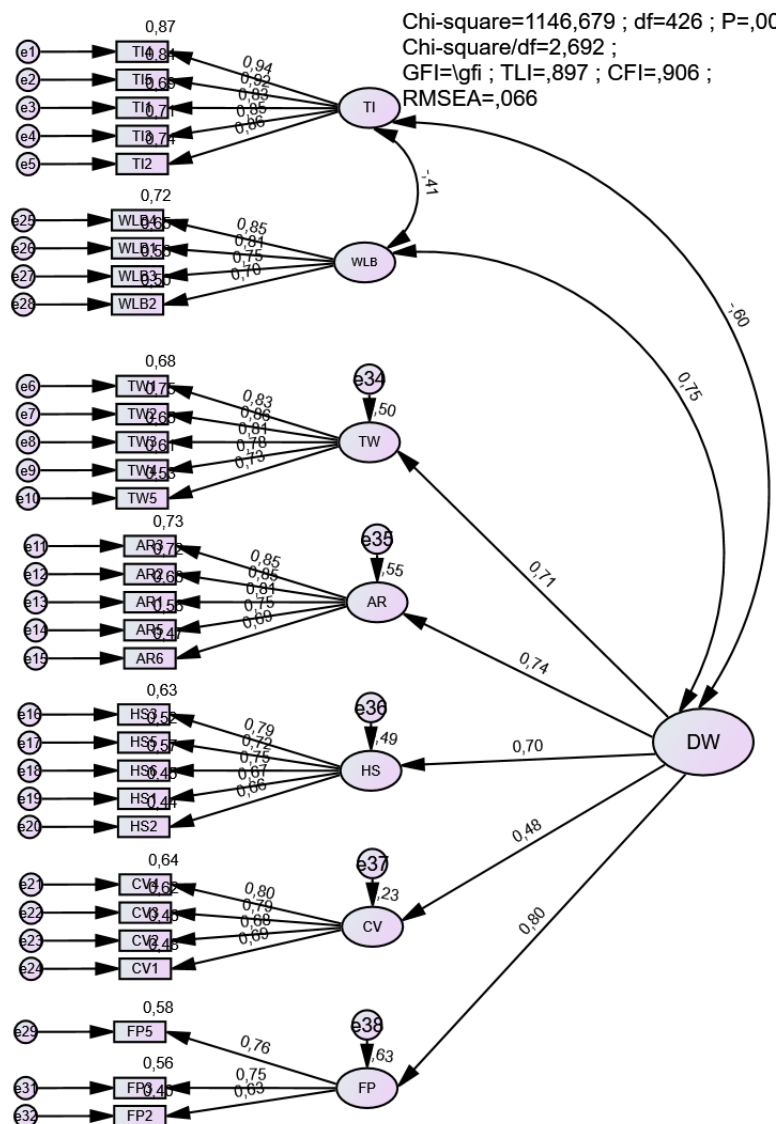
Tính phân biệt giữa các nhân tố cũng đã được kiểm tra bằng phương pháp HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio). Kết quả cho thấy tất cả các giá trị HTMT đều dưới 0,85, chứng tỏ các nhân tố có tính phân biệt tốt (Henseler và cộng sự, 2015). Điều này đồng nghĩa với việc các thang đo trong mô hình có khả năng đo lường các khái niệm khác biệt nhau một cách rõ ràng.

Bảng 3.15: Đánh giá tính phân biệt giữa các nhân tố

	TI	TW	AR	HS	CV	WLB	FP
TI							
TW	0,372						
AR	0,370	0,483					
HS	0,527	0,355	0,485				
CV	0,230	0,416	0,270	0,204			
WLB	0,382	0,500	0,471	0,434	0,382		
FP	0,332	0,472	0,537	0,426	0,367	0,484	

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

Sau khi tiến hành loại bỏ hai biến quan sát FP1 và FP4 nhằm cải thiện tính phù hợp tổng thể của mô hình, đồng thời bổ sung thêm biến tiềm ẩn DW vào mô hình. Kết quả phân tích CFA lần sau các chỉ số đánh giá cho thấy đã đạt được sự cải thiện đáng kể về độ phù hợp với dữ liệu thực tế. Cụ thể, các giá trị chỉ số độ phù hợp như Chi-square/df = 2,692, CFI = 0,906 và RMSEA = 0,066 đều cho thấy tính ổn định và độ tin cậy của mô hình khá cao. Hệ số tải nhân tố giữa các biến quan sát còn lại và các biến tiềm ẩn tương ứng vẫn duy trì ở mức cao (đa số >0,7), thể hiện rõ ràng giá trị hội tụ tốt. Đặc biệt, biến tiềm ẩn DW có tương quan mạnh mẽ với các nhân tố CV (0,80), HS (0,70), AR (0,74), TW (0,71), WLB (0,60) và TI (-0,41), phản ánh rõ nét mối liên hệ chặt chẽ và ý nghĩa lý thuyết. Việc loại bỏ FP1 và FP4 cùng với bổ sung biến tiềm ẩn DW góp phần nâng cao tính phân biệt giữa các nhân tố, giảm thiểu các vấn đề về đa cộng tuyến và tăng cường giá trị thực nghiệm của mô hình.



Hình 3.2: Mô hình tới hạn CFA bao gồm biến việc làm thỏa đáng

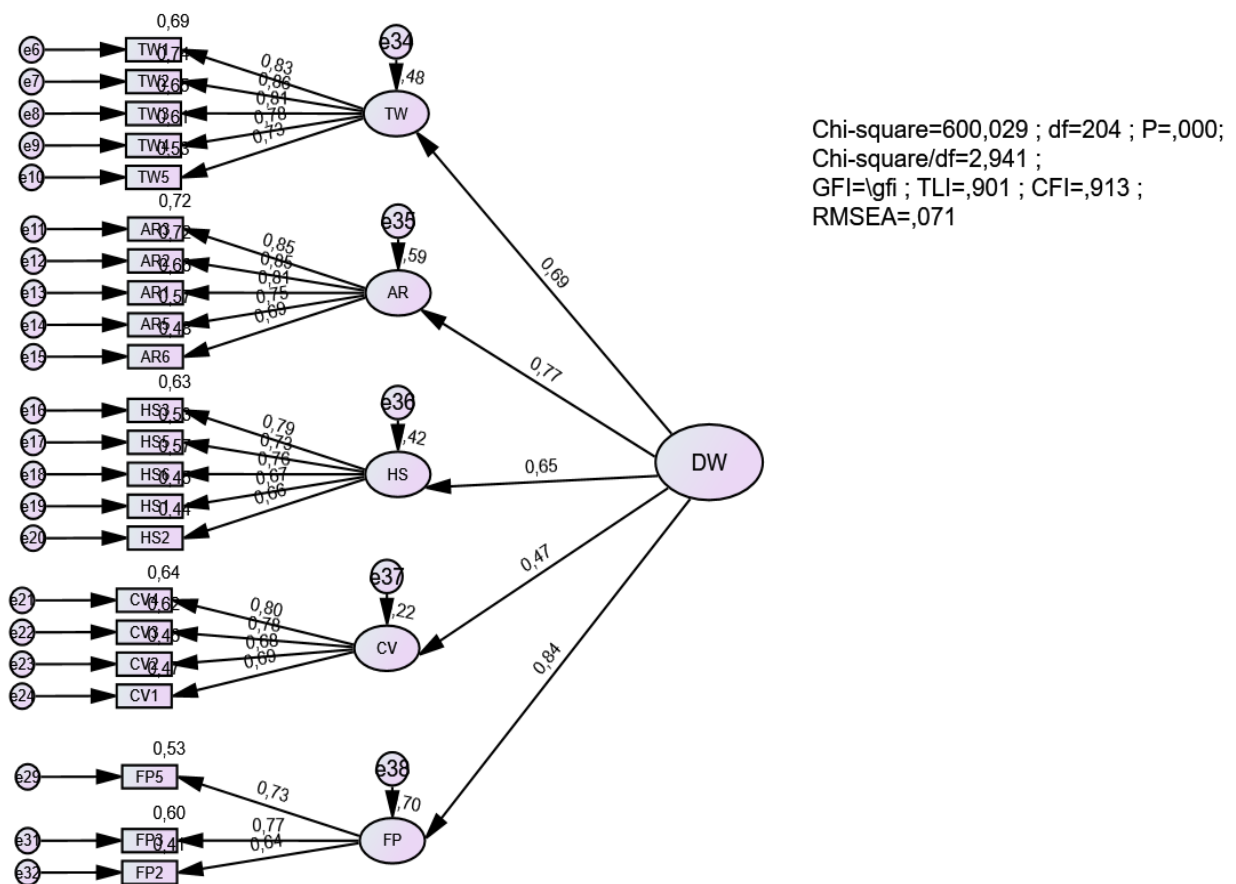
(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

3.2.6 Phân tích ý nghĩa đóng góp của biến bậc một lên biến bậc hai

Các biến bậc một bao gồm: sức khỏe và an toàn (HS), thu nhập thỏa đáng (AR), công việc hiệu quả và viên mãn (FP), thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW), giá trị bổ sung (CV) được sử dụng để phản ánh cho biến bậc hai việc làm thỏa đáng (DW).

Nhằm đánh giá chất lượng của biến bậc hai, nghiên cứu đã xem xét mức độ hội tụ, tính phân biệt giữa các biến bậc một, cũng như mức độ đóng góp ý nghĩa của từng biến bậc một đối với cấu trúc khái niệm tổng thể của biến bậc hai.

Kết quả từ mô hình đo lường cho thấy các biến bậc một đều đóng góp có ý nghĩa vào biến bậc hai DW, với các chỉ số độ phù hợp mô hình đạt mức chấp nhận tốt: CMIN/DF = 2,941, TLI = 0,901, CFI = 0,913, và RMSEA = 0,071, đáp ứng theo tiêu chuẩn đánh giá của Hu và Bentler (1999). Điều này khẳng định rằng cấu trúc thang đo bậc hai là phù hợp, có độ tin cậy và giá trị đo lường tốt trong bối cảnh nghiên cứu.



Hình 3.3: Mô hình đóng góp của biến bậc một lên biến bậc hai

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

Kết quả kiểm định cho thấy các tác động từ các biến bậc một, bao gồm: HS, AR, FP, CV và TW, lên biến bậc hai DW đều có giá trị p-value < 0,05, chứng tỏ các mối quan hệ này đều có ý nghĩa thống kê. Điều này khẳng định rằng từng biến bậc một

thành phần đều phù hợp và đóng góp tích cực vào việc hình thành khái niệm bậc hai, đồng thời phản ánh đúng nội hàm lý thuyết đã đề xuất.

Bảng 3.16: Ý nghĩa đóng góp của biến bậc một lên biến bậc hai

Mối quan hệ		Hệ số chuẩn hóa		P value
HS	→	DW	0,648	***
AR	→	DW	0,769	***
FP	→	DW	0,837	***
TW	→	DW	0,694	***
CV	→	DW	0,467	***

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

Trọng số hồi quy chuẩn của các biến bậc đều $>0,5$ (từ 0,648 đến 0,837), điều đó chứng tỏ biến bậc một đóng góp vào biến bậc hai tốt, riêng biến CV có trọng số hồi quy chuẩn là 0,467 gần bằng 0,5 nên chấp nhận được (Hair và cộng sự, 2017). Tất cả các kết quả đều đạt mức ý nghĩa thống kê cao, cho thấy các biến sức khỏe và an toàn, thu nhập thỏa đáng, công việc hiệu quả và viên mãn, thời gian và khối lượng công việc phù hợp, giá trị bổ sung đều có ảnh hưởng rõ ràng đến việc làm thỏa đáng.

3.2.7 Đánh giá hệ số xác định R^2 điều chỉnh

Hệ số xác định R^2 được sử dụng để đo lường khả năng dự báo và mức độ giải thích của mô hình đối với các biến phụ thuộc. R^2 phản ánh tỷ lệ phương sai của biến phụ thuộc được giải thích bởi tập hợp các biến độc lập có liên quan trong mô hình, cho thấy mức độ phù hợp tổng thể của mô hình nghiên cứu (Hair và cộng sự, 2019).

Kết quả phân tích cho thấy, hầu hết các biến phụ thuộc trong mô hình đều có giá trị R^2 đạt mức trung bình đến khá, phản ánh mô hình có khả năng lý giải đáng kể các khía cạnh cấu thành của việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc. Cụ thể, FP (công việc hiệu quả và viên mãn) đạt $R^2 = 0,633$, cho thấy các yếu tố đầu vào trong mô hình giải thích được 63.3% sự biến động của biến này, mức cao nhất trong số các biến. Các biến như WLB (cân bằng công việc-cuộc sống), AR (thu nhập thỏa đáng), TW (thời gian và khối lượng công việc phù hợp) và HS (sức khỏe và an toàn) có R^2 dao động từ 0,486 đến 0,556, đều nằm trong khoảng trung bình đến khá, phản ánh khả năng giải thích ổn định và đáng tin cậy của mô hình đối với các khía cạnh cốt lõi của việc làm thỏa đáng.

Đáng chú ý, biến CV (giá trị bổ sung) có $R^2 = 0,234$, cho thấy mức độ giải thích còn hạn chế. Điều này hàm ý rằng sự biến động của cảm nhận về giá trị bổ sung chưa được lý giải đầy đủ bởi các biến trong mô hình hiện tại, và có thể cần được xem xét bổ sung thêm các yếu tố khác trong các nghiên cứu tương lai.

Đối với biến phụ thuộc cuối cùng là TI (ý định nghỉ việc), mô hình đạt $R^2 = 0.362$, nghĩa là 36.2% sự thay đổi trong ý định nghỉ việc được lý giải bởi các yếu tố cấu thành việc làm thỏa đáng. Đây là mức giải thích trung bình, phù hợp với đặc điểm

của các nghiên cứu trong lĩnh vực xã hội và quản trị nguồn nhân lực, vốn chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố đa chiều khác nhau.

Tổng thể, kết quả R^2 cho thấy mô hình nghiên cứu được xây dựng có độ phù hợp tương đối tốt, đủ khả năng phản ánh các mối quan hệ lý thuyết giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc, đồng thời cung cấp nền tảng đáng tin cậy cho việc kiểm định các giả thuyết trong các phân tích tiếp theo.

Bảng 3.17: Giá trị R^2 hiệu chỉnh

Biến phụ thuộc	R^2	Mức độ giải thích
TW	0,502	Trung bình-khá
AR	0,551	Trung bình-khá
HS	0,486	Trung bình-khá
CV	0,234	Thấp
FP	0,633	Gần mức cao
WLB	0,556	Trung bình-khá
TI	0,362	Trung bình

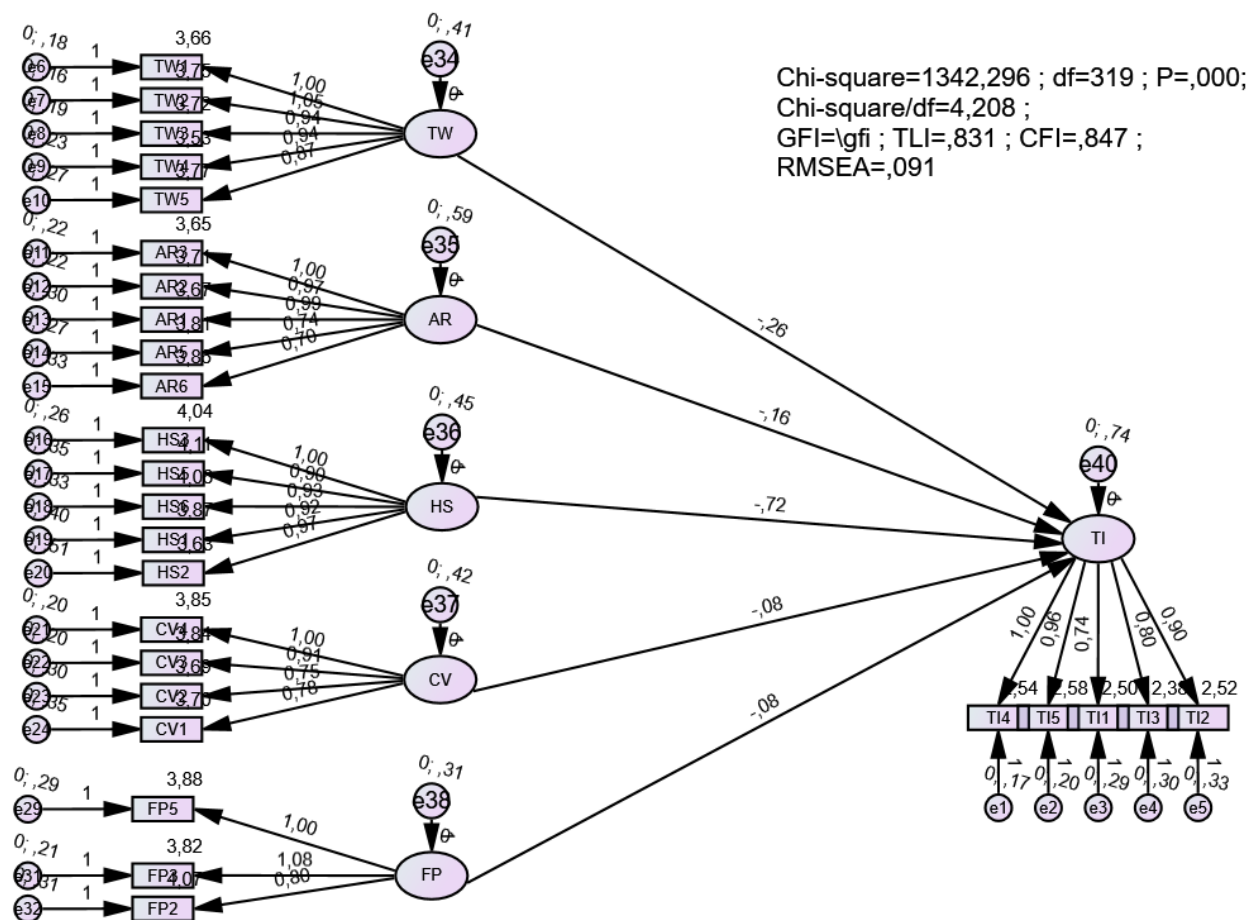
(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

3.2.8 Kết quả mô hình tuyến tính SEM

Kết quả phân tích SEM đánh giá tác động của các biến bậc một lên ý định nghỉ việc đã chỉ ra rằng hai mối quan hệ giữa sức khỏe và an toàn (HS) và thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW) tới ý định nghỉ việc (TI) có ý nghĩa thống kê rõ ràng ($p < 0,001$). Trong đó, giả thuyết H_1 được chấp nhận với kết quả sức khỏe và an toàn (HS) có ảnh hưởng mạnh đến ý định nghỉ việc với hệ số hồi quy chuẩn hóa $\beta = -0,477$, điều này thể hiện rõ ràng khi người lao động càng hài lòng với điều kiện sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc, ý định nghỉ việc của họ càng giảm xuống. Trong giai đoạn hậu COVID-19, vấn đề sức khỏe và an toàn càng trở nên cấp thiết hơn, khi người lao động trong ngành khách sạn ngày càng quan tâm đến điều kiện làm việc bảo đảm sức khỏe để tránh các rủi ro dịch bệnh hoặc tai nạn nghề nghiệp. Tương tự, biến thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW) cũng có tác động tiêu cực với hệ số $\beta = -0,165$, giả thuyết H_4 đồng thời được chấp nhận. Kết quả phân tích rất phù hợp với thực tế ngành khách sạn, một ngành dịch vụ đòi hỏi người lao động phải thường xuyên làm việc dưới áp lực cao, giờ giấc không cố định thường phải làm thêm giờ, ca kíp, gây ra tình trạng kiệt sức hoặc quá tải...cho thấy tầm quan trọng của việc cân đối thời gian và khối lượng công việc nhằm hạn chế ý định nghỉ việc.

Giả thuyết H_2 về mối quan hệ giữa thu nhập thỏa đáng (AR) và ý định nghỉ việc (TI) cũng đạt mức ý nghĩa thống kê ($p = 0,011 < 0,05$), dù hệ số hồi quy chuẩn hóa nhỏ hơn ($\beta = -0,124$). Điều này chỉ ra rằng thu nhập thỏa đáng từ công việc vẫn có ý nghĩa trong việc giảm thiểu ý định nghỉ việc của nhân viên trong bối cảnh ngành khách sạn với mức độ cạnh tranh nhân sự cao, đặc biệt tại TP.HCM, việc trả lương xứng đáng

và các chính sách đãi ngộ cạnh tranh vẫn là yếu tố không thể bỏ qua để giữ chân và thu hút người lao động lâu dài.



Hình 3.4: Mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính SEM ảnh hưởng của biến bậc một lên biến phụ thuộc

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

Hai biến còn lại, bao gồm công việc hiệu quả và viên mãn (FP) và giá trị bổ sung (CV), không đạt mức ý nghĩa thống kê ($p > 0,05$), cho thấy chưa có đủ bằng chứng để khẳng định rằng các yếu tố này có tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc trong khuôn khổ mô hình nghiên cứu hiện tại. Trên cơ sở đó, hai giả thuyết H3 và H5 không được xác nhận. Kết quả này gợi ý rằng mặc dù nhân viên có thể đánh giá cao mức độ hiệu quả và sự viên mãn trong công việc, cũng như cảm nhận được những giá trị vượt ra ngoài lợi ích vật chất, nhưng các yếu tố này có thể chưa đủ mạnh để tác động đến quyết định rời bỏ công việc nếu các điều kiện cơ bản khác như thu nhập, an toàn lao động hoặc khối lượng công việc chưa được đảm bảo.

Bảng 3.18: Bảng hệ số hồi quy chuẩn hóa tác động của các biến bậc một lên ý định nghỉ việc

Mối quan hệ			Hệ số hồi quy chuẩn hóa	P-value	Ý nghĩa thống kê
CV	→	TI	-,052	,300	Không có ý nghĩa
FP	→	TI	-,042	,422	Không có ý nghĩa
AR	→	TI	-,124	,011	Có ý nghĩa
HS	→	TI	-,477	***	Có ý nghĩa mạnh
TW	→	TI	-,165	***	Có ý nghĩa mạnh

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

Đồng thời, kết quả phân tích mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính bao gồm biến bậc 2 DW cho thấy mức độ phù hợp của mô hình với dữ liệu thu thập đạt ngưỡng chấp nhận. Cụ thể, các chỉ số kiểm định mô hình bao gồm giá trị Chi-square/df = 2,692 nằm trong phạm vi hợp lý (< 3). Các chỉ số khác như CFI = 0,906, TLI = 0,897 đạt gần hoặc trên mức tiêu chuẩn (0,9), trong khi RMSEA = 0,066 nằm trong khoảng chấp nhận được ($< 0,08$). Do đó, có thể kết luận rằng mô hình phù hợp với dữ liệu nghiên cứu.

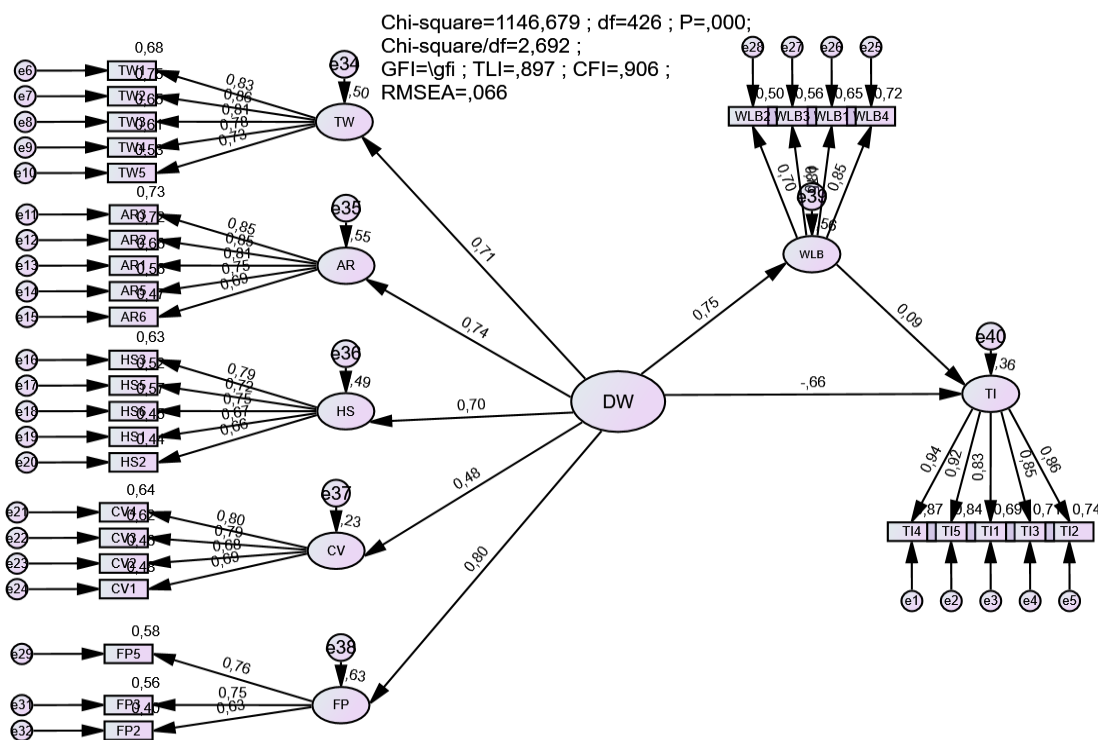
Kết quả cho thấy việc làm thỏa đáng (DW) đóng vai trò quan trọng trong mô hình. Việc làm thỏa đáng phản ánh bởi các yếu tố An toàn và sức khỏe, thu nhập thỏa đáng, công việc hiệu quả và viên mãn, thời gian khối lượng công việc phù hợp và giá trị bổ sung các yếu tố này có đóng góp đáng kể vào việc làm thỏa đáng. Bên cạnh đó, việc làm thỏa đáng ảnh hưởng đáng kể đến cân bằng công việc - cuộc sống (WLB), khi việc làm thỏa đáng tăng nhân viên có xu hướng duy trì cân bằng tốt hơn giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Đồng thời, tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc là tiêu cực, ý định nghỉ việc của nhân viên giảm đi đáng kể khi cải thiện việc làm thỏa đáng.

Bảng 3.19: Bảng hệ số hồi quy chuẩn hóa mô hình SEM

Mối quan hệ			Hệ số hồi quy chuẩn hóa	P-value	Ý nghĩa thống kê
TW	→	DW	0,709	***	Có ý nghĩa mạnh
AR	→	DW	0,742	***	Có ý nghĩa mạnh
HS	→	DW	0,697	***	Có ý nghĩa mạnh
CV	→	DW	0,484	***	Có ý nghĩa mạnh
FP	→	DW	0,795	***	Có ý nghĩa mạnh
DW	→	WLB	0,746	***	Có ý nghĩa mạnh
WLB	→	TI	0,087	,342	Không có ý nghĩa
DW	→	TI	-0,663	***	Có ý nghĩa mạnh

Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025

Các trọng số tải nhân tố của các biến quan sát đều có giá trị cao, nhiều biến đạt mức gần hoặc bằng 1, cho thấy độ tin cậy cao của các thang đo được sử dụng và khả năng đo lường tốt các khái niệm nghiên cứu.



Hình 3.5: Mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính SEM có biến bậc 2

(Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2025)

Kết quả phân tích cung cấp bằng chứng rõ ràng về tác động của các yếu tố trong nghiên cứu. Cụ thể, giả thuyết H₆ kiểm định mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng (DW) và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống (WLB). Với hệ số hồi quy chuẩn hóa ($\beta = 0,75$) và mức ý nghĩa thống kê cao (***), kết quả cho thấy mối quan hệ này có ý nghĩa và mạnh mẽ. Điều này hàm ý rằng khi nhân viên cảm thấy công việc của họ thỏa đáng, họ có khả năng cao hơn trong việc duy trì cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Kết quả không chỉ củng cố các nghiên cứu trước về tác động tích cực của việc làm thỏa đáng đối với phúc lợi cá nhân (Duffy và cộng sự, 2017; Ferraro và cộng sự, 2018), mà còn nhấn mạnh vai trò của DW như một nguồn lực bảo vệ theo mô hình JD-R, giúp nhân viên giảm thiểu áp lực công việc, ngăn ngừa kiệt sức và tăng khả năng quản lý hài hòa giữa công việc và gia đình.

Tuy nhiên, giả thuyết H₇ kiểm định tác động của cân bằng công việc-cuộc sống (WLB) đến ý định nghỉ việc (TI) không đạt mức ý nghĩa thống kê, với hệ số hồi quy $\beta = 0,09$ và $p = 0,342$. Kết quả này cho thấy rằng, trong mô hình hiện tại, WLB không có ảnh hưởng trực tiếp đáng kể đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn. Một cách lý giải khả dĩ là tác động trực tiếp mạnh mẽ từ yếu tố việc làm thỏa đáng (DW) đến TI đã làm lu mờ vai trò trung gian của WLB trong việc dự đoán hành vi rời bỏ công việc. Điều này cũng phản ánh một thực tế trong ngành khách sạn-nơi tính chất công việc vốn đòi hỏi

cường độ cao và thời gian linh hoạt-rằng nhân viên có thể đã phát triển mức độ thích nghi nhất định với sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Do đó, dù vẫn duy trì được sự cân bằng tương đối, họ vẫn có xu hướng nghỉ việc khi các yếu tố thiết yếu khác như thu nhập không tương xứng.

Giả thuyết H₈ kiểm định tác động của việc làm thỏa đáng lên ý định nghỉ việc và kết quả cho thấy tác động ngược chiều mạnh mẽ với hệ số hồi quy $\beta = -0,66$ và mức ý nghĩa thống kê cao (***). Điều này có nghĩa là khi nhân viên cảm thấy công việc của họ thỏa đáng, họ có xu hướng giảm ý định nghỉ việc đáng kể. Kết quả này không chỉ cung cấp bằng chứng thực nghiệm cho lập luận của ILO (2012) và các nghiên cứu gần đây về vai trò của việc làm thỏa đáng trong việc giữ chân nhân sự (Allan và cộng sự, 2019; Santos, 2023; Chinyamurindi & Mashavira, 2024), mà còn làm sáng tỏ cơ chế ngăn ngừa ý định nghỉ việc trong bối cảnh ngành khách sạn, nơi áp lực và biến động nhân sự vốn rất cao.

Bảng 3.20: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Phát biểu	Kết luận
H₁	HS→TI	Sức khỏe và an toàn có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc	Chấp nhận
H₂	AR→TI	Thu nhập thỏa đáng có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc	Chấp nhận
H₃	FP→TI	Công việc hiệu quả và viên mãn tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc	<i>Bác bỏ</i>
H₄	TW→TI	Thời gian và khối lượng công việc phù hợp có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc	Chấp nhận
H₅	CV→TI	Giá trị bổ sung có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc	<i>Bác bỏ</i>
H₆	DW→WLB	Việc làm thỏa đáng tác động tích cực đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống	Chấp nhận
H₇	WLB→TI	Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc	<i>Bác bỏ</i>
H₈	DW→TI	Việc làm thỏa đáng tác động ngược chiều lên ý định nghỉ việc	Chấp nhận

(Nguồn: Tác giả, 2025)

TỔNG KẾT CHƯƠNG 3

Chương 3 trình bày kết quả phân tích định lượng nhằm kiểm định mô hình nghiên cứu về tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại TP.HCM. Dữ liệu được xử lý qua các bước thống kê mô tả giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, T-test, ANOVA, kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá (EFA) và khẳng định (CFA), nhằm xác lập cấu trúc thang đo và đảm bảo các tiêu chí về độ tin cậy, tính hội tụ và phân biệt. Tiếp theo, phương pháp mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) được sử dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu, làm rõ mối quan hệ giữa các yếu tố trong mô hình, trong đó cân bằng công việc-cuộc sống được xác định là biến trung gian quan trọng. Bên cạnh đó, chương cũng đánh giá vai trò của các biến nhân khẩu học đối với ý định nghỉ việc, cho thấy sự khác biệt giữa một số nhóm đặc trưng. Đồng thời, hệ số xác định điều chỉnh ($\text{Adjusted } R^2$) được sử dụng để đánh giá mức độ giải thích của mô hình, phản ánh tính phù hợp của khung lý thuyết đề xuất đối với thực tiễn ngành khách sạn.

Kết quả phân tích mô hình SEM đã xác nhận rõ ràng việc làm thỏa đáng có tác động tích cực và mạnh mẽ lên sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống ($\beta = 0,75$; $p\text{-value} < 0,001$), đồng thời cũng có tác động tiêu cực mạnh mẽ đến ý định nghỉ việc của nhân viên ($\beta = -0,66$; $p\text{-value} < 0,001$). Yếu tố HS (Sức khỏe và an toàn) và TW (Thời gian và khối lượng công việc phù hợp) thể hiện mức độ ảnh hưởng mạnh mẽ và có ý nghĩa thống kê cao đến ý định nghỉ việc ($p < 0.001$). Yếu tố AR (thù lao thỏa đáng) cũng đồng thời tác động đến ý định nghỉ việc. Trong đó, HS có hệ số hồi quy cao nhất ($\beta = -0.477$), khẳng định rằng sự sức khỏe và an toàn là yếu tố then chốt giúp giữ chân nhân viên. Tương tự, TW ($\beta = -0.165$) cũng đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu ý định rời bỏ tổ chức, đặc biệt trong bối cảnh ngành khách sạn vốn đặc thù với thời gian làm việc kéo dài và áp lực cao. Tuy nhiên, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống lại không có ảnh hưởng đáng kể lên ý định nghỉ việc ($p\text{-value} > 0,005$). Điều này gợi ý rằng dù nhân viên có thể đạt được sự cân bằng công việc-cuộc sống, họ vẫn có thể quyết định nghỉ việc do ảnh hưởng từ các yếu tố khác như tiền lương hoặc chính sách đãi ngộ.

CHƯƠNG 4. THẢO LUẬN KẾT QUẢ VÀ HÀM Ý NGHIÊN CỨU

4.1 Thảo luận kết quả

4.1.1 Thang đo việc làm thỏa đáng

Thang đo việc làm thỏa đáng trong nghiên cứu này được xây dựng trên nền tảng lý thuyết vững chắc, kết hợp giữa mô hình Nhu cầu-Nguồn lực công việc (Bakker & Demerouti, 2011) và Lý thuyết Tâm lý về Công việc (Duffy và cộng sự, 2016). Sự phát triển thang đo còn được củng cố thông qua ý kiến phản biện và hiệu chỉnh từ các chuyên gia nhân sự và quản lý trong lĩnh vực khách sạn. Mặc dù các công cụ đo lường trước đây như chỉ số hài lòng công việc của Spector (1985), chỉ số căng thẳng nghề nghiệp của Dollard & Bakker (2010), khung chất lượng đời sống công việc của Walton (1973), hay thang đo Well-being của Van Laar và cộng sự (2007) đã góp phần đo lường một số khía cạnh liên quan đến trải nghiệm lao động, nhưng chưa phản ánh toàn diện bản chất đa chiều của khái niệm việc làm thỏa đáng trong bối cảnh hiện đại và ngành nghề đặc thù. Thang đo đề xuất đã bổ sung những thành phần thiết yếu phản ánh sâu sắc hơn các chuẩn mực của việc làm bền vững, bao gồm: sức khỏe và an toàn nghề nghiệp, phản ánh cảm nhận của người lao động về môi trường làm việc an toàn cả về thể chất lẫn tinh thần; thu nhập thỏa đáng, đánh giá mức độ công bằng và đủ sống của thù lao; công việc hiệu quả và viên mãn, thể hiện mức độ ý nghĩa và giá trị cá nhân mà công việc mang lại; thời gian và khối lượng công việc phù hợp, phản ánh sự phân bổ thời gian hài hòa giữa công việc và đời sống cá nhân; và giá trị bổ sung, thể hiện sự đồng thuận giữa giá trị cá nhân-cộng đồng-xã hội và các giá trị tổ chức. Các thang đo thành phần này đều được kế thừa và hiệu chỉnh từ những nghiên cứu trước (Duffy và cộng sự, 2017; Ferraro và cộng sự, 2018; Hsieh và cộng sự, 2013; Webster và cộng sự, 2015; Ribeiro và cộng sự, 2019...) để đảm bảo độ phù hợp với ngữ cảnh nghiên cứu và tính khái quát khoa học. Việc làm thỏa đáng khi được đo lường một cách hệ thống và toàn diện, không chỉ là yếu tố thúc đẩy sự gắn kết, mà còn là nền tảng tạo dựng sự ổn định và phát triển bền vững cho tổ chức trong bối cảnh ngành dịch vụ khách sạn đầy biến động (Tokar & Kaut, 2018; England và cộng sự, 2020; Smith và cộng sự, 2024).

Việc làm thỏa đáng được phản ánh thông qua năm yếu tố chính: sức khỏe và an toàn (HS), thu nhập thỏa đáng (AR), công việc hiệu quả và viên mãn (FP), thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW), và giá trị bổ sung (CV) (). Kết quả đánh giá độ tin cậy của thang đo bằng kiểm định hệ số Cronbach's Alpha qua hai giai đoạn: sơ bộ và chính thức. Kết quả cho thấy tất cả các thang đo đều đạt tiêu chuẩn về độ tin cậy, với hệ số tương quan biến-tổng đều lớn hơn 0,3 và hệ số Cronbach's Alpha đều vượt ngưỡng 0,7, điều này cho thấy mức độ nhất quán nội tại tốt giữa các biến quan sát trong từng thang đo.

Cụ thể, thang đo sức khỏe và an toàn gồm 5 biến quan sát có hệ số Cronbach's Alpha là 0,844; thang đo thu nhập thỏa đáng đạt hệ số 0,892 với các hệ số tương quan biến-tổng dao động từ 0,653 đến 0,789; thang đo công việc hiệu quả và viên mãn có Cronbach's Alpha đạt 0,795; thang đo thời gian và khối lượng công việc phù hợp có hệ số Cronbach's Alpha là 0,899, cho thấy mức độ tin cậy cao. Thang đo giá trị bổ sung đạt hệ số Cronbach's Alpha là 0,824. Điều này khẳng định rằng các biến quan sát sử dụng để đo lường việc làm thỏa đáng có độ tin cậy tốt.

Đồng thời, kết quả phân tích mô hình đo lường bậc hai cho thấy thang đo việc làm thỏa đáng đạt chất lượng tốt cả về cấu trúc và độ tin cậy. Cụ thể, các yếu tố phản ánh bậc một như thời gian & khối lượng công việc (TW), thu nhập thỏa đáng (AR), sức khỏe & an toàn (HS), giá trị bổ sung (CV) và công việc hiệu quả và viên mãn (FP) đều có hệ số tải chuẩn hóa cao từ (0,47 đến 0,84) và đóng góp có ý nghĩa vào khái niệm tổng thể. Điều này cho thấy các yếu tố thành phần phản ánh nhất quán và rõ ràng cấu trúc khái niệm việc làm thỏa đáng trong mô hình nghiên cứu. Bên cạnh đó, các chỉ số đánh giá độ phù hợp mô hình đạt mức tốt, với CMIN/DF = 2,941, TLI = 0,901, CFI = 0,913 và RMSEA = 0,071 (Hình 3.3), đáp ứng các tiêu chí khuyến nghị của Hu và Bentler (1999).

Những kết quả này khẳng định rằng thang đo việc làm thỏa đáng được xây dựng có độ tin cậy và tính hợp lệ cao, góp phần đảm bảo độ chính xác và khách quan khi áp dụng vào thực tiễn. Trong bối cảnh thực tế, việc tập trung vào nâng cao chất lượng công việc, cải thiện thu nhập, cân đối thời gian làm việc và tạo ra giá trị bổ sung, đặc biệt là tăng cường hiệu quả và cảm giác viên mãn trong công việc, sẽ là chìa khóa giúp doanh nghiệp tăng cường sự gắn kết của nhân viên, giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc, và hướng tới phát triển bền vững (ILO, 2019). Việc sử dụng thang đo này sẽ góp phần đáng kể vào việc nâng cao nhận thức và thực hành quản lý nguồn nhân lực trong ngành khách sạn, hướng tới việc xây dựng môi trường làm việc chất lượng, công bằng và bền vững hơn. Thống nhất với nghiên cứu đã chứng minh rằng các khía cạnh của việc làm thỏa đáng giúp nâng cao sự hài lòng của nhân viên, từ đó làm giảm đáng kể nguy cơ nghỉ việc (Griffeth và cộng sự, 2000; Wan & Duffy, 2022). Việc làm thỏa đáng được thừa nhận như một cấu phần cốt lõi trong nghiên cứu nhân sự ngành khách sạn, bởi nó phản ánh không chỉ điều kiện lao động tối thiểu mà còn cả các yếu tố nâng cao như sự viên mãn, giá trị bổ sung từ công việc và cân bằng cuộc sống-công việc. Việc áp dụng thang đo về việc làm thỏa đáng trong nhiều bối cảnh địa lý khác nhau, từ đô thị trung tâm đến các điểm đến du lịch, cho phép so sánh sự khác biệt về điều kiện lao động, mức độ gắn kết và ý định nghỉ việc của nhân viên. Điều này cung cấp bằng chứng thực nghiệm quan trọng để định hình chính sách nhân sự thích ứng theo vùng miền và loại hình khách sạn. Đối với nhà quản trị, các kết quả nghiên cứu gợi ý sự cần thiết của những chính sách đa chiều, bao gồm cải thiện sức khỏe-an toàn, thiết kế cơ chế lương thưởng cạnh tranh, và phát triển văn hóa tổ chức hướng đến sự tôn trọng và

an toàn tâm lý. Ở cấp độ chính sách vĩ mô, việc đầu tư vào việc làm thỏa đáng không chỉ góp phần ổn định nguồn nhân lực khách sạn, giảm thiểu chi phí thay thế nhân sự mà còn đóng vai trò như một chiến lược dài hạn để phát triển nguồn nhân lực du lịch-khách sạn bền vững. Từ đó, có thể thấy rằng việc làm thỏa đáng không đơn thuần là một mục tiêu xã hội, mà còn là một chiến lược thúc đẩy năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững của ngành khách sạn trong bối cảnh toàn cầu hóa.

4.1.2 Kết quả phân tích ANOVA theo trình độ học vấn

Phân tích phương sai một chiều (ANOVA) được sử dụng nhằm kiểm tra sự khác biệt trong ý định nghỉ việc giữa các nhóm nhân khẩu học khác nhau, với giả định phương sai đồng nhất giữa các nhóm. Trong số các biến được đưa vào phân tích, chỉ có trình độ học vấn cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê ($F = 2,652$; $p = 0,048$), cho thấy đây là yếu tố có thể ảnh hưởng đáng kể đến mức độ cân nhắc rời bỏ tổ chức của người lao động. Phân tích hậu kiểm Tukey HSD tiếp tục làm rõ đặc điểm này khi cho thấy nhóm lao động có trình độ học vấn thấp nhất (trung học phổ thông) ghi nhận mức ý định nghỉ việc trung bình thấp hơn đáng kể so với các nhóm có trình độ cao hơn, dù một số khác biệt chưa đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê $p < 0,05$. Trong khi đó, những lao động có trình độ đại học và sau đại học lại thể hiện mức ý định nghỉ việc cao hơn rõ rệt.

Xu hướng này phù hợp với các lập luận từ lý thuyết kỳ vọng nghề nghiệp và tâm lý tổ chức, trong đó người lao động có trình độ học vấn cao thường đi kèm với kỳ vọng lớn hơn về môi trường làm việc, cơ hội phát triển và chế độ đãi ngộ (Ng và cộng sự, 2005; Kim & Kao, 2014). Khi thực tế công việc không đáp ứng được các kỳ vọng này, họ có xu hướng giảm mức độ hài lòng và gia tăng ý định nghỉ việc. Ngược lại, những người lao động có trình độ thấp hơn thường đặt kỳ vọng thực tế hơn, có ít lựa chọn thay thế trên thị trường lao động và đề cao sự ổn định nghề nghiệp, từ đó thể hiện mức độ gắn bó cao hơn với tổ chức. Phân tích tổng quan gần đây của Rahman và cộng sự (2025) cũng khẳng định rằng sự không tương thích giữa kỳ vọng nghề nghiệp và điều kiện làm việc thực tế là một chủ đề nổi bật trong các nghiên cứu về ý định nghỉ việc, đặc biệt trong bối cảnh lực lượng lao động có trình độ cao.

Trong thực tiễn ngành khách sạn tại Việt Nam, đặc biệt ở các đô thị lớn như TP.HCM, lực lượng lao động có sự phân hóa rõ rệt về trình độ học vấn và kỹ năng nghề nghiệp. Nhân viên có trình độ đại học hoặc sau đại học thường tập trung ở các vị trí quản lý, hành chính, marketing, hoặc bộ phận dịch vụ cao cấp. Nhóm này kỳ vọng nhiều hơn vào cơ hội phát triển nghề nghiệp, được tham gia vào quy trình ra quyết định và những giá trị bổ sung từ công việc. Nếu khách sạn không thiết kế được chính sách đào tạo, đánh giá hiệu suất và cơ chế công nhận thành tích phù hợp, nguy cơ chảy máu chất xám sẽ rất lớn, khi những nhân sự này dễ dàng dịch chuyển sang các tập đoàn quốc tế hoặc lĩnh vực khác có môi trường phát triển tốt hơn. Ngược lại, phần đông nhân viên làm việc ở các bộ phận tuyển đầu như buồng phòng, bếp, nhà hàng lại

có trình độ học vấn thấp hơn, chủ yếu dựa vào tay nghề và kinh nghiệm. Với nhóm này, ổn định việc làm, môi trường làm việc thân thiện, mức thu nhập hợp lý và cơ hội học nghề tại chỗ là những yếu tố quyết định để duy trì gắn bó. Nếu bị bóc lột về ca kíp hoặc thiếu phúc lợi cơ bản, mức độ bất mãn sẽ nhanh chóng gia tăng, dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao. Sự phân hóa chính sách nhân sự theo từng nhóm trình độ học vấn và nhu cầu cụ thể, do đó, trở thành yêu cầu cấp thiết để bảo đảm sự cân bằng giữa kỳ vọng và thực tiễn, đồng thời góp phần duy trì đội ngũ nhân lực ổn định, giảm chi phí thay thế nhân sự và nâng cao năng lực cạnh tranh của khách sạn trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng khốc liệt.

4.1.3 Mối quan hệ giữa sức khỏe và an toàn và ý định nghỉ việc

Kết quả nghiên cứu cho thấy sức khỏe và an toàn là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến ý định nghỉ việc của nhân viên với hệ số hồi quy chuẩn hóa $\beta = -0,477$, thể hiện rõ rằng khi người lao động càng hài lòng với điều kiện sức khỏe và an toàn tại nơi làm việc, ý định nghỉ việc của họ càng giảm xuống. Trong bối cảnh sau đại dịch Covid-19 và tình hình hiện nay, việc đảm bảo sức khỏe thể chất và tâm lý của nhân viên trở thành ưu tiên hàng đầu, ảnh hưởng sâu sắc đến sự gắn kết và hiệu quả làm việc.

Điều này hoàn toàn phù hợp với các nghiên cứu trước đó, đặc biệt là nghiên cứu của Cooper và cộng sự (2001), cho rằng môi trường làm việc thiếu an toàn và có tính căng thẳng cao sẽ dẫn đến kiệt quệ về tâm lý, tăng nguy cơ tai nạn lao động và thúc đẩy hành vi rút lui khỏi tổ chức. Trái lại, việc đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn lao động không chỉ giúp hạn chế rủi ro mà còn tạo dựng môi trường làm việc lành mạnh, góp phần nâng cao năng suất lao động và gia tăng sự gắn kết của nhân viên với tổ chức (Austin & Donley, 2023). Bên cạnh khía cạnh an toàn thể chất, yếu tố chăm sóc sức khỏe toàn diện, bao gồm cả thể chất lẫn tinh thần, cũng đóng vai trò thiết yếu trong việc duy trì lực lượng lao động ổn định. Các chương trình như bảo hiểm y tế đầy đủ, khám sức khỏe định kỳ, và đặc biệt là dịch vụ hỗ trợ tâm lý đang ngày càng được nhìn nhận như những biện pháp chủ động giúp tăng cường sức khỏe tổng thể của nhân viên (Zadow và cộng sự, 2019). Theo Grawitch và cộng sự (2006), các chương trình chăm sóc sức khỏe cho người lao động không chỉ có tác dụng giảm chi phí y tế cho doanh nghiệp, mà còn nâng cao sức khỏe tâm lý, giảm thiểu áp lực công việc, từ đó tăng mức độ hài lòng và giảm ý định nghỉ việc. Trong môi trường làm việc ngành khách sạn, an toàn không chỉ mang ý nghĩa về thể chất, an toàn tâm lý mà còn bao hàm cảm giác được tôn trọng về giới tính, bản sắc, văn hóa và quốc tịch. Một môi trường làm việc đề cao đa dạng và hòa nhập, nơi tất cả cá nhân đều được đối xử công bằng, có cơ hội thể hiện bản thân mà không sợ bị đánh giá sẽ củng cố an toàn tâm lý, gia tăng sự gắn bó, động lực và lòng trung thành của nhân viên đối với tổ chức (Shen và cộng sự, 2009; Edmondson & Lei, 2014; Sabharwal, 2014). Do đó, hàm ý quan trọng rút ra từ kết quả này là: bên cạnh việc đầu tư vào điều kiện an toàn lao động về mặt vật lý, các doanh nghiệp trong ngành khách sạn cần chú trọng xây dựng văn hóa tổ chức bao trùm, công

bằng và tôn trọng sự khác biệt, nhằm tạo ra một môi trường làm việc thực sự an toàn toàn diện, cả về thể chất lẫn tinh thần. Khía cạnh sức khỏe tinh thần cần được đặc biệt chú trọng trong các ngành dịch vụ có cường độ lao động cao như khách sạn. Việc cung cấp dịch vụ tư vấn tâm lý, tổ chức các hoạt động như yoga, thiền, hay các chương trình giảm căng thẳng tại nơi làm việc không chỉ hỗ trợ nhân viên duy trì sự cân bằng cảm xúc, mà còn giúp họ phục hồi năng lượng tâm lý sau thời gian làm việc căng thẳng. Quick và Henderson (2016) nhấn mạnh rằng khi nhân viên được chăm lo đầy đủ về cả thể chất lẫn tinh thần, hiệu suất làm việc được cải thiện rõ rệt và ý định rời bỏ tổ chức giảm đi đáng kể. Thêm vào đó, thời gian nghỉ ngơi hợp lý cũng là yếu tố quan trọng trong việc duy trì sức khỏe toàn diện và năng suất làm việc bền vững. Theo nghiên cứu của Sonnentag và Fritz (2015), thời gian nghỉ ngơi đầy đủ có thể giúp nhân viên phục hồi cả về thể chất và tâm lý, giảm căng thẳng tích lũy và tăng khả năng tập trung trong công việc.

Kết quả nghiên cứu cho thấy việc đảm bảo sự an toàn không chỉ về mặt thể chất mà còn cả về tâm lý đã trở thành yêu cầu cấp thiết đối với mọi tổ chức. Trong môi trường liên hệ với lý thuyết Job Demands-Resources (JD-R), sức khỏe và an toàn được xem là nguồn lực công việc thiết yếu giúp giảm thiểu tác động tiêu cực của áp lực nghề nghiệp. Việc thiếu các nguồn lực này có thể làm tăng nguy cơ kiệt sức, lo âu và suy giảm động lực làm việc, những yếu tố dẫn đến ý định nghỉ việc (Schaufeli & Taris, 2014). Xây dựng môi trường làm việc an toàn, tôn trọng và có hệ thống chăm sóc sức khỏe toàn diện không chỉ góp phần cải thiện hiệu suất công việc, mà còn là một chiến lược thiết yếu giúp giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc. Trong ngành khách sạn, nơi đặc thù công việc gắn liền với áp lực cao, cường độ làm việc liên tục, ca kíp linh hoạt và những yêu cầu khắt khe về chuẩn mực phục vụ, nhân viên dễ rơi vào tình trạng căng thẳng và kiệt sức cả về thể chất lẫn tinh thần, từ đó làm gia tăng ý định rời bỏ tổ chức nếu thiếu sự quan tâm và hỗ trợ từ phía quản lý. Một môi trường làm việc an toàn về thể chất, chẳng hạn như đảm bảo điều kiện an toàn lao động, hạn chế tai nạn nghề nghiệp, cải thiện ergonomics trong công việc buồng phòng, bếp và phục vụ, sẽ giúp nhân viên yên tâm thực hiện nhiệm vụ mà không lo ngại rủi ro nghề nghiệp. Đồng thời, yếu tố an toàn về tâm lý, thể hiện qua sự tôn trọng, lắng nghe và ghi nhận từ cấp quản lý và đồng nghiệp, cho phép nhân viên mạnh dạn bày tỏ ý kiến, đề xuất cải tiến mà không sợ bị phán xét hay trừng phạt. Bên cạnh đó, việc triển khai hệ thống chăm sóc sức khỏe toàn diện-bao gồm bảo hiểm y tế, chương trình kiểm tra sức khỏe định kỳ, hỗ trợ tư vấn tâm lý, hoạt động gắn kết tập thể đóng vai trò quan trọng trong việc duy trì nguồn lực và động lực làm việc. Thực tế cho thấy, những khách sạn có chính sách phúc lợi sức khỏe toàn diện thường đạt được tỷ lệ nghỉ việc thấp hơn, đồng thời có khả năng thu hút và giữ chân nguồn nhân lực chất lượng cao, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh bền vững.

4.1.4 Mối quan hệ giữa thu nhập thỏa đáng và ý định nghỉ việc

Thu nhập luôn là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đến sự ổn định cuộc sống cá nhân và gia đình của người lao động, đồng thời đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành mức độ hài lòng trong công việc. Nhận thức về mức thù lao công bằng, đảm bảo cho cá nhân và gia đình họ một cuộc sống có phẩm giá và tự chủ cũng đóng vai trò quan trọng, giúp nâng cao phúc lợi cá nhân. Kết quả kiểm định thu nhập thỏa đáng (AR) và Ý định nghỉ việc (TI) cũng đạt mức ý nghĩa thống kê ($p = 0,011 < 0,05$), dù hệ số hồi quy chuẩn hóa nhỏ hơn ($\beta = -0,124$). Điều này chỉ ra rằng thu nhập thỏa đáng từ công việc vẫn có ý nghĩa trong việc giảm thiểu ý định nghỉ việc của nhân viên.

Theo Judge và cộng sự (2010), thu nhập có mối quan hệ tích cực và rõ rệt với sự hài lòng nghề nghiệp, và được xem là một dự báo mạnh mẽ cho mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức. Trong bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn, nơi mức lương trung bình thường thấp hơn so với các ngành nghề khác, đặc biệt với những vị trí lao động phổ thông và ca kíp, yếu tố thu nhập càng trở nên thiết yếu. Mức lương không chỉ ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống, mà còn quyết định việc người lao động tiếp tục gắn bó hay tìm kiếm cơ hội ở những nơi có đãi ngộ tốt hơn. Thực tế cho thấy, nếu người lao động không thể trang trải chi phí sinh hoạt cơ bản, thì dù môi trường làm việc tốt hay đồng nghiệp thân thiện, ý định nghỉ việc vẫn dễ hình thành và tăng cao.

Các nghiên cứu thực nghiệm cũng củng cố nhận định này. Theo Babakus và cộng sự (2017) và Guzeller & Celiker (2020), một chính sách lương thưởng thỏa đáng, minh bạch và có tính cạnh tranh là chìa khóa để giữ chân nhân tài trong ngành dịch vụ. Mức lương cần phản ánh đúng năng lực, kinh nghiệm và mức độ đóng góp của nhân viên, đồng thời phải phù hợp với mặt bằng thu nhập chung trong ngành và khu vực. Bên cạnh đó, yếu tố công bằng trong hệ thống lương thưởng cũng cần được quan tâm nghiêm túc. Adams (1963) với thuyết công bằng đã chỉ ra rằng cảm giác bị đối xử bất công trong trả lương có thể gây ra sự bất mãn, dẫn đến giảm hiệu suất lao động và tăng ý định nghỉ việc. Vì vậy, cần đảm bảo rằng sự chênh lệch thu nhập giữa các vị trí được xây dựng trên cơ sở trách nhiệm công việc, kỹ năng và khối lượng công việc thực tế, tránh tạo ra sự so sánh tiêu cực trong nội bộ. Ngoài ra, xét theo thuyết hai yếu tố của Herzberg (1968), thu nhập được xếp vào nhóm các yếu tố duy trì. Mặc dù không phải là yếu tố trực tiếp tạo ra động lực mạnh mẽ như các yếu tố thúc đẩy, nhưng nếu thu nhập không được đảm bảo ở mức hợp lý, nhân viên sẽ dễ rơi vào trạng thái bất mãn, giảm tinh thần làm việc và hình thành ý định nghỉ việc (Singh & Loncar, 2010). Kết quả nghiên cứu này đã củng cố quan điểm đó khi cho thấy thu nhập có tác động tiêu cực có ý nghĩa thống kê đến ý định nghỉ việc, cho thấy rằng những người lao động có mức độ hài lòng thấp hơn với thu nhập hiện tại sẽ có xu hướng cao hơn trong việc cân nhắc rời bỏ tổ chức. Trong bối cảnh ngành khách sạn, nơi đặc thù công việc đòi hỏi cao về thời gian, sức lực và khả năng phục vụ, mức thu nhập hợp lý còn mang ý nghĩa như một sự công nhận về giá trị lao động, giúp người lao động cảm thấy nỗ lực của họ

được đánh giá đúng mức. Việc trả lương không tương xứng với khối lượng và tính chất công việc, đặc biệt trong các bộ phận tuyển đầu như lễ tân, buồng phòng hay F&B, có thể dẫn đến cảm giác thiếu công bằng, gây tổn hại đến động lực và dẫn đến ý định nghỉ việc (AlBattat & Som, 2013; Yue, 2019).

Tóm lại, các doanh nghiệp trong ngành khách sạn cần xem xét lại cơ chế đãi ngộ tài chính theo hướng minh bạch, cạnh tranh và phù hợp với mặt bằng chung của ngành, đặc biệt trong bối cảnh thị trường lao động dịch vụ đang có nhiều biến động sau đại dịch. Việc trả lương không chỉ mang ý nghĩa tài chính, mà còn là biểu hiện của sự công nhận và đánh giá đúng mức đối với những nỗ lực của người lao động. Do đó, hệ thống đãi ngộ cần được thiết kế dựa trên nguyên tắc hài hòa giữa kỳ vọng cá nhân và năng lực chi trả của tổ chức, đồng thời đảm bảo duy trì động lực và lòng trung thành của nhân viên trong dài hạn. Không chỉ dừng lại ở mức lương cơ bản cố định, các hình thức đãi ngộ bổ sung như phụ cấp theo vị trí công việc, thưởng theo hiệu suất, lương linh hoạt theo ca, và các hỗ trợ tài chính như nhà ở, ăn ca hoặc chi phí đi lại cũng cần được xem xét áp dụng để nâng cao cảm nhận về sự công bằng và hài lòng trong công việc. Bên cạnh đó, việc truyền thông rõ ràng về cơ chế trả lương, tiêu chí đánh giá và lộ trình thăng tiến cũng có vai trò quan trọng trong việc xây dựng lòng tin và giảm thiểu cảm giác bất mãn. Các nhà quản lý cần chủ động khảo sát mức độ hài lòng về thu nhập, điều chỉnh chính sách kịp thời theo biến động thị trường, đồng thời kết hợp yếu tố tài chính với các yếu tố phi tài chính như cơ hội phát triển nghề nghiệp, sự công nhận và môi trường làm việc tích cực nhằm xây dựng một chiến lược giữ chân nhân tài toàn diện và bền vững. Bên cạnh đó, các nhà quản lý khách sạn cần quan tâm hơn đến lực lượng thời vụ và thực tập sinh. Đối với nhóm nhân sự trẻ này, việc đảm bảo thu nhập công bằng và hợp lý có ý nghĩa đặc biệt quan trọng, vì họ vừa là nguồn lực hiện tại hỗ trợ hoạt động kinh doanh cao điểm, vừa là nguồn nhân lực tiềm năng trong tương lai. Khi thực tập sinh và nhân viên thời vụ được quan tâm đến thu nhập cùng chế độ đãi ngộ, họ sẽ hình thành sự gắn kết tích cực với nghề, từ đó gia tăng khả năng quay lại gắn bó với khách sạn sau khi tốt nghiệp hoặc khi tìm kiếm việc làm ổn định.

4.1.5 Mối quan hệ giữa công việc hiệu quả và viên mãn và ý định nghỉ việc

Kết quả cho thấy mối quan hệ giữa yếu tố công việc hiệu quả và viên mãn (FP) và ý định nghỉ việc (TI) không đạt ý nghĩa thống kê ($p = 0,422$), với hệ số hồi quy âm nhưng không đáng kể ($\beta = -0,042$). Điều này cho thấy chưa có đủ bằng chứng để kết luận rằng cảm nhận về hiệu quả công việc và mức độ viên mãn trong công việc ảnh hưởng trực tiếp đến ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên trong ngành khách sạn. Kết quả này được xem xét trong bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn, vốn là lĩnh vực có đặc điểm lao động mang tính dịch vụ cao, áp lực lớn, thời gian làm việc kéo dài và tần suất tiếp xúc với khách hàng thường xuyên. Trong môi trường như vậy, các yếu tố thiết thực như mức lương, phúc lợi, khối lượng công việc hợp lý và sức khỏe

thường được người lao động ưu tiên hơn so với cảm nhận về sự viên mãn hay thành tựu cá nhân trong công việc. Những yếu tố mang tính cảm xúc như “ý nghĩa công việc” hay “tự hào nghề nghiệp” tuy có thể tạo động lực dài hạn, nhưng chưa đủ mạnh để ngăn cản hành vi nghỉ việc khi người lao động đối diện với áp lực trực tiếp hằng ngày. Nghiên cứu của Kim & Fernandez (2017) cho thấy trao quyền cho nhân viên có tác động gián tiếp đến việc giảm ý định nghỉ việc, nhưng mức độ ảnh hưởng phụ thuộc vào các điều kiện tổ chức đi kèm, như sự hỗ trợ từ cấp trên, công nhận thành tích và hệ thống phần thưởng minh bạch. Nghiên cứu kết luận rằng trao quyền chỉ thực sự hiệu quả trong việc giữ chân nhân sự khi được đặt trong bối cảnh tổ chức có cấu trúc hỗ trợ phù hợp. Nếu không có các yếu tố hỗ trợ này, trao quyền một cách đơn lẻ có thể không đủ để giảm ý định rời bỏ tổ chức. Ngoài ra, trong ngành khách sạn, tính luân chuyển và thời vụ cao cũng ảnh hưởng đến việc hình thành cảm giác gắn bó sâu sắc với công việc. Nhiều nhân viên, đặc biệt là lao động trẻ, thường xem công việc hiện tại như một giai đoạn chuyển tiếp hơn là sự nghiệp lâu dài, dẫn đến việc họ không ưu tiên yếu tố viên mãn khi cân nhắc nghỉ việc. Điều này phù hợp với nhận định của Ng & Feldman (2010), cho rằng kỳ vọng nghề nghiệp và giai đoạn phát triển nghề nghiệp có thể làm thay đổi vai trò của các yếu tố tâm lý trong mô hình dự đoán hành vi nghỉ việc. Trong ngành khách sạn, nhân viên ở các giai đoạn nghề nghiệp khác nhau có thể có cách nhìn nhận khác biệt về ý nghĩa và sự viên mãn trong công việc: những người mới vào nghề thường quan tâm đến sự ổn định và môi trường làm việc thân thiện, trong khi những nhân viên có kinh nghiệm lại chú trọng nhiều hơn đến sự ghi nhận, cơ hội phát triển và cảm giác tự hào nghề nghiệp. Việc hiểu rõ sự đa dạng trong nhận thức này không chỉ giúp nhà quản trị thiết kế các chính sách nhân sự phù hợp với từng giai đoạn nghề nghiệp, mà còn tạo điều kiện nâng cao cảm nhận về sự viên mãn và ý nghĩa trong công việc.

Mặc dù yếu tố công việc hiệu quả và viên mãn không trực tiếp tác động đến ý định nghỉ việc, nhưng nó giữ vai trò quan trọng trong việc hình thành cảm nhận về việc làm thỏa đáng-một nhân tố có ảnh hưởng mạnh mẽ đến hành vi nghỉ việc. Trong bối cảnh ngành khách sạn, đội ngũ nhân viên tuyển đầu như lễ tân, buồng phòng, phục vụ nhà hàng hay bộ phận bếp thường chịu áp lực lớn từ việc tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, trong khi những đóng góp này lại ít khi được ghi nhận một cách xứng đáng. Sự thiếu vắng sự ghi nhận không chỉ cản trở quá trình hình thành niềm tự hào nghề nghiệp mà còn làm giảm nhận thức về vai trò trọng yếu của họ trong việc tạo dựng trải nghiệm dịch vụ.

Để khắc phục, các chính sách nhân sự cần định hướng thiết kế công việc phù hợp với năng lực và đặc điểm cá nhân, đồng thời xây dựng cơ chế tôn vinh, khen thưởng minh bạch và thúc đẩy văn hóa tôn trọng trong tổ chức. Bên cạnh đó, ứng dụng công nghệ quản trị nhân sự (HR Tech) có thể hỗ trợ thiết lập các kênh phản hồi hai chiều giữa quản lý và nhân viên, giúp quá trình ghi nhận và phản hồi trở nên kịp thời, minh

bạch và công bằng hơn (Marler & Parry, 2016). Các nền tảng số cũng có thể tích hợp hệ thống gợi ý cải tiến quy trình làm việc, khảo sát mức độ hài lòng theo thời gian thực, và phân tích dữ liệu để nhận diện nhu cầu phát triển nghề nghiệp của từng cá nhân. Khi nhân viên được tham gia vào cơ chế trao đổi cởi mở và thấy rõ giá trị của công việc mình được công nhận, họ sẽ có nhiều khả năng đạt được trạng thái viên mãn, phát huy tối đa hiệu quả công việc và duy trì sự gắn bó dài hạn với tổ chức (Karatepe, 2013).

Bên cạnh đó, trải nghiệm về công việc có ý nghĩa không thể chỉ được lý giải từ động lực cá nhân hay nhu cầu tự chủ, mà còn chịu tác động sâu sắc từ các điều kiện kinh tế-xã hội rộng lớn (Allan và cộng sự, 2016). Những yếu tố như bất bình đẳng trong cơ hội giáo dục, chênh lệch thu nhập hay sự phân tầng nghề nghiệp có thể định hình cách thức người lao động cảm nhận về tính ý nghĩa của công việc. Nói cách khác, ý nghĩa nghề nghiệp không đơn thuần là sản phẩm của nỗ lực cá nhân, mà còn phản ánh hệ quả của những ràng buộc và bối cảnh xã hội bao quanh họ. Do vậy, việc đồng thời quan tâm đến cả yếu tố cá nhân và bối cảnh kinh tế-xã hội là điều kiện cần thiết để củng cố cảm nhận về sự viên mãn trong công việc, qua đó tạo nền tảng cho sự gắn bó lâu dài của nhân viên và nâng cao chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn.

4.1.6 Mối quan hệ giữa thời gian và khối lượng công việc phù hợp và ý định nghỉ việc

Kết quả phân tích cho thấy thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW) cũng có tác động tiêu cực với hệ số $\beta = -0,165$ đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Kết quả phân tích rất phù hợp với thực tế ngành khách sạn, đặc thù công việc yêu cầu nhân viên phải duy trì dịch vụ khách hàng liên tục, ngay cả sau giờ hành chính, đặc biệt trong những dịp cao điểm như ngày lễ và cuối tuần. Điều này dẫn đến việc nhân viên thường xuyên phải làm thêm giờ, thậm chí làm việc vào các ngày lễ tết, khiến cường độ làm việc cao hơn nhiều so với các ngành nghề khác (Sun và Xu, 2017; Annink và Den Dulk, 2012). Việc đảm bảo thời gian làm việc và khối lượng công việc hợp lý càng trở nên cấp thiết. Thống nhất với các kết quả nghiên cứu trước đã chỉ ra rằng sự căng thẳng do làm việc quá giờ hoặc thời gian làm việc không cố định trong ngành dịch vụ, đặc biệt là khách sạn, có thể dẫn đến tình trạng kiệt sức và làm tăng ý định nghỉ việc (Karatepe, 2013; De Beer và cộng sự, 2014; Thomas & Hussein, 2015). Để giải quyết tình trạng này, các doanh nghiệp khách sạn cần thiết lập chính sách cụ thể nhằm đảm bảo quyền lợi của nhân viên trong việc trả thù lao và quản lý giờ làm (Choi và cộng sự, 2023). Theo Bộ luật Lao động Việt Nam (2019), người sử dụng lao động có trách nhiệm đảm bảo trả mức lương làm thêm giờ đúng quy định, đặc biệt trong các dịp lễ, tết hoặc các khung giờ tăng ca. Cụ thể, mức lương này phải cao hơn ít nhất 150% so với mức lương thông thường, nhằm phản ánh đúng giá trị lao động và công sức bỏ ra của người lao động. Việc tuân thủ đúng quy định pháp luật không chỉ thể hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp, mà còn là cách thức xây dựng niềm tin và

duy trì sự gắn bó lâu dài của nhân viên. Ngoài ra, việc cho phép nhân viên nghỉ bù sau khi làm việc quá giờ là một giải pháp cần thiết để giảm bớt áp lực và đảm bảo sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nghiên cứu của Hobfoll (1989) với lý thuyết Bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory) cho thấy rằng khi cá nhân có đủ thời gian phục hồi sau áp lực công việc, họ sẽ giảm mức độ căng thẳng, duy trì được năng lượng làm việc ổn định và nâng cao hiệu quả công việc. Đồng thời, người lao động có khả năng tái tạo tinh thần và hạn chế ý định rút lui khỏi tổ chức (Fabian và Breunig, 2019). Chính sách nghỉ bù giờ, về mặt lý thuyết, được xem là giải pháp quan trọng nhằm bù đắp cho sự mất cân bằng giữa thời gian làm việc và nghỉ ngơi, góp phần duy trì sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên. Tuy nhiên, trong thực tế, nhiều khách sạn chưa thực hiện đầy đủ hoặc minh bạch chính sách này, dẫn đến tâm lý bất mãn, giảm động lực và gia tăng ý định nghỉ việc. Việc không đảm bảo nghỉ bù không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất công việc do nhân viên bị kiệt sức, mà còn làm suy giảm chất lượng dịch vụ vốn đòi hỏi sự tập trung và thái độ tích cực trong giao tiếp với khách hàng.

Một khía cạnh khác cần xem xét là điều chỉnh khối lượng công việc sao cho phù hợp với khả năng của từng nhân viên, tránh tình trạng quá tải hoặc thiếu việc làm. Nghiên cứu phân tích tổng hợp của Bowling và cộng sự (2015) cho thấy khối lượng công việc cao làm gia tăng ý định nghỉ việc, mặc dù mối quan hệ giữa khối lượng công việc và hiệu suất công việc chưa thật sự nhất quán, song xu hướng chung cho thấy khi vượt quá ngưỡng chịu đựng, khối lượng công việc sẽ gây tổn hại đến năng suất (Ishak và cộng sự, 2024). Những phát hiện này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc thiết kế và phân bổ công việc hợp lý, đồng thời triển khai các cơ chế hỗ trợ để hạn chế tác động tiêu cực. Nếu nhân viên thường xuyên bị giao việc vượt quá khả năng, điều đó không chỉ khiến họ cảm thấy bị áp lực mà còn dễ rơi vào tình trạng kiệt sức cả về thể chất lẫn tinh thần. Nghiên cứu của Vashdi và cộng sự (2022) chỉ ra rằng áp lực khối lượng công việc lớn làm suy yếu khả năng duy trì lao động cảm xúc, dẫn đến giảm hiệu suất dịch vụ. Ngược lại, nếu công việc quá ít hoặc đơn điệu, nhân viên có thể cảm thấy thiếu động lực, mất ý nghĩa công việc, dẫn đến giảm hiệu suất và tăng khả năng rời bỏ tổ chức. Các doanh nghiệp khách sạn nên áp dụng các công cụ đánh giá khối lượng và năng lực lao động một cách hệ thống, kết hợp với phản hồi từ chính nhân viên để đảm bảo sự tương thích giữa yêu cầu công việc và khả năng thực hiện, đồng thời tạo điều kiện để người lao động phát triển kỹ năng mới. Cân bằng khối lượng công việc không chỉ giúp nâng cao hiệu suất mà còn giảm nguy cơ kiệt sức và gia tăng sự gắn bó với tổ chức trong dài hạn.

4.1.7 Mối quan hệ giữa giá trị bổ sung và ý định nghỉ việc

Kết quả phân tích cho thấy yếu tố giá trị bổ sung (CV), đại diện cho mức độ cảm nhận của người lao động về sự tương đồng giữa các giá trị mà tổ chức theo đuổi với giá trị của gia đình, cộng đồng hoặc xã hội, không có mối quan hệ ý nghĩa thống kê

với ý định nghỉ việc ($p = 0,300$; $\beta = -0,052$). Điều này cho thấy chưa có đủ bằng chứng để khẳng định rằng sự đồng thuận về giá trị giữa cá nhân và tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến quyết định rời bỏ công việc trong bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn. Tuy nhiên, kết quả này không phủ nhận hoàn toàn vai trò của sự phù hợp giá trị trong môi trường làm việc. Nhiều nghiên cứu trước đây đã khẳng định rằng mức độ tương thích giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức (Person-Organization Fit) có liên quan tích cực đến sự hài lòng công việc, gắn bó tổ chức và cam kết dài hạn (Kristof-Brown & Guay, 2011). Tuy vậy, ảnh hưởng của sự phù hợp giá trị thường mang tính gián tiếp, thông qua các cơ chế trung gian như động lực nội tại, cảm nhận về công bằng hoặc lòng trung thành tổ chức. Giauque và cộng sự (2013) cũng cho thấy rằng sự đồng nhất giá trị chỉ có tác động duy trì nhân sự khi được kết hợp với một môi trường làm việc công bằng, hỗ trợ và thỏa đáng.

Đặc biệt trong ngành khách sạn, vốn có tỷ lệ luân chuyển lao động cao, giờ làm linh hoạt, tính mùa vụ rõ rệt và sự phân tầng nghề nghiệp lớn, thì các yếu tố văn hóa và giá trị tổ chức thường khó tạo ra ảnh hưởng trực tiếp và tức thời, nhất là đối với nhóm lao động phổ thông, làm việc theo ca hoặc có ít cơ hội thăng tiến. Với nhóm nhân sự này, các yếu tố thiết thực như thu nhập ổn định, điều kiện làm việc an toàn, sự công nhận trực tiếp và cơ hội phát triển trước mắt thường là những ưu tiên hàng đầu (Codling và cộng sự, 2022).

Tuy nhiên, trong bối cảnh sau đại dịch COVID-19, khi người lao động ngày càng có xu hướng tái đánh giá mục tiêu nghề nghiệp và kỳ vọng cá nhân, thì các giá trị mang tính cộng đồng và đóng góp xã hội của công việc bắt đầu thu hút sự quan tâm mạnh mẽ hơn, đặc biệt ở nhóm lao động trẻ, có trình độ hoặc hướng đến sự phát triển bền vững trong sự nghiệp (Kniffin và cộng sự, 2021). Việc làm không chỉ được nhìn nhận qua lăng kính thu nhập, mà còn qua khả năng mang lại ý nghĩa, sự kết nối xã hội và ảnh hưởng tích cực đến gia đình hoặc cộng đồng. Do đó, các chương trình phát triển văn hóa doanh nghiệp và truyền thông giá trị tổ chức cần được thiết kế có chiến lược, kết hợp chặt chẽ với chính sách nhân sự cụ thể và các điều kiện làm việc hữu hình, để những giá trị đó không chỉ được tuyên truyền mà còn được cảm nhận thực tế trong đời sống công việc hàng ngày. Hơn nữa, giá trị bổ sung mà công việc mang lại thường có mối quan hệ tương hỗ với các yếu tố khác trong việc làm thỏa đáng. Một công việc giàu ý nghĩa và được xã hội đánh giá cao thường góp phần cải thiện thu nhập nhờ sự sẵn sàng đầu tư của tổ chức vào nguồn nhân lực chất lượng, cũng như nâng cao khả năng phát triển nghề nghiệp lâu dài. Đồng thời, khi nhân viên thấy công việc vừa tạo ra hiệu quả hữu hình (hiệu suất, thù lao) vừa mang lại giá trị tinh thần (sự viên mãn, cảm giác có ích), họ có nhiều khả năng duy trì trạng thái cân bằng và gắn bó lâu dài với tổ chức. Đây chính là hướng đi tiềm năng để các tổ chức trong ngành khách sạn không chỉ nâng cao tính bền vững trong quản trị nhân sự, mà còn góp phần định hình lại vị trí ngành du lịch khách sạn trong giai đoạn hậu đại dịch.

4.1.8 Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và sự cân bằng công việc và cuộc sống

Kết quả phân tích SEM kiểm định mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cho thấy hệ số hồi quy chuẩn hóa $\beta = 0,75$ với mức ý nghĩa thống kê rất cao ($p < 0.001$), điều này khẳng định rằng việc làm thỏa đáng có tác động tích cực đáng kể đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy hài lòng và hoạt động tốt tại nơi làm việc và ở nhà, với mức xung đột vai trò tối thiểu, họ có xu hướng duy trì cân bằng tốt hơn giữa công việc và cuộc sống cá nhân, giúp giảm căng thẳng và cải thiện sức khỏe tinh thần.

Cân bằng giữa công việc và cuộc sống, một kết quả của việc làm thỏa đáng, đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao cả sức khỏe tinh thần lẫn thể chất của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy họ có thể duy trì sự cân bằng hợp lý giữa nhiệm vụ chuyên môn và cuộc sống cá nhân, mức độ căng thẳng sẽ giảm, và họ sẽ cảm thấy hài lòng hơn với công việc, đồng thời ít có khả năng rơi vào tình trạng kiệt sức (Greenhaus và cộng sự, 2012). Những nhân viên có mức độ cân bằng giữa công việc và cuộc sống cao hơn có xu hướng gắn bó, năng suất hơn và tận tâm hơn với tổ chức (Allen và cộng sự, 2000; Như, 2024). Ngược lại, sự thiếu cân bằng giữa công việc và cuộc sống có thể dẫn đến xung đột giữa hai khía cạnh này, trong đó nhu cầu công việc tác động tiêu cực đến cuộc sống cá nhân và gia đình. Việc làm thỏa đáng, bao gồm các yếu tố như giờ làm việc hợp lý, lương thưởng công bằng, và môi trường làm việc an toàn, có thể giúp hạn chế xung đột giữa công việc và cuộc sống (Kabir và cộng sự, 2023). Ngoài ra, nghiên cứu của Luksyte và cộng sự (2022) nhấn mạnh rằng những người lao động có điều kiện làm việc ổn định và có tiếng nói trong tổ chức sẽ cảm nhận rõ hơn về quyền kiểm soát thời gian, một yếu tố then chốt để duy trì sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống.

Sự hài lòng các yếu tố việc làm thỏa đáng như điều kiện lao động, thu nhập, khối lượng công việc hợp lý, cũng như cảm nhận được tôn trọng và phát triển bản thân trong công việc là những yếu tố nền tảng giúp nhân viên cảm thấy kiểm soát tốt hơn cuộc sống cá nhân bên cạnh trách nhiệm nghề nghiệp (Hussain & Endut, 2018; Wu & Fauzi, 2025). Để đạt được điều này, các doanh nghiệp khách sạn cần chú trọng triển khai chính sách nhân sự linh hoạt, bao gồm việc sắp xếp ca làm việc phù hợp với hoàn cảnh cá nhân, xây dựng chế độ nghỉ bù và nghỉ phép minh bạch nhằm tạo điều kiện cho nhân viên phục hồi thể chất, tái tạo năng lượng sau các giai đoạn cao điểm, cũng như đầu tư vào đào tạo và phát triển nghề nghiệp. Đồng thời cần tổ chức các chương trình hỗ trợ tâm lý tại nơi làm việc, nhằm giúp nhân viên đối phó hiệu quả với áp lực công việc và duy trì trạng thái tinh thần tích cực. Việc đầu tư vào các chính sách thúc đẩy cân bằng công việc-cuộc sống không chỉ thể hiện trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp đối với người lao động, mà còn mang lại lợi ích thiết thực về mặt hiệu quả tổ chức. Nhân viên được hỗ trợ toàn diện sẽ làm việc với hiệu suất cao hơn, giảm thiểu tình trạng kiệt sức nghề nghiệp và tăng cường sự sẵn sàng phục vụ, vốn là yếu tố then chốt trong chất

lượng dịch vụ ngành khách sạn. Giúp doanh nghiệp nâng cao năng lực cạnh tranh và xây dựng môi trường làm việc nhân văn, ổn định trong dài hạn.

4.1.9 Mối quan hệ giữa sự cân bằng công việc và cuộc sống và ý định nghỉ việc

Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa yếu tố cân bằng công việc-cuộc sống và ý định nghỉ việc trong mô hình phương trình cấu trúc tuyến tính (SEM) hệ số hồi quy chuẩn hóa $\beta = 0,087$, với giá trị $p = 0,342$, không đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê ($p < 0,05$). Điều này hàm ý rằng, trong phạm vi mẫu khảo sát và bối cảnh nghiên cứu, WLB không có tác động trực tiếp đáng kể đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

Phát hiện này có phần mâu thuẫn với một số nghiên cứu trước vốn nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hài hòa giữa công việc và cuộc sống trong việc giảm thiểu hành vi rời bỏ tổ chức. Theo Haar và cộng sự (2014), cảm nhận về mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một yếu tố dự báo tiêu cực mạnh mẽ đối với sự hài lòng công việc và là tiền đề dẫn đến kiệt sức và ý định nghỉ việc. Tương tự, nghiên cứu của Liu và cộng sự (2021) cũng chỉ ra rằng WLB có vai trò trung tâm trong việc duy trì sự ổn định nhân sự, đặc biệt trong các ngành dịch vụ có tính chất căng thẳng cao. Một điểm đáng chú ý và cũng là đóng góp mới của nghiên cứu này nằm ở việc vai trò không tác động của yếu tố cân bằng công việc-cuộc sống (WLB) trong bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn. Kết quả không cho thấy ảnh hưởng rõ rệt của WLB đến ý định nghỉ việc, nhưng điều này không mâu thuẫn với lý thuyết, mà cần được nhìn nhận dưới điều kiện lao động đặc thù. Ngành khách sạn vốn được biết đến với đặc trưng vận hành liên tục, áp lực phục vụ cao, thời gian làm việc linh hoạt, cùng tính chất mùa vụ và biến động lịch trình thường xuyên (Lewis, 2010). Trong môi trường như vậy, việc công việc xâm lấn không gian cá nhân không còn là ngoại lệ, mà trở thành chuẩn mực nghề nghiệp ngầm định. Dựa trên tổng quan hệ thống của Chandran và Abukhalifeh (2021), có thể thấy rằng nhân viên trong ngành khách sạn thường phát triển một cơ chế thích nghi hành vi-nhận thức để đối phó với tình trạng mất cân bằng kéo dài. Họ dần học cách chấp nhận sự mất cân bằng như một phần tất yếu trong hành trình theo đuổi nghề nghiệp dịch vụ chuyên sâu. Quá trình này giúp họ giảm bớt cảm nhận tiêu cực ban đầu, điều chỉnh kỳ vọng cá nhân và tiếp tục duy trì sự gắn bó với công việc bất chấp những thách thức hiện hữu. Đồng thời, chính cơ chế thích nghi này có thể làm suy yếu mối quan hệ trực tiếp giữa WLB và ý định nghỉ việc, dẫn đến những kết quả nghiên cứu cho thấy tác động của WLB không còn mang ý nghĩa thống kê rõ ràng.

Phát hiện này không chỉ có ý nghĩa về mặt thực nghiệm mà còn gợi mở một hàm ý lý luận mới: tác động của WLB không phải lúc nào cũng tuyến tính và phổ quát, mà có thể bị điều kiện hóa bởi đặc thù ngành nghề và văn hóa tổ chức. Trong những lĩnh vực dịch vụ đặc thù như khách sạn, chuẩn mực lao động biến đổi theo mùa vụ, văn hóa phục vụ và bối cảnh tổ chức, việc nhân viên phát triển các cơ chế thích nghi đặc biệt cho thấy cần mở rộng nghiên cứu về ranh giới tác động của WLB (Sun và cộng sự, 2020). Điều này đặt ra yêu cầu cho các lý thuyết quản trị nguồn nhân lực và tâm lý lao

động cần được điều chỉnh linh hoạt, thay vì giả định một cách cứng nhắc rằng WLB luôn tác động tiêu cực hoặc tích cực đến ý định nghỉ việc. Việc đánh giá WLB trong ngành khách sạn cần được đặt trong bối cảnh văn hóa và tổ chức cụ thể, đồng thời kết hợp với các yếu tố khác như ý nghĩa công việc, sự công nhận xã hội hay giá trị bổ sung. Đây chính là hướng tiếp cận đa chiều và thực tiễn hơn, giúp lý thuyết và thực hành quản trị nhân sự phản ánh đúng thực tế lao động trong ngành dịch vụ.

4.1.10 Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc

Kết quả kiểm định mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng (DW) và ý định nghỉ việc (TI). Kết quả phân tích SEM cho thấy hệ số hồi quy chuẩn hóa $\beta = -0.66$ với mức ý nghĩa rất cao ($p < 0.001$), điều này khẳng định rằng việc làm thỏa đáng có tác động tiêu cực đáng kể đến ý định nghỉ việc. Nói cách khác, khi nhân viên cảm thấy công việc của họ thỏa đáng, họ ít có xu hướng muốn rời bỏ tổ chức.

Phát hiện này thống nhất với kết quả nghiên cứu trước đó đã chỉ ra rằng việc cung cấp việc làm thỏa đáng được phản ánh bởi các yếu tố bao gồm mức lương công bằng, điều kiện làm việc an toàn, khối lượng công việc hợp lý, sự viên mãn trong công việc, và giá trị bổ sung từ nghề nghiệp, giúp tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy được tôn trọng và gắn bó. Khi nhân viên nhận thấy rằng họ được đảm bảo phúc lợi và có cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng cam kết lâu dài hơn với tổ chức, giảm nguy cơ nghỉ việc (ILO, 2019). Nghiên cứu của Griffeth và cộng sự (2000) cũng đã chứng minh rằng các khía cạnh của việc làm thỏa đáng giúp nâng cao sự hài lòng của nhân viên, từ đó làm giảm đáng kể nguy cơ nghỉ việc. Nghiên cứu của Broughton và cộng sự (2016) về việc làm bấp bênh tại châu Âu cho thấy rõ rằng thiếu sự đảm bảo về điều kiện lao động không chỉ ảnh hưởng tiêu cực đến hiệu quả công việc và sức khỏe tinh thần, mà còn làm gia tăng mạnh ý định nghỉ việc. Ngược lại, khi người lao động cảm nhận được công việc của họ là công bằng, an toàn và có ý nghĩa, họ sẽ cảm thấy được trân trọng và có động lực duy trì mối quan hệ lâu dài với tổ chức. Việc đầu tư vào việc làm thỏa đáng sẽ mang lại lợi ích kép cho cả nhân viên và nhà quản lý. Nó không chỉ cải thiện sự hài lòng và sức khỏe của nhân viên mà còn góp phần giữ chân họ, giảm chi phí liên quan đến việc thay thế nhân viên, và thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức (Mobley, 1977; Nguyen, 2023).

Trong đó, yếu tố *thu nhập thỏa đáng* ($\beta = 0,74$) và *thời gian khối lượng công việc phù hợp* ($\beta = 0,71$) là hai thành phần có ảnh hưởng mạnh nhất đến DW. Điều này phản ánh rõ nét đặc trưng của ngành khách sạn người lao động thường đối diện với áp lực công việc cao, lịch làm việc linh hoạt và kỳ vọng thu nhập ổn định. Kết quả này nhất quán với các nghiên cứu trước (Babakus và cộng sự, 2017; Guzeller & Celiker, 2020; Karatepe, 2013), cho rằng chính sách lương thưởng công bằng và kiểm soát cường độ công việc là những công cụ chiến lược để giữ chân nhân sự. Nghiên cứu của Yao và cộng sự (2017) nhấn mạnh rằng mức lương không chỉ là thu nhập tối thiểu để tồn tại, mà còn cần đạt đến ngưỡng "living wage"-mức thu nhập đủ để người lao động đảm

bảo cuộc sống có chất lượng và tham gia xã hội một cách đầy đủ. Khi thu nhập đạt mức này, người lao động cảm nhận rõ hơn về công bằng, tự chủ, và an toàn, từ đó nâng cao sự hài lòng và chất lượng công việc. Do đó, mức lương phù hợp được xem là yếu tố cốt lõi cấu thành việc làm thỏa đáng, ảnh hưởng trực tiếp đến cảm nhận tích cực của người lao động và khả năng duy trì gắn bó với công việc. Đồng thời, *yếu tố sức khỏe và an toàn* ($\beta = 0,70$) cũng đóng vai trò thiết yếu trong cấu trúc việc làm thỏa đáng. Khi nhân viên nhận thấy tổ chức quan tâm đến việc đảm bảo an toàn thể chất (giảm thiểu tai nạn lao động, cải thiện điều kiện làm việc, cung cấp đầy đủ thiết bị bảo hộ) và an toàn tinh thần (môi trường tôn trọng, giảm thiểu quấy rối, khuyến khích sự tin cậy lẫn nhau), họ không chỉ cảm thấy yên tâm và hài lòng hơn với công việc mà còn củng cố niềm tin vào tổ chức. Điều này dẫn đến sự gia tăng đáng kể mức độ gắn bó, giảm ý định nghỉ việc và tạo nền tảng cho năng suất lao động bền vững (Quick & Henderson, 2016). Ngoài ra, *công việc hiệu quả và viên mãn* ($\beta = 0,80$) cũng góp phần định hình cảm nhận tích cực của người lao động về giá trị công việc, thông qua cảm giác tự hào, cơ hội học hỏi, và ý nghĩa đóng góp cho cộng đồng (Grant, 2007; Rasheed và cộng sự, 2020). Khi người lao động cảm nhận công việc có ý nghĩa, gắn với giá trị bản thân và mục tiêu tổ chức, họ dễ đạt trạng thái viên mãn và hứng thú với nghề nghiệp (Oldham và cộng sự, 1976; Walker và cộng sự, 2022). Trong môi trường khách sạn, sự công bằng và minh bạch trong phân công nhiệm vụ, đánh giá thành tích và cơ hội thăng tiến là điều kiện tiên quyết để nhân viên cảm thấy được ghi nhận và trân trọng. Khi những nỗ lực của họ được thừa nhận một cách công bằng, nhân viên sẽ hình thành động lực nội tại mạnh mẽ, từ đó duy trì nỗ lực, gia tăng tính sáng tạo, và chủ động cống hiến cho sự phát triển chung của tổ chức (Chang & Busser, 2020). Ngược lại, nếu thiếu công bằng hoặc thiếu minh bạch, cảm giác bị xem nhẹ hay bất công dễ dẫn đến sự bất mãn, giảm cam kết và thậm chí gia tăng ý định nghỉ việc. Mặc dù có mức ảnh hưởng thấp hơn, *yếu tố giá trị bổ sung* ($\beta = 0,48$) vẫn cho thấy vai trò trong việc củng cố chiều sâu ý nghĩa của công việc, khi các giá trị cá nhân hài hòa với định hướng và sứ mệnh của tổ chức (Howell và cộng sự, 2012). Các cơ hội đào tạo và phát triển kỹ năng giúp nhân viên cảm nhận được giá trị công việc và thấy rõ con đường phát triển lâu dài trong tổ chức (Rasheed và cộng sự, 2020; Noe, 2017). Khi được trang bị kiến thức và kỹ năng mới, người lao động có xu hướng tăng sự gắn bó và trung thành. Việc cho phép họ tham gia vào các hoạt động xã hội và thiện nguyện cũng tạo thêm chiều sâu ý nghĩa cho công việc, qua đó nâng cao ý thức cộng đồng và cam kết tổ chức (Chung và cộng sự, 2021).

Cấu trúc toàn diện của việc làm thỏa đáng dựa trên mô hình JD-R, cho thấy việc đảm bảo các nguồn lực quan trọng như sức khỏe và an toàn lao động, chế độ thù lao hợp lý, thời gian làm việc công bằng và khối lượng công việc phù hợp đóng vai trò thiết yếu trong việc giúp nhân viên khách sạn ứng phó hiệu quả với các yêu cầu nghề nghiệp. Những yếu tố này góp phần trực tiếp làm giảm căng thẳng, hạn chế kiệt sức,

nâng cao hiệu suất và sự hài lòng, từ đó giảm thiểu đáng kể ý định nghỉ việc (Bakker & Demerouti, 2014). Đồng thời, khi bổ sung thêm các yếu tố tâm lý theo mô hình PWT như ý nghĩa công việc, cảm giác an toàn và viên mãn nghề nghiệp, hay giá trị bổ sung từ công việc, nhân viên sẽ có thêm động lực nội tại, cảm thấy được trân trọng và gắn kết chặt chẽ hơn với tổ chức (Kabir và cộng sự, 2023; Newton & Mazur, 2016).

Kết quả kiểm định khẳng định rằng việc làm thỏa đáng không chỉ là một biến giải thích quan trọng mà còn là điều kiện tiên quyết để duy trì nguồn nhân lực ổn định trong ngành khách sạn. Trong môi trường đặc thù, nơi nhân viên phải làm việc với cường độ cao, phục vụ 24/7, ca kíp linh hoạt và áp lực tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, các yếu tố như lương công bằng, kiểm soát hợp lý khối lượng công việc và đảm bảo an toàn lao động trở thành những công cụ quản trị chiến lược nhằm giảm thiểu rủi ro kiệt sức, duy trì sức khỏe nghề nghiệp và nâng cao sự gắn bó. Song song đó, những thành tố tâm lý như công việc viên mãn, ý nghĩa nghề nghiệp và sự hài hòa giữa giá trị cá nhân với định hướng tổ chức chính là nền tảng nuôi dưỡng động lực nội tại, giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng, tự hào và có lý do để gắn bó lâu dài.

Trong bối cảnh thị trường khách sạn Việt Nam đang phục hồi nhanh nhưng thiếu hụt nhân lực chất lượng, đầu tư vào việc làm thỏa đáng không chỉ mang lại lợi ích cho người lao động dưới góc độ phúc lợi, sức khỏe và phát triển nghề nghiệp, mà còn tạo lợi ích kép cho doanh nghiệp thông qua việc giảm chi phí luân chuyển, ổn định chất lượng dịch vụ và củng cố lợi thế cạnh tranh bền vững. Nói cách khác, việc làm thỏa đáng cần được coi là chiến lược trung tâm trong quản trị nhân sự ngành khách sạn, gắn liền với mục tiêu nâng cao trải nghiệm nhân viên, giảm ý định nghỉ việc và bảo đảm sự chuyên nghiệp nguồn nhân lực, phát triển bền vững của tổ chức trong dài hạn (Hà và Diễm, 2025).

4.2 Hàm ý nghiên cứu

4.2.1 Hàm ý lý thuyết

Hàm ý lý thuyết đầu tiên của luận án là góp phần làm sâu sắc và mở rộng nền tảng lý thuyết về việc làm thỏa đáng trong bối cảnh các ngành dịch vụ, đặc biệt là lĩnh vực du lịch-khách sạn, nơi người lao động thường xuyên đối mặt với áp lực cao, cường độ làm việc lớn và tính chất hợp đồng linh hoạt. Thông qua tổng hợp, phân tích và đối chiếu các nghiên cứu trong nước và quốc tế, nghiên cứu đã xác định năm thành phần cốt lõi phản ánh việc làm thỏa đáng, bao gồm: sức khỏe và an toàn nghề nghiệp, thu nhập thỏa đáng, công việc hiệu quả và viên mãn, thời gian và khối lượng công việc hợp lý, và sự phù hợp về giá trị giữa công việc cá nhân, gia đình và tổ chức. Trên cơ sở đó, nghiên cứu không chỉ tái khẳng định giá trị lý thuyết của việc làm thỏa đáng như một cấu trúc đa chiều, mà còn bổ sung vào học thuật hiện có bằng cách tích hợp yếu tố cân bằng giữa công việc và cuộc sống (work-life balance) như một biến trung gian quan trọng trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc. Cách tiếp cận này vượt ra khỏi khung lý thuyết truyền thống vốn tập trung chủ yếu vào điều kiện

làm việc hữu hình, để bao quát thêm các yếu tố cảm xúc, tâm lý và xã hội có liên hệ mật thiết đến hành vi nghề nghiệp của người lao động. Đáng chú ý, việc phát triển mô hình lý thuyết đa chiều này không chỉ có ý nghĩa học thuật mà còn tạo nền tảng để tái cấu trúc chiến lược quản trị nhân sự trong ngành dịch vụ theo hướng nhân văn và bền vững hơn. Đồng thời, nghiên cứu cũng làm nổi bật vai trò của lý thuyết việc làm thỏa đáng như một hướng tiếp cận có giá trị trong việc hiện thực hóa Mục tiêu Phát triển Bền vững số 8 của Liên Hợp Quốc (SDG 8), khẳng định tầm quan trọng của việc đảm bảo điều kiện lao động công bằng, an toàn và có ý nghĩa trong bối cảnh thị trường lao động đang ngày càng biến động.

Thứ hai, nghiên cứu góp phần mở rộng và làm sâu sắc khái niệm về việc làm thỏa đáng thông qua cách tiếp cận tích hợp giữa hai lý thuyết nền tảng là Mô hình Nhu cầu Công việc-Nguồn lực (JD-R) và Lý thuyết Tâm lý học về Công việc (PWT). Cách tiếp cận này cho phép kết nối giữa các yếu tố mang tính vật chất như thu nhập hợp lý, khối lượng công việc phù hợp, với các yếu tố mang tính tâm lý-xã hội như điều kiện sức khỏe và an toàn, cảm nhận viên mãn trong công việc, cảm giác công bằng và các giá trị bổ sung có ý nghĩa vượt ra ngoài lợi ích kinh tế. Việc tích hợp này không chỉ phản ánh rõ nét tính đa chiều và phức tạp của việc làm thỏa đáng, mà còn phù hợp với đặc thù của ngành khách sạn, nơi người lao động đối mặt với áp lực cảm xúc cao, tương tác xã hội liên tục và yêu cầu tính chuyên nghiệp khắt khe. Trong bối cảnh sau đại dịch COVID-19, khi nhu cầu về sự an toàn, ổn định và ý nghĩa trong công việc ngày càng gia tăng, các yếu tố như thời gian làm việc hợp lý, sự phát triển cá nhân, và cảm nhận giá trị xã hội của nghề nghiệp trở thành những thành tố thiết yếu cấu thành chất lượng việc làm. Những đóng góp này giúp mở rộng khung lý thuyết hiện có, đồng thời cung cấp nền tảng học thuật vững chắc cho các nghiên cứu tiếp theo về chất lượng việc làm trong lĩnh vực dịch vụ nói chung và ngành khách sạn nói riêng.

Thứ ba, nghiên cứu đóng góp quan trọng vào việc phát triển và kiểm định một mô hình lý thuyết thực nghiệm về tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc, có tính ứng dụng cao trong bối cảnh ngành khách sạn-nơi đặc trưng bởi áp lực công việc cao và tỷ lệ luân chuyển lao động lớn. Mô hình được xây dựng dựa trên năm yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng, bao gồm: sức khỏe và an toàn nghề nghiệp, thù lao thỏa đáng, thời gian và khối lượng công việc hợp lý, công việc hiệu quả và viên mãn, cùng với các giá trị bổ sung mà công việc mang lại. Đặc biệt, nghiên cứu làm rõ rằng cân bằng công việc-cuộc sống chịu ảnh hưởng tích cực từ việc làm thỏa đáng, song không đóng vai trò trung gian đáng kể trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc. Điều này cho thấy, mặc dù việc làm thỏa đáng có thể góp phần nâng cao cảm nhận về sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, nhưng yếu tố này không đủ sức làm giảm ý định nghỉ việc một cách trực tiếp. Thay vào đó, tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc diễn ra chủ yếu theo hướng trực tiếp, phản ánh tầm quan trọng của các điều kiện công việc cốt lõi như thu nhập, an toàn lao động,

và khối lượng công việc hợp lý trong việc giữ chân nhân sự ngành khách sạn. Việc đo lường và kiểm định thực nghiệm mối quan hệ này giúp làm sáng tỏ cơ chế hình thành ý định nghỉ việc trong các tổ chức dịch vụ, đồng thời mở ra hướng tiếp cận mới cho các nghiên cứu hành vi tổ chức trong môi trường làm việc áp lực cao. Đây là một đóng góp có ý nghĩa về mặt lý thuyết, khi kết hợp hài hòa giữa các yếu tố kinh tế-vật chất và yếu tố tâm lý-xã hội trong phân tích động lực gắn bó nghề nghiệp của người lao động ngành dịch vụ.

Thứ tư, nghiên cứu được triển khai trong bối cảnh ngành khách sạn tại TP.HCM- một lĩnh vực dịch vụ đặc thù với cường độ lao động cao, mật độ tương tác xã hội lớn và sự biến động nhân sự thường xuyên. Việc ứng dụng mô hình nghiên cứu trong môi trường thực tiễn này không chỉ khẳng định tính khả thi và phù hợp của mô hình trong việc phân tích hành vi người lao động tại các khách sạn hiện nay, mà còn mở ra tiềm năng mở rộng cho các nghiên cứu trong tương lai tại nhiều phân khúc khách sạn khác nhau trên phạm vi cả nước. Việc nhân rộng và so sánh kết quả giữa các vùng miền, loại hình cơ sở lưu trú, hoặc giữa khách sạn thuộc các cấp sao khác nhau sẽ giúp hình thành một bức tranh toàn diện hơn về động lực lao động trong ngành. Từ đó, nghiên cứu cung cấp cơ sở lý luận và thực tiễn vững chắc cho các nhà quản lý trong việc xây dựng chính sách nhân sự hiệu quả, phù hợp với điều kiện thực tiễn và định hướng phát triển bền vững của ngành khách sạn tại Việt Nam.

4.2.2 Hàm ý thực tiễn

Kết quả nghiên cứu cung cấp những hàm ý thực tiễn quan trọng đối với công tác quản trị nguồn nhân lực trong ngành khách sạn, đặc biệt trong bối cảnh thị trường lao động đang đối mặt với áp lực kép từ tình trạng thiếu hụt nhân sự chất lượng cao và xu hướng biến động lao động gia tăng sau đại dịch COVID-19. Việc làm thỏa đáng được xác định là một cấu trúc đa chiều, bao gồm cả yếu tố vật chất và tâm lý, có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Mỗi yếu tố phản ánh trong thang đo: từ sức khỏe và an toàn, thời gian và khối lượng công việc, thu nhập, cho đến cảm nhận về sự phát triển cá nhân và giá trị cộng hưởng, đều đóng vai trò riêng biệt nhưng tương hỗ trong việc hình thành cảm nhận gắn bó hoặc thúc đẩy quyết định rời bỏ tổ chức. Trong bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh, nơi tính chất công việc cường độ cao, ca kíp linh hoạt và mức độ phục vụ đòi hỏi cao dễ tạo ra mâu thuẫn giữa kỳ vọng cá nhân và điều kiện thực tế, việc hiểu rõ cơ chế tác động của từng yếu tố việc làm thỏa đáng sẽ giúp các nhà quản lý xây dựng chiến lược nhân sự hiệu quả hơn. Từ cơ sở đó, các hàm ý thực tiễn dưới đây được đề xuất, lần lượt theo từng thành phần phản ánh việc làm thỏa đáng, nhằm hỗ trợ doanh nghiệp trong việc nâng cao chất lượng môi trường làm việc và giảm thiểu ý định nghỉ việc của nhân viên một cách có hệ thống và toàn diện.

Thứ nhất, tăng cường quản trị sức khỏe và an toàn lao động trong môi trường khách sạn, yếu tố sức khỏe và an toàn có tác động mạnh mẽ đến cảm nhận việc làm

thỏa đáng. Trong ngành khách sạn nơi nhân viên thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, làm việc ở môi trường đông đúc và áp lực cao, việc bảo đảm an toàn thể chất và tinh thần là yêu cầu cấp thiết. Yêu cầu này không dừng lại ở việc đáp ứng tiêu chuẩn an toàn lao động tối thiểu, mà đòi hỏi các khách sạn phải có chiến lược quản trị tổng thể về sức khỏe nghề nghiệp. Điều đó bao gồm việc đầu tư vào cơ sở vật chất đạt chuẩn, không gian làm việc thoáng đãng, ánh sáng và hệ thống thông gió phù hợp, góp phần giảm thiểu rủi ro về thể chất như trượt ngã, tai nạn vận hành, hay tổn thương do làm việc kéo dài. Song song với đó, việc thiết lập quy trình bảo hộ lao động rõ ràng, chuyên nghiệp, đào tạo thường xuyên về an toàn dịch vụ, xử lý sự cố, và kỹ năng ứng phó trong môi trường có tiếp xúc với khách hàng là điều bắt buộc trong một môi trường dịch vụ áp lực cao. Các quy trình này không chỉ giúp giảm thiểu rủi ro mà còn củng cố cảm giác an tâm cho nhân viên là yếu tố quan trọng trong việc nâng cao nhận thức về sự chuyên nghiệp và đáng tin cậy của tổ chức. Quan trọng không kém, an toàn tinh thần cần được đặt ngang hàng với an toàn thể chất. Môi trường làm việc với áp lực từ khách hàng, thay đổi ca kíp liên tục, và kỳ vọng cao về chất lượng phục vụ dễ dẫn đến stress kéo dài, kiệt sức (burnout), và tổn thương tâm lý tiềm ẩn. Vì vậy, các khách sạn cần chủ động xây dựng văn hóa tổ chức tôn trọng, chống phân biệt đối xử và quấy rối nội bộ, đồng thời thiết lập hệ thống hỗ trợ tâm lý và chương trình chăm sóc sức khỏe tinh thần. Việc nhân viên cảm thấy được lắng nghe, được bảo vệ và được tôn trọng giúp họ trụ vững trong môi trường áp lực mà vẫn giữ được động lực cống hiến, tăng cảm nhận công việc thỏa đáng và giảm đáng kể ý định nghỉ việc.

Thứ hai, quản trị hiệu quả thời gian và khối lượng công việc nhằm duy trì sức bền nghề nghiệp, yếu tố thời gian và khối lượng công việc phản ánh nhu cầu của người lao động về lịch làm việc linh hoạt, ca kíp hợp lý và phân công công việc công bằng. Trong bối cảnh nhân sự ngành khách sạn thường xuyên làm việc theo ca và tăng ca, việc không kiểm soát tốt khối lượng công việc sẽ dễ gây ra kiệt sức và giảm hiệu quả làm việc. Những bất hợp lý trong việc luân phiên ca đêm, ca gãy hoặc ca kéo dài liên tục sẽ làm tăng nguy cơ mất cân bằng công việc-cuộc sống và ảnh hưởng tiêu cực đến cảm nhận về việc làm thỏa đáng. Quản lý cần ứng dụng công nghệ vào quản trị lịch làm việc, chẳng hạn như phần mềm theo dõi thời gian làm việc, tự động phân ca dựa trên dữ liệu lịch sử và mức độ sẵn sàng của nhân viên, hoặc hệ thống cảnh báo khi tổng giờ làm việc vượt quá ngưỡng cho phép. Điều này không chỉ giúp tối ưu hóa vận hành mà còn góp phần đảm bảo tuân thủ pháp luật về thời giờ làm việc-nghỉ ngơi, một khía cạnh ngày càng được quan tâm trong bối cảnh phát triển bền vững. Ngoài ra, việc tổ chức các buổi đối thoại nội bộ hoặc khảo sát nhanh về áp lực công việc cũng là cách giúp nhà quản lý nhận diện sớm những nguy cơ quá tải, tạo điều kiện cho người lao động nghỉ ngơi đúng quy định, khuyến khích tái tạo năng lượng và duy trì sức bền nghề nghiệp-yếu tố đặc biệt cần thiết với những lao động tuyến đầu thường xuyên tiếp xúc trực tiếp với khách hàng.

Thứ ba, xây dựng chính sách thu nhập cạnh tranh và tổng hòa giá trị đãi ngộ, thu nhập thỏa đáng là nền tảng trong việc duy trì động lực làm việc. Trong bối cảnh cạnh tranh về nguồn nhân lực ngày càng gay gắt, đặc biệt ở các khách sạn 4-5 sao nơi đòi hỏi trình độ chuyên môn, ngoại ngữ và kỹ năng phục vụ khách hàng cao, mức lương không tương xứng với yêu cầu công việc sẽ dễ dẫn đến tâm lý bất mãn. Sự bất cân xứng giữa kỳ vọng và thực tế thù lao không chỉ ảnh hưởng đến hiệu suất làm việc, mà còn là nguyên nhân chính dẫn đến sự rời bỏ tổ chức, đặc biệt trong nhóm nhân sự có năng lực và kinh nghiệm. Vì vậy, các khách sạn cần xây dựng chính sách lương thưởng cạnh tranh, công bằng và minh bạch, không chỉ dừng lại ở mức lương cơ bản mà còn bao gồm các chế độ khuyến khích hiệu suất, ghi nhận thâm niên, và đãi ngộ theo vị trí. Chính sách này cần được truyền thông rõ ràng, cập nhật định kỳ để phản ánh điều kiện thị trường và giữ được sự hấp dẫn với nhân sự chất lượng cao. Đồng thời, tổ chức cũng cần xem xét các yếu tố phi tài chính có khả năng hỗ trợ cho cảm nhận về thu nhập, chẳng hạn như chế độ nghỉ phép, hỗ trợ ăn ở, bảo hiểm y tế mở rộng, hoặc chính sách hỗ trợ người thân, qua đó gia tăng giá trị tổng thể của gói đãi ngộ. Khi người lao động cảm nhận được sự công nhận thực chất và nhất quán từ tổ chức, họ sẽ hình thành niềm tin vào định hướng phát triển lâu dài, giảm thiểu ý định tìm kiếm cơ hội khác.

Thứ tư, thúc đẩy công việc hiệu quả và viên mãn để nuôi dưỡng động lực nội tại, yếu tố công việc hiệu quả và viên mãn phản ánh nhu cầu chính đáng của người lao động trong việc được công nhận, được học hỏi và phát triển bản thân thông qua công việc. Đây là những yếu tố mang tính nội tại, có khả năng nuôi dưỡng động lực bền vững và đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành cảm nhận tích cực về việc làm thỏa đáng. Trong ngành khách sạn, nơi đặc thù công việc đòi hỏi sự linh hoạt, khả năng ứng biến và tính chuyên nghiệp cao, doanh nghiệp cần chủ động thiết kế các chương trình đào tạo nội bộ gắn liền với thực tiễn nghiệp vụ, đồng thời triển khai hệ thống kèm cặp, huấn luyện hoặc chia sẻ kinh nghiệm giữa các thế hệ lao động. Những hoạt động này không chỉ giúp nhân viên phát triển kỹ năng nghề nghiệp mà còn tạo tiền đề cho quá trình xây dựng đội ngũ kế cận. Song song đó, lộ trình thăng tiến rõ ràng và minh bạch cho từng vị trí công việc sẽ góp phần tạo động lực phấn đấu và nâng cao kỳ vọng gắn bó lâu dài. Cùng với đó, cơ chế ghi nhận đóng góp cần được thực hiện thường xuyên, dưới nhiều hình thức khác nhau, từ ghi nhận vật chất như tiền thưởng, thư khen, đến ghi nhận phi vật chất như sự đánh giá tích cực từ cấp quản lý hoặc cơ hội đảm nhận vai trò cao hơn. Khi người lao động cảm nhận được rằng công việc không chỉ là nhiệm vụ, mà còn là một quá trình học hỏi và phát triển có giá trị, họ sẽ hình thành sự gắn bó tự nguyện với tổ chức, từ đó giảm thiểu ý định nghỉ việc và đóng góp tích cực hơn vào hiệu quả vận hành chung của doanh nghiệp.

Thứ năm, phát huy giá trị bổ sung nhằm tăng cường sự hòa hợp và gắn bó, giá trị bổ sung liên quan đến mức độ hòa hợp giữa giá trị cá nhân, cộng đồng của họ và tổ chức. Trong ngành khách sạn, nơi đặc thù công việc đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận và mức độ tương tác xã hội cao, sự tương thích về giá trị không chỉ tạo ra

cảm giác thoải mái trong môi trường làm việc, mà còn góp phần hình thành cảm nhận gắn bó về mặt tinh thần. Văn hóa doanh nghiệp trong bối cảnh này không đơn thuần là bản sắc nhận diện, mà còn đóng vai trò kết nối đội ngũ nhân sự, định hướng hành vi và xây dựng sự đồng thuận. Để phát huy hiệu quả của yếu tố này trong chiến lược giữ chân nhân sự, doanh nghiệp cần làm rõ sứ mệnh và giá trị cốt lõi, đảm bảo các thông điệp văn hóa được truyền thông thường xuyên, nhất quán và có tính lan tỏa. Đồng thời, việc giúp người lao động nhận diện rõ ý nghĩa xã hội và đóng góp cộng đồng của công việc mình đang thực hiện, chẳng hạn như mang lại trải nghiệm tích cực cho du khách, góp phần xây dựng hình ảnh địa phương, sẽ tăng cường cảm nhận về giá trị và vai trò cá nhân trong hệ thống.

Cuối cùng, bên cạnh vai trò là yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc, việc làm thỏa đáng còn giữ vị trí trung tâm trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực bền vững trong ngành khách sạn.

Một trong những ưu tiên hàng đầu trong quản trị nhân sự khách sạn hiện nay là ***phát triển nghề nghiệp gắn với ứng dụng công nghệ quản trị hiện đại***. Việc xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, cơ chế đánh giá minh bạch và cơ hội thăng tiến công bằng là nền tảng để giữ chân và phát triển nhân sự chất lượng cao, đặc biệt với thế hệ lao động trẻ vốn đề cao sự công bằng và minh bạch. Các chương trình đào tạo toàn diện, kết hợp kỹ năng chuyên môn (lễ tân, buồng phòng, F&B, sự kiện) và kỹ năng mềm (giao tiếp, quản lý cảm xúc, giải quyết vấn đề, sáng tạo) sẽ giúp nhân viên thích ứng nhanh chóng trước sự thay đổi của ngành. Đồng thời, việc ứng dụng hệ thống HRM/e-HRM cho phép cá nhân hóa trải nghiệm nhân viên, từ quản lý lịch làm việc, phản hồi công việc đến theo dõi tiến trình phát triển, qua đó không chỉ nâng cao hiệu quả quản lý mà còn tạo sự minh bạch, tăng cường niềm tin và sự gắn kết.

Song song với đó, ***định hình và truyền thông thương hiệu nhà tuyển dụng*** là một yêu cầu tất yếu trong bối cảnh cạnh tranh gay gắt hiện nay. Một thương hiệu tuyển dụng mạnh không chỉ phản ánh chính sách đãi ngộ, mà còn thể hiện rõ giá trị cốt lõi, định hướng phát triển bền vững và cam kết đối với nhân viên. Khi khách sạn truyền thông một cách rõ ràng và nhất quán về cơ hội phát triển cá nhân, sự công nhận và những đóng góp xã hội tích cực, tổ chức sẽ trở nên hấp dẫn hơn đối với cả nhân viên hiện tại và ứng viên tiềm năng. Thương hiệu tuyển dụng được xây dựng chân thực sẽ góp phần tạo ra môi trường làm việc ấn tượng, nơi nhân viên không chỉ có cơ hội phát triển nghề nghiệp mà còn tìm thấy ý nghĩa, sự viên mãn và niềm tự hào trong công việc. Đây chính là nền tảng quan trọng để khách sạn thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng cao, đồng thời duy trì lợi thế cạnh tranh bền vững trong giai đoạn hậu đại dịch, khi người lao động ngày càng hướng đến công việc mang lại giá trị sống và định hướng phát triển lâu dài.

Cách tiếp cận này không chỉ mang lại lợi ích nội bộ thông qua sự gắn bó và hiệu suất lao động cao, mà còn góp phần ***hiện thực hóa Mục tiêu Phát triển Bền vững số 8***

(SDG 8) của Liên Hợp Quốc, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bao trùm, bền vững và việc làm có phẩm giá cho tất cả mọi người. Như vậy, việc làm thỏa đáng cần được nhìn nhận không chỉ là mục tiêu quản trị nội bộ mà còn là nền tảng chiến lược giúp ngành khách sạn đồng hành cùng cộng đồng quốc tế trong hành trình phát triển bền vững, đặt con người ở vị trí trung tâm và hướng đến giá trị lâu dài. Các tổ chức cần định hướng lại chiến lược quản trị nhân sự theo hướng vừa bảo đảm hiệu quả kinh doanh, vừa duy trì chất lượng cuộc sống nghề nghiệp của người lao động. Trước hết, cần thiết kế công việc dựa trên sự phân quyền, phi tập trung hóa và khuyến khích nhân viên tham gia vào các quyết định liên quan đến môi trường làm việc. Điều này không chỉ giúp gia tăng tính tự chủ mà còn tạo động lực nội tại, nâng cao tinh thần trách nhiệm. Bên cạnh đó, quản trị nhân sự cần gắn kết học tập với quá trình làm việc hằng ngày, xây dựng cơ chế phản tư tập thể để nhân viên có thể cùng nhau rút kinh nghiệm, sáng tạo và đổi mới. Một điểm then chốt khác là đảm bảo cân bằng giữa năng suất và chất lượng cuộc sống lao động, tránh xu hướng tăng cường cường độ làm việc ngắn hạn mà làm suy giảm cơ hội học hỏi và sức khỏe nghề nghiệp. Đồng thời, tổ chức cần thúc đẩy tiếng nói của người lao động thông qua đối thoại đa chiều và phát huy vai trò của công đoàn trong việc mở rộng không gian học tập và bảo vệ quyền lợi. Như vậy, hàm ý quản trị nhân sự ở đây là: thay vì coi con người đơn thuần như nguồn lực sản xuất, các doanh nghiệp khách sạn cần nhìn nhận nhân viên như chủ thể tích cực, vừa là người lao động, vừa là người học hỏi, từ đó tạo dựng môi trường làm việc bền vững, ý nghĩa và có khả năng giữ chân nhân sự lâu dài.

4.3 Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Mặc dù nghiên cứu này đã cung cấp nhiều phát hiện quan trọng về ý định nghỉ việc của nhân viên trong ngành khách sạn, vẫn còn một số hạn chế cần được xem xét để nâng cao tính toàn diện và độ tin cậy của kết quả.

Trước hết, nghiên cứu này sử dụng phương pháp chọn mẫu theo cụm kết hợp thuận tiện có kiểm soát giúp đảm bảo tỷ lệ mẫu giữa các nhóm khách sạn tương ứng với quy mô thực tế, phương pháp này vẫn tồn tại một số hạn chế. Cụ thể, việc lựa chọn khách sạn và nhân viên dựa trên khả năng tiếp cận và mức độ sẵn sàng tham gia khảo sát có thể dẫn đến sai lệch chọn mẫu và giảm tính đại diện. Đồng thời, do mẫu không được chọn ngẫu nhiên hoàn toàn, độ tin cậy thống kê và khả năng khái quát hóa kết quả có thể bị ảnh hưởng. Điều này có nghĩa là các kết quả nghiên cứu có thể chưa phản ánh một cách toàn diện và khách quan tình hình chung của toàn bộ lực lượng lao động trong ngành khách sạn tại TP. Hồ Chí Minh, đặc biệt là các phân khúc khách sạn khác (1-2 sao, cơ sở lưu trú nhỏ, nhà nghỉ...). Do đó, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi khảo sát và áp dụng các phương pháp chọn mẫu xác suất - chẳng hạn như chọn mẫu ngẫu nhiên phân tầng hoặc chọn mẫu hệ thống nhằm nâng cao tính đại diện, tăng độ chính xác của các kết luận và khả năng khái quát hóa kết quả nghiên cứu. Bên cạnh đó, sự khác biệt về tính chất công việc giữa các bộ phận trong khách sạn có

thể ảnh hưởng đến cảm nhận về việc làm thỏa đáng. Các nghiên cứu tiếp theo nên phân tích sâu hơn đặc thù nghề nghiệp để tăng độ chính xác của kết quả.

Thứ hai, nghiên cứu hiện tại được thiết kế theo phương pháp cắt ngang, dữ liệu được thu thập tại một thời điểm duy nhất. Cách tiếp cận này không cho phép đánh giá sự thay đổi hoặc diễn tiến của ý định nghỉ việc theo thời gian, trong khi đây là một biến tâm lý có thể chịu ảnh hưởng từ các yếu tố biến động như áp lực công việc, thay đổi trong môi trường tổ chức, hoặc tác động từ các sự kiện kinh tế xã hội bên ngoài. Đặc biệt, trong lĩnh vực khách sạn tính mùa vụ và áp lực dịch vụ liên tục thì hành vi nghỉ việc của nhân viên có thể dao động đáng kể theo từng thời kỳ. Do đó, một hướng nghiên cứu kế tiếp nên triển khai theo mô hình nghiên cứu dọc, cho phép theo dõi sự thay đổi của ý định nghỉ việc trong thời gian thực và từ đó xác định các yếu tố ảnh hưởng mang tính dài hạn hoặc có độ trễ trong tác động.

Thứ ba, nghiên cứu chưa làm rõ được bức tranh toàn diện về thực trạng việc làm thỏa đáng trong ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Do phạm vi nghiên cứu tập trung chủ yếu vào việc kiểm định mô hình lý thuyết thông qua khảo sát định lượng, nên các phân tích mô tả chỉ phản ánh được phần nào cảm nhận chủ quan của người lao động tại thời điểm khảo sát, chưa đủ để đánh giá sâu sắc hiện trạng tổng thể của môi trường việc làm trong ngành. Bên cạnh đó, nguồn số liệu thứ cấp liên quan đến tình hình nhân sự trong lĩnh vực khách sạn tại Tp. Hồ Chí Minh hiện còn phân tán, thiếu cập nhật và chưa được hệ thống hóa đầy đủ theo các tiêu chí trong nghiên cứu. Điều này phần nào làm hạn chế khả năng đối chiếu, so sánh và kiểm chứng kết quả nghiên cứu với dữ liệu thực tiễn hiện hành, cũng như ảnh hưởng đến việc khái quát hóa kết luận ở cấp độ ngành và địa phương. Do đó, cần có thêm các nghiên cứu bổ sung nhằm khảo sát thực địa kết hợp với thống kê chính thức để có được cái nhìn đầy đủ và khách quan hơn về vấn đề này.

Thứ tư, một khoảng trống mà luận án này chưa thể giải quyết đầy đủ là sự khác biệt giữa các thế hệ lao động trong cách tiếp cận và trải nghiệm việc làm thỏa đáng. Các yếu tố nhân khẩu học như độ tuổi, giới tính và tình trạng hôn nhân, trình độ mới chỉ được phân tích ở mức độ mô tả và kiểm định sơ bộ, chưa đi sâu vào vai trò điều tiết hoặc trung gian trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng, cân bằng công việc-cuộc sống và ý định nghỉ việc. Do vậy, các nghiên cứu tương lai có thể mở rộng theo hướng kiểm định sâu hơn vai trò của các yếu tố nhân khẩu học và thế hệ trong việc điều tiết tác động của việc làm thỏa đáng, phù hợp với thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh lực lượng lao động ngày càng đa dạng.

Cuối cùng, mô hình nghiên cứu hiện tại chủ yếu tập trung vào các yếu tố vi mô liên quan đến điều kiện làm việc và cảm nhận của người lao động trong tổ chức, chưa lồng ghép được các yếu tố thuộc bối cảnh kinh tế-xã hội vĩ mô. Những yếu tố như mức độ cạnh tranh trên thị trường lao động, sự phát triển của nền kinh tế, xu hướng làm việc linh hoạt, hoặc các biến động kinh tế lớn đều có thể ảnh hưởng mạnh mẽ đến

quyết định nghỉ việc của người lao động. Đặc biệt, khi thị trường lao động mở rộng với nhiều cơ hội lựa chọn hơn, hoặc trở nên bất ổn làm gia tăng nhu cầu giữ việc, thì các yếu tố này đóng vai trò như các nhân tố điều tiết quan trọng. Do đó, các nghiên cứu tương lai nên mở rộng mô hình phân tích bằng cách tích hợp thêm các biến vĩ mô nhằm nâng cao tính toàn diện và thực tiễn của các phát hiện, từ đó cung cấp căn cứ tốt hơn cho hoạch định chính sách nhân sự trong bối cảnh ngành dịch vụ ngày càng chịu nhiều áp lực thay đổi.

Tổng thể, các kết quả thực nghiệm của Luận án đã góp phần mở rộng cơ sở lý thuyết và thực tiễn cho dòng nghiên cứu đang phát triển về mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc trong lĩnh vực nhân sự ngành du lịch-khách sạn. Thông qua việc vận dụng khung lý thuyết toàn diện cùng phương pháp phân tích định lượng hiện đại, luận án cung cấp bằng chứng bổ sung về vai trò của các yếu tố phản ánh chất lượng việc làm trong việc tác động đến hành vi duy trì hoặc rời bỏ tổ chức của người lao động.

TỔNG KẾT CHƯƠNG 4

Chương này tập trung trình bày kết quả kiểm định về mối quan hệ tác động giữa các yếu tố phản ánh việc làm thỏa đáng, bao gồm sức khỏe và an toàn, thù lao hợp lý, công việc hiệu quả và ý nghĩa, cùng thời gian làm việc và khối lượng công việc phù hợp, đối với ý định nghỉ việc của nhân viên. Đồng thời, chương cũng xem xét vai trò trung gian của cân bằng công việc-cuộc sống trong mối quan hệ này. Kết quả nghiên cứu chỉ ra rằng các yếu tố sức khỏe và an toàn, thù lao hợp lý, thời gian và khối lượng công việc phù hợp, cùng với việc làm thỏa đáng, đều có tác động tiêu cực đáng kể tới ý định nghỉ việc. Các yếu tố này được chứng minh có mối quan hệ thống kê rõ ràng và góp phần làm giảm ý định nghỉ việc của nhân viên.

Trên cơ sở các kết quả thu được, nội dung chương đã đề xuất một số hàm ý lý thuyết và thực tiễn nhằm hỗ trợ các doanh nghiệp khách sạn nâng cao chất lượng môi trường làm việc và giảm thiểu tỷ lệ nghỉ việc trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt về nguồn nhân lực. Cụ thể, doanh nghiệp cần ưu tiên xây dựng và duy trì môi trường làm việc an toàn cả về thể chất lẫn tinh thần, tối ưu hóa chính sách lương thưởng, phúc lợi và các cơ chế ghi nhận thành tích nhằm đáp ứng kỳ vọng ngày càng đa dạng của người lao động. Đồng thời, việc phân bổ hợp lý thời gian và khối lượng công việc là yếu tố then chốt giúp đảm bảo sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, từ đó duy trì động lực làm việc lâu dài.

Ngoài các chính sách mang tính vật chất, các doanh nghiệp cũng cần chú trọng đến yếu tố cảm xúc và tâm lý của nhân viên thông qua việc triển khai các chương trình hỗ trợ sức khỏe tinh thần, quản lý căng thẳng và nâng cao kỹ năng mềm. Những giải pháp này không chỉ góp phần giữ chân nhân sự chủ chốt, mà còn giúp nâng cao năng suất lao động, củng cố hình ảnh doanh nghiệp trong mắt người lao động và khách hàng, đồng thời tạo nền tảng cho phát triển bền vững theo định hướng nhân văn và trách nhiệm xã hội.

Bên cạnh đó, chương cũng thảo luận về những hạn chế của nghiên cứu như phương pháp chọn mẫu, đặc thù bối cảnh nghiên cứu và mô hình phân tích chưa xét đến các yếu tố vĩ mô hoặc đặc điểm tổ chức. Từ đó, nghiên cứu đề xuất các hướng đi tiếp theo, bao gồm việc mở rộng phạm vi khảo sát sang các ngành dịch vụ khác, áp dụng thiết kế nghiên cứu theo chiều dọc (longitudinal study) để quan sát sự biến đổi của ý định nghỉ việc theo thời gian, cũng như tích hợp thêm các yếu tố vĩ mô và chính sách hỗ trợ xã hội vào mô hình nghiên cứu. Những định hướng này kỳ vọng sẽ góp phần hoàn thiện khung lý thuyết về việc làm thỏa đáng và cung cấp thêm bằng chứng thực nghiệm cho các chiến lược quản trị nhân sự hiệu quả trong ngành dịch vụ.

PHẦN III. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Luận án này đã góp phần quan trọng vào việc mở rộng nền tảng lý luận và thực tiễn về khái niệm việc làm thỏa đáng trong ngành khách sạn, một lĩnh vực có tính đặc thù cao và chịu nhiều tác động sâu sắc sau đại dịch COVID-19. Bằng cách xây dựng mô hình nghiên cứu tích hợp và kiểm định thực nghiệm tại TP.HCM, nghiên cứu đã mang lại góc nhìn về cách người lao động trong ngành dịch vụ tiếp cận và đánh giá công việc thỏa đáng không chỉ thông qua các điều kiện vật chất, mà còn xét đến khía cạnh tâm lý và giá trị cảm nhận.

Thứ nhất, nghiên cứu đã cung cấp bằng chứng thực nghiệm mới và đáng tin cậy trong bối cảnh Việt Nam, thông qua khảo sát với cỡ mẫu lớn và quy trình phân tích định lượng nghiêm ngặt. Các kết quả kiểm định mô hình đã xác nhận tính phù hợp của thang đo, cũng như mối quan hệ giữa các biến lý thuyết, từ đó nâng cao tính khái quát và độ tin cậy trong áp dụng thực tiễn.

Thứ hai, nghiên cứu đã phát triển và kiểm định một mô hình lý thuyết phù hợp với bối cảnh thực tiễn-việc làm thỏa đáng được phản ánh bởi năm thành phần: sức khỏe và an toàn (bao gồm cả sức khỏe thể chất và tâm lý), thù lao thỏa đáng, thời gian và khối lượng công việc phù hợp, sự hiệu quả và viên mãn trong công việc, và giá trị bổ sung từ công việc. Đặc biệt, nghiên cứu nhấn mạnh khía cạnh tâm lý học của việc làm thỏa đáng, phản ánh nhu cầu cảm nhận ý nghĩa từ công việc, cảm giác được tổ chức quan tâm và giá trị từ công việc mang đến cho gia đình, cộng đồng và xã hội. Là những yếu tố then chốt tạo nên động lực nội tại và cam kết lâu dài.

Thứ ba, nghiên cứu đã góp phần lấp đầy khoảng trống học thuật thông qua việc hoàn thiện và kiểm định thang đo cho khái niệm việc làm thỏa đáng, tích hợp chặt chẽ hai lý thuyết nền tảng là Mô hình Nhu cầu Công việc-Nguồn lực (JD-R) và Lý thuyết Tâm lý học về Công việc (PWT). Thang đo này kết hợp hài hòa giữa các yếu tố điều kiện khách quan (như mức thu nhập, khối lượng công việc, thời gian làm việc, đảm bảo sức khỏe và an toàn) và cảm nhận chủ quan (như cảm giác công việc hiệu quả và viên mãn, giá trị bổ sung từ công việc), qua đó tiếp cận việc làm không chỉ như một phương tiện kinh tế mà còn như một trải nghiệm sống và cơ hội phát triển bản thân. Từ đó xây dựng một khung lý thuyết có tính khái quát và khả năng ứng dụng cao trong nghiên cứu và thực tiễn quản trị nguồn nhân lực trong lĩnh vực dịch vụ.

Thứ tư, nghiên cứu góp phần làm rõ vai trò của yếu tố cân bằng công việc-cuộc sống trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc. Kết quả cho thấy yếu tố này không có tác động trực tiếp đáng kể đến ý định nghỉ việc, gợi mở một đặc điểm đáng chú ý của ngành khách sạn-nơi người lao động vốn đã quen với sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống do tính chất công việc linh hoạt, thời gian làm việc kéo dài, áp lực phục vụ cao và yêu cầu cảm xúc lớn. Trong bối cảnh đó, sự mất cân

bằng được xem như một phần đặc thù nghề nghiệp và ít khi trở thành nguyên nhân chính dẫn đến quyết định nghỉ việc. Thay vào đó, các điều kiện công việc mang tính thiết yếu hơn như mức thu nhập, môi trường làm việc an toàn, khối lượng công việc hợp lý và sự ghi nhận từ tổ chức mới là những yếu tố có ảnh hưởng trực tiếp và mạnh mẽ đến ý định rời bỏ công việc.

Về mặt thực tiễn, các phát hiện của luận án mang lại những gợi ý quan trọng cho việc xây dựng chiến lược quản trị nguồn nhân lực trong bối cảnh mới của ngành khách sạn, nơi doanh nghiệp đang chịu áp lực lớn trong việc duy trì lực lượng lao động ổn định sau những biến động mạnh mẽ do đại dịch. Khác với các nghiên cứu trước đây thường chỉ tập trung vào một số yếu tố riêng lẻ, luận án tiếp cận vấn đề một cách toàn diện thông qua khái niệm việc làm thỏa đáng, phản ánh đồng thời cả những khía cạnh vật chất (sức khỏe, an toàn, thu nhập, thời gian và khối lượng công việc) và tinh thần (sự hiệu quả và viên mãn trong công việc, cơ hội phát triển cá nhân, ý nghĩa và giá trị xã hội của công việc) trong trải nghiệm nghề nghiệp của người lao động. Việc bảo đảm các yếu tố này không chỉ góp phần giảm thiểu tình trạng nghỉ việc và tăng cường mức độ gắn bó, mà còn giúp nâng cao chất lượng trải nghiệm nghề nghiệp, củng cố niềm tự hào nghề nghiệp và khuyến khích tinh thần cống hiến lâu dài. Đặc biệt, khi công việc được nhìn nhận không chỉ là nguồn thu nhập mà còn là phương tiện mang lại sự thỏa mãn, sự phát triển cá nhân và giá trị đóng góp cho gia đình, cộng đồng và xã hội, tổ chức khách sạn sẽ có khả năng xây dựng một môi trường làm việc bền vững, qua đó gia tăng năng lực cạnh tranh, thu hút và giữ chân nhân tài. Như vậy, kết quả nghiên cứu không chỉ hữu ích cho doanh nghiệp trong quản trị nhân sự hiện tại mà còn tạo nền tảng cho việc hoạch định chiến lược dài hạn, hướng đến một hệ sinh thái lao động ổn định, nhân văn và thích ứng cao trong ngành khách sạn.

Đồng thời, luận án còn mang lại ý nghĩa thực tiễn rõ nét trong việc hiện thực hóa Mục tiêu Phát triển Bền vững số 8 (SDG 8) của Liên Hợp Quốc thúc đẩy tăng trưởng kinh tế bao trùm và bền vững, việc làm đầy đủ và năng suất, cũng như điều kiện lao động phù hợp cho tất cả mọi người. Thay vì chỉ dừng lại ở tầm nhìn vĩ mô mang tính chính sách, nghiên cứu đã tiếp cận khái niệm việc làm thỏa đáng như một công cụ quản trị chiến lược, có thể được áp dụng linh hoạt tại cấp độ doanh nghiệp nhằm thiết kế môi trường làm việc đáp ứng đồng thời nhu cầu của tổ chức và người lao động.

2. Kiến nghị

Đối với cơ quan quản lý nhà nước về du lịch tại TP.HCM

Các cơ quan quản lý về du lịch cần đóng vai trò then chốt trong việc hoạch định chính sách và xây dựng khung pháp lý đồng bộ, tạo nền tảng pháp chế cho việc thúc đẩy và giám sát việc làm thỏa đáng trong ngành. Đồng thời, cần chủ động tiếp thu và điều chỉnh các bài học quốc tế phù hợp với bối cảnh Việt Nam, nhằm triển khai hiệu quả khái niệm việc làm thỏa đáng trong những lĩnh vực đặc thù như du lịch-khách sạn,

nơi yêu cầu về chất lượng dịch vụ, tính bền vững và phúc lợi người lao động luôn có mối liên hệ chặt chẽ.

Đồng thời, cần quan tâm nhiều hơn đến việc xây dựng hệ thống cơ sở dữ liệu thứ cấp đầy đủ, chính xác và thường xuyên cập nhật về tình hình lao động trong ngành khách sạn, nhằm làm nền tảng cho việc hoạch định chính sách nhân sự phù hợp với thực tiễn. Đồng thời, cần khuyến khích và hỗ trợ các doanh nghiệp triển khai các công cụ đo lường chất lượng việc làm, từ đó từng bước hình thành hệ thống giám sát và đánh giá mức độ thỏa đáng của việc làm trên toàn ngành, giúp định hướng các can thiệp chính sách một cách hiệu quả và kịp thời.

Bên cạnh đó, việc phối hợp chặt chẽ giữa các cơ quan quản lý, cơ sở đào tạo, hiệp hội nghề nghiệp và doanh nghiệp để xây dựng khung chuẩn mực về việc làm bền vững, phù hợp với đặc thù ngành dịch vụ lưu trú tại đô thị lớn như TP.HCM, sẽ là bước đi chiến lược nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực du lịch, đáp ứng yêu cầu phát triển bền vững trong giai đoạn mới.

Đặc biệt, cần tăng cường cơ chế lắng nghe tiếng nói của người lao động và tạo điều kiện để họ tham gia vào quá trình xây dựng, phản biện và giám sát thực thi các chính sách lao động. Việc ghi nhận rõ ràng vai trò và đóng góp của người lao động ngành khách sạn trong sự phát triển kinh tế-xã hội, không chỉ là sự công nhận xứng đáng mà còn góp phần quan trọng vào việc nâng cao cảm nhận giá trị nghề nghiệp, từ đó củng cố sự gắn bó, niềm tự hào và tinh thần cống hiến lâu dài của người lao động đối với ngành.

Đối với doanh nghiệp khách sạn

Trong bối cảnh ngành khách sạn tại TP.HCM đặc trưng bởi cường độ lao động cao và biến động nhân sự thường xuyên, việc áp dụng mô hình nghiên cứu này tại chính các cơ sở lưu trú là hết sức cần thiết và cấp thiết. Các khách sạn cần triển khai đo lường định kỳ mức độ thỏa đáng của việc làm và ý định nghỉ việc của nhân viên, qua đó nắm bắt kịp thời những vấn đề nội tại để có giải pháp điều chỉnh phù hợp.

Trên cơ sở kết quả nghiên cứu, doanh nghiệp cần tập trung xây dựng và thực thi các chính sách nhân sự toàn diện nhằm đảm bảo việc làm thỏa đáng. Cụ thể, cần đảm bảo điều kiện lao động an toàn cả về thể chất lẫn tinh thần, thông qua việc tuân thủ các tiêu chuẩn an toàn lao động và chủ động thiết lập hệ thống hỗ trợ sức khỏe tâm lý. Bên cạnh đó, chế độ đãi ngộ công bằng, phản ánh đúng năng lực và đóng góp, cùng với thời gian làm việc hợp lý và linh hoạt, sẽ là nền tảng để duy trì động lực và sự gắn bó lâu dài của người lao động.

Ngoài các yếu tố vật chất, doanh nghiệp cần chú trọng đến giá trị tâm lý-xã hội mà công việc mang lại. Việc tạo điều kiện để nhân viên cảm nhận sự viên mãn trong công việc, nhận thấy hiệu quả cá nhân và ý nghĩa đóng góp của công việc đối với xã hội sẽ góp phần nâng cao tinh thần cống hiến, giảm thiểu ý định rời bỏ và củng cố lòng trung thành. Song song với đó, các khách sạn cần triển khai truyền thông nội bộ và đào

tạo kỹ năng mềm nhằm nâng cao giá trị nhận thức nghề nghiệp, giúp nhân viên hiểu rõ hơn vai trò quan trọng của mình trong chuỗi giá trị dịch vụ, từ đó củng cố niềm tự hào nghề nghiệp và hình ảnh tích cực của ngành lưu trú.

Hoạt động không kém phần quan trọng là khuyến khích và tạo cơ hội cho nhân viên tham gia các chương trình vì cộng đồng như bảo vệ môi trường, chiến dịch thiện nguyện, hoặc các dự án gắn kết với địa phương sẽ giúp gia tăng ý thức trách nhiệm xã hội, đồng thời nâng cao hình ảnh của doanh nghiệp và toàn ngành khách sạn trong mắt cộng đồng. Đây không chỉ là cách tạo ra giá trị xã hội bền vững, mà còn là chiến lược hiệu quả để xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng hấp dẫn, thu hút và giữ chân nhân sự chất lượng cao trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt.

Đối với người lao động và nhân sự ngành khách sạn

Kết quả nghiên cứu cho thấy, cảm nhận về việc làm thỏa đáng của người lao động không chỉ chịu ảnh hưởng từ các điều kiện khách quan mà còn bị chi phối bởi các yếu tố chủ quan như sức khỏe thể chất-tinh thần, động lực nội tại, khả năng thích ứng, sự cảm nhận về viên mãn nghề nghiệp và định hướng phát triển cá nhân. Trong bối cảnh đó, người lao động cần chủ động hơn trong việc nhận diện và nâng cao năng lực bản thân, đồng thời tích cực tham gia các hoạt động đào tạo, chia sẻ kinh nghiệm nghề nghiệp, cũng như phản hồi xây dựng với cấp quản lý, nhằm góp phần tạo dựng môi trường làm việc tích cực, chuyên nghiệp.

Song song với việc phát triển kỹ năng và nhận thức nghề nghiệp, người lao động cũng cần chăm lo và nâng cao sức khỏe thể chất lẫn tinh thần, thông qua việc duy trì lối sống lành mạnh và cân bằng giữa công việc-cuộc sống. Sức khỏe tốt không chỉ là nền tảng cho sự bền bỉ trong lao động mà còn là điều kiện thiết yếu để duy trì hiệu suất làm việc ổn định, cung cấp dịch vụ chất lượng cao cho khách hàng và đáp ứng tốt các kỳ vọng ngày càng cao từ phía nhà tuyển dụng.

Bên cạnh đó, việc nuôi dưỡng tinh thần nghề nghiệp, hiểu rõ giá trị xã hội của công việc, cũng như giữ vững thái độ tích cực sẽ giúp người lao động nâng cao sự gắn bó lâu dài với tổ chức. Đây cũng là cơ sở để từng bước nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, xây dựng hình ảnh nghề nghiệp tích cực, và góp phần nâng tầm vị thế của ngành khách sạn trong xã hội.

Cuối cùng, người lao động cần đóng vai trò chủ động đồng hành cùng doanh nghiệp trong nỗ lực cải thiện điều kiện làm việc và nâng cao chất lượng dịch vụ. Không chỉ dừng lại ở việc thực hiện nhiệm vụ được giao, nhân viên được khuyến khích cập nhật thường xuyên những phản hồi, đề xuất và ý tưởng sáng tạo nhằm tối ưu hóa quy trình, nâng cao trải nghiệm khách hàng và cải thiện môi trường làm việc. Sự tham gia này giúp hình thành quá trình đồng kiến tạo giữa nhân viên và tổ chức, qua đó vừa tăng cường cảm giác gắn bó và trách nhiệm của người lao động, vừa tạo ra giá trị bền vững cho doanh nghiệp. Đây chính là yếu tố then chốt để củng cố năng lực

cạnh tranh và hướng đến sự phát triển lâu dài của ngành khách sạn, trong bối cảnh thị trường lao động ngày càng cạnh tranh khốc liệt và yêu cầu đổi mới liên tục.

Tóm lại, xây dựng môi trường làm việc thỏa đáng không phải là trách nhiệm đơn lẻ của một chủ thể, mà đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ và liên tục giữa cơ quan quản lý nhà nước, doanh nghiệp và chính người lao động. Doanh nghiệp cần tập trung vào việc thiết kế chính sách nhân sự toàn diện, công bằng và nhân văn; người lao động cần chủ động đồng hành, phản hồi và đóng góp sáng kiến cải tiến; trong khi đó, các cơ quan quản lý về du lịch và lao động giữ vai trò hoạch định chính sách, ban hành khung pháp lý đồng bộ, đồng thời tiếp thu có chọn lọc các bài học quốc tế để áp dụng vào lĩnh vực đặc thù như du lịch-khách sạn. Trong bối cảnh ngành đang phục hồi và tái định hình sau đại dịch, những kiến nghị này không chỉ nhằm giải quyết các thách thức ngắn hạn trong duy trì và thu hút nhân lực, mà còn hướng đến mục tiêu dài hạn là tái cấu trúc hệ sinh thái lao động theo hướng bền vững, nhân văn và thích ứng cao. Cách tiếp cận đó vừa củng cố năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp, vừa đóng góp vào Mục tiêu Phát triển Bền vững số 8 (SDG 8) của Liên Hợp Quốc về việc làm đầy đủ, năng suất và có phẩm giá, qua đó khẳng định vai trò trung tâm của con người trong sự phát triển bền vững của ngành khách sạn.

CÔNG TRÌNH NGHIÊN CỨU ĐÃ CÔNG BỐ LIÊN QUAN ĐẾN LUẬN ÁN

1.1 Bài báo tại tạp chí thuộc Đại học Huế

Nguyễn Huỳnh Mai Xuân, Nguyễn Quyết Thắng (2024). Tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn: Trường hợp nghiên cứu tại Thành phố Hồ Chí Minh. *Hue University Journal of Science: Economics and Development*, 133(5D), 159-177.

1.2 Các bài tạp chí/ hội thảo quốc tế có chỉ số ISBN

- Nguyễn Huỳnh Mai Xuân (2024). Đề xuất mô hình và giả thuyết nghiên cứu tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn. *Tạp chí Kinh tế và dự báo*. Số 21 Tháng 11/2024, 211-214. ISSN: 1859-4972
- Nguyễn Huỳnh Mai Xuân, Nguyễn Quyết Thắng (2025). Tổng hợp nghiên cứu về việc làm thỏa đáng ngành du lịch khách sạn: phân tích trắc lượng thư mục. *Tạp chí Kinh tế và dự báo*. Số đặc biệt Tháng 2/2025, 238-242. ISSN: 1859-4972
- Nguyễn Huỳnh Mai Xuân (2024). Vai trò của sự gắn kết tổ chức đến ý định nghỉ việc của Nhân viên. Kỷ yếu Hội thảo “Phát triển du lịch bền vững trong thời đại số”. ISBN: 978-604-79-4498-9.
- Nguyễn Huỳnh Mai Xuân (2025). Phát triển nguồn nhân lực khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh theo hướng bền vững: Thực trạng và giải pháp. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, Số tháng 3/2025. ISSN: 1859-4972
- Nguyen, MX.H., Nguyen, T.Q. (2025). Turnover Intention in the Hospitality Industry: A Bibliometric Analysis. In: Alareeni, B., Hamdan, A. (eds) Leveraging Advanced Technologies: Business Model Innovation and the Future. ICBT 2024. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 1574. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-032-00447-5_39.

DANH MỤC TÀI LIỆU THAM KHẢO

TIẾNG ANH

- Abbott, G. N., White, F. A., và Charles, M. A. (2005). Linking values and organizational commitment: A correlational and experimental investigation in two organizations. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(4), 531-551. <https://doi.org/10.1348/096317905X26174>
- Abdou, A. H., Khalil, A. A. F., Mahmoud, H. M. E., Elsaied, M. A., & Elsaied, A. A. (2022). The impact of hospitality work environment on employees' turnover intentions During COVID-19 Pandemic: The mediating role of work-family conflict. *Frontiers in Psychology*, 13, 890418. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.890418>
- Adams. J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/h0040968>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akgunduz, Y., & Eryilmaz, G. (2018). Does turnover intention mediate the effects of job insecurity and co-worker support on social loafing?. *International Journal of Hospitality Management*, 68, 41-49. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2017.09.010>
- AlBattat, A. R. S., & Som, A. P. M. (2013). Employee dissatisfaction and turnover crises in the Malaysian hospitality industry. *International Journal of Business and Management*, 8(5), 62. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n5p62>
- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2016). Self-determination and meaningful work: Exploring socioeconomic constraints. *Frontiers in psychology*, 7, 71. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00071>
- Allan, B. A., Kim, T., Liu, T. Y., & Owens, R. L. (2021). Are work well-being variables distinct? A bifactor model of fulfilling work. *Journal of Counseling Psychology*, 68(4), 425-434. <https://doi.org/10.1037/cou0000559>
- Allan, B. A., Tebbe, E. A., Bouchard, L. M., & Duffy, R. D. (2019a). Access to decent and meaningful work in a sexual minority population. *Journal of Career Assessment*, 27(3), 408-421. <https://doi.org/10.1177/1069072718758064>
- Allan, B. A., Owens, R. L., Sterling, H. M., England, J. W., & Duffy, R. D. (2019b). Conceptualizing well-being in vocational psychology: A model of fulfilling work. *The Counseling Psychologist*, 47(2), 266-290. <https://doi.org/10.1177/0011000019861527>
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of management Perspectives*, 24(2), 48-64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>

- Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Annink, A., & den Dulk, L. (2012). Autonomy: the panacea for self-employed women's work-life balance?. *Community, Work & Family*, 15(4), 383-402. <https://doi.org/10.1080/13668803.2012.723901>
- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., & Mehran, F. (2003). Measuring decent work with statistical indicators. *Int'l Lab. Rev.*, 142, 147.
- Ariza-Montes, A., Hernández-Perlines, F., Han, H., & Law, R. (2019). Human dimension of the hospitality industry: Working conditions and psychological well-being among European servers. *Journal of hospitality and tourism management*, 41, 138-147. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.10.013>
- Ariza-Montes, A., Han, H., Law, R., & Arjona-Fuentes, J. M. (2021). The determinants of employee turnover in the hospitality industry: A systematic literature review. *Tourism Management*, 85, 104-116. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2020.104116>
- Aselage, J., & Eisenberger, R. (2003). Perceived organizational support and psychological contracts: A theoretical integration. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(5), 491-509. <https://doi.org/10.1002/job.211>
- Ashforth, B. E., & Humphrey, R. H. (1993). Emotional labor in service roles: The influence of identity. *Academy of Management Review*, 18(1), 88-115. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997508>
- Autin, K. L., Douglass, R. P., Duffy, R. D., England, J. W., & Allan, B. A. (2017). Subjective social status, work volition, and career adaptability: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 99, 1. Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/2078158034?accountid=8554>
- Autin, K. L., Shelton, A. J., Diaz Tapia, W. A., Garcia, R. G., & Cadenas, G. A. (2021). Testing psychology of working theory among Spanish-speaking Latinx workers in the US. *Journal of Career Assessment*, 29(3), 379–395. <https://doi.org/10.1177/1069072720976620>
- Austin, C., & Donley, A. (2023). The precariat and the pandemic: Assessing the well-being of Metro Orlando's hospitality workers during the COVID- 19 pandemic. *Sociological Inquiry*, 93(1), 8–34. <https://doi.org/10.1111/soin.12497>
- Ayachit, M., & Chitta, S. (2022). A systematic review of burnout studies from the hospitality literature. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(2), 125-144. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1957743>

- Aybas, M., Özçelik, G., và Uyargil, C. (2022). Can decent work explain employee-level outcomes? The roles of work–family and family–work conflict. *Sustainability*, 14(18), 11488. <https://doi.org/10.3390/su141811488>
- Awang, A., Amir, A. R., & Osman, W. (2013). Job behavioral factors and turnover intention: A case study at Sime Darby Property Limited. *International Journal of Advances in Management and Economics*, 2(6), 103-115.
- Bakker, A. B., và de Vries, J. D. (2021). Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout. *Anxiety, Stress, và Coping*, 34(1), 1-21. <https://doi.org/10.1080/10615806.2020.1797695>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2014). Job demands–resources theory. *Wellbeing: A complete reference guide*, 1-28. <https://doi.org/10.1002/9781118539415.wbwell019>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2014). Burnout and work engagement: The JD–R approach. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 389-411. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091235>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands–resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A., Hakanen, J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284. <https://doi.org/10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2017). Work engagement and turnover intentions: Correlates and customer orientation as a moderator. *International journal of contemporary hospitality management*, 29(6), 1580-1598. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2015-0649>
- Baltar, F., & Brunet, I. (2012). Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet research*, 22(1), 57-74. <http://dx.doi.org/10.1108/10662241211199960>
- Bani-Melhem, S., Quratulain, S., & Al-Hawari, M. A. (2021). Does employee resilience exacerbate the effects of abusive supervision? A study of frontline employees' self-esteem, turnover intention, and innovative behaviors. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(5), 611–629. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1860850>
- Bauer, G. F., Hämmig, O., Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for improving work and

health. *Bridging occupational, organizational and public health: A transdisciplinary approach*, 43-68.

- Baum, T. (2006). Human resource management for tourism hospitality and leisure. Thomson.
- Baum, T., & Hai, N. T. T. (2019). Applying sustainable employment principles in the tourism industry: Righting human rights wrongs? *Tourism Recreation Research*, 44(3), 371–381. <https://doi.org/10.1080/02508281.2019.1624407>
- Baum, T., Mooney, S. K., Robinson, R. N., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce—new crisis or amplification of the norm?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813-2829. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0314>
- Becher, H., & Dollard, M. F. (2016). Psychosocial and better productivity in Australian workplaces; Costs, productivity, presenteeism, absenteeism, Safe Work Australia, www.safeworkaustralia.gov.au.
- Benach, J., & Muntaner, C. (2007). Precarious employment and health: developing a research agenda. *Journal of epidemiology & community health*, 61(4), 276-277. <https://doi.org/10.1136/jech.2005.045237>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of marketing*, 54(1), 71-84. <https://doi.org/10.1177/002224299005400105>
- Blau, P. M. (1964). Justice in social exchange. *Sociological inquiry*, 34(2). <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Blau, P. (2017). Exchange and power in social life. Routledge.
- Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry. *Tourism and hospitality research*, 10(4), 269-285. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.15>
- Blustein, D. L., Duffy, R., Ferreira, J. A., Cohen-Scali, V., Cinamon, R. G., & Allan, B. A. (2020). Unemployment in the time of COVID-19: A research agenda. *Journal of vocational behavior*, 119, 103436. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103436>
- Blustein, D. L., Olle, C., Connors-Kellgren, A., & Diamonti, A. J. (2016). Decent work: A psychological perspective. *Frontiers in Psychology*, 7, 407. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00407>
- Bollen, K. A. (1989). Structural equations with latent variables. John Wiley và Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118619179>
- Bolton, S., & Laaser, K. (2020). Moral economy of decent work. In *Decent work and economic growth* (pp. 1-8). Springer, Cham.
- Bothma, C. F., và Roodt, G. (2013). The validation of the turnover intention scale. *SA Journal of Human Resource Management*, 11(1), 1–12. <https://hdl.handle.net/10520/EJC134707>

- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B., & Hartman, M. J. (2015). A meta-analytic examination of the potential correlates and consequences of workload. *Work & stress*, 29(2), 95-113. <https://doi.org/10.1080/02678373.2015.1033037>
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., & Sap, S. (2021). Productive employment and decent work: The impact of AI adoption on psychological contracts, job engagement and employee trust. *Journal of business research*, 131, 485-494. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.08.018>
- Britt, T. W., Adler, A. B., & Bartone, P. T. (2001). Deriving benefits from stressful events: the role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal of occupational health psychology*, 6(1), 53-63.
- Broughton, A., Green, M., Rickard, C., Swift, S., Eichhorst, W., Tobsch, V., ... & Tros, F. (2016). Precarious employment in Europe: Patterns, trends and policy strategies. *Brussels: European Parliament Directorate General for Internal Policies*, 12.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1992). Alternative ways of assessing model fit. *Sociological methods & research*, 21(2), 230-258. <https://doi.org/10.1177/0049124192021002005>
- Buyukgoze-Kavas, A., & Autin, K. L. (2019). Decent work in Turkey: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 64-76. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.01.006>
- Byrne, B. M. (2013). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203807644>
- Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87(5), 875-884. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.5.875>
- Cable, D. M., & Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822-834. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.822>
- Cain, I. H., Cairo, A., Duffy, M., Meli, L., Rye, M. S., & Worthington Jr, E. L. (2019). Measuring gratitude at work. *The Journal of Positive Psychology*, 14(4), 440-451. <https://doi.org/10.1080/17439760.2018.1484936>
- Carmeli, A., & Weisberg, J. (2006). Exploring turnover intentions among three professional groups of employees. *Human Resource Development International*, 9(2), 191-206. <https://doi.org/10.1080/13678860600616305>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of business research*, 116, 183-187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>

- Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. *Journal of Applied Psychology*, 103(2), 182–214. <https://doi.org/10.1037/apl0000259>
- CG Davidson, M., McPhail, R., & Barry, S. (2011). Hospitality HRM: past, present and the future. *International journal of contemporary hospitality management*, 23(4), 498-516. <https://doi.org/10.1108/09596111111130001>
- Chada, L., Mashavira, N., & Mathibe, M. S. (2022). The role of decent work in the Zimbabwean retail sector: Testing a job engagement and turnover intention model. *SA Journal of Human Resource Management*, 20, 2029. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v20_n1_a2029
- Chan, S. H., & Kuok, O. M. (2011). A study of human resources recruitment, selection, and retention issues in the hospitality and tourism industry in Macau. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(4), 421-441. <https://doi.org/10.1080/15332845.2011.588579>
- Chandran, K. S., & Abukhalifeh, A. N. (2021). Systematic literature review of research on work-life balance in hospitality industry since millennium. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 10(1), 14-33.
- Chang, W., & Busser, J. A. (2020). Hospitality career retention: the role of contextual factors and thriving at work. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 193-211. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2018-0831>
- Cheng, P., & Liu, Z. (2024). Predicting frontline employees' emotional labor after suffering customer incivility: a job passion perspective. *Acta Psychologica*, 244, 104178. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104178>
- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2010). Appraising performance across borders: An empirical examination of the purposes and practices of performance appraisal in a multi-country context. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1365-1393. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00937.x>
- Chinyamurindi, W. T., & Mashavira, N. (2024). Job satisfaction and turnover: The role of creativity, engagement, and decent work amongst employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 11. https://hdl.handle.net/10520/ejc-sajhrm_v22_n1_a2713
- Choi, K. (2006). A structural relationship analysis of hotel employees' turnover intention. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 11(4), 321-337. <https://doi.org/10.1080/10941660600931150>
- Choi, S. M., Kim, C. W., Park, H. O., & Park, Y. T. (2023). Association between unpredictable work schedule and work-family conflict in Korea. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 35, e46. <https://doi.org/10.35371/aoem.2023.35.e46>

- Chung, H., Quan, W., Koo, B., Ariza-Montes, A., Vega-Muñoz, A., Giorgi, G., và Han, H. (2021). A threat of customer incivility and job stress to hotel employee retention: Do supervisor and co-worker supports reduce turnover rates? *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(12), 6616. <https://doi.org/10.3390/ijerph18126616>
- Ciarlante, K., Mejia, C., & Broker, E. (2024). A research agenda for occupational safety, health, & well-being in hospitality & tourism management. *International Journal of Hospitality Management*, 123, 103887. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103887>
- Codling, S., Pinnock, J., Barrett, E., Gayle, S., Stephenson, N., Sibblies, N., & Sinclair-Maragh, G. (2022). Factors contributing to staff turnover in the hotel industry: A literature review. In *People Management – Highlighting Futures* (D. Dias & C. Magalhães, Eds.). IntechOpen. <https://doi.org/10.5772/intechopen.107025>
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications. SAGE Publications.
- Crespi-Vallbona, M., Noguer-Junca, E., Louzao, N., & Coromina, L. (2023). Barcelona hotel employees and their conception of fair work. An exploratory study. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 42(9), 56-74. <https://doi.org/10.1108/EDI-08-2022-0232>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of management*, 31(6), 874-900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Dai Quang, T., & Vo-Thanh, T. (2025). *Routledge Handbook of Tourism and Hospitality Development in Vietnam*. Taylor & Francis Group.
- Davahli, M. R., Karwowski, W., Sonmez, S., & Apostolopoulos, Y. (2020). The hospitality industry in the face of the COVID-19 pandemic: Current topics and research methods. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(20), 7366. <https://doi.org/10.3390/ijerph17207366>
- Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010). How much does labor turnover cost? A case study of Australian four- and five- star hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466. <https://doi.org/10.1108/09596111011042686>
- Davidson, M. C., McPhail, R., & Barry, S. (2010). Hospitality HRM: Past.
- De Beer, A., Rogerson, C. M., & Rogerson, J. M. (2014, March). Decent work in the South African tourism industry: Evidence from tourist guides. In *Urban forum* (Vol. 25, No. 1, pp. 89-103). Dordrecht: Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/s12132-013-9199-8>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2013). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Springer Science & Business Media.
- Deery, M. (2008). Talent management, work- life balance and retention strategies. *International journal of contemporary hospitality management*, 20(7), 792-806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Deery M, Jago L, 2015. Revisiting talent management, work-life balance, and retention strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 27(3):453–72. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>
- Demerouti, E.; Bakker, A.B (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *SA J. Ind. Psychol.* 37, 974–983. <https://doi.org/10.4102/sajip.v37i2.974>
- Demerouti, E., Derks, D., ten Brummelhuis, L.L., Bakker, A.B. (2014). New Ways of Working: Impact on Working Conditions, Work–Family Balance, and Well-Being. In: Korunka, C., Hoonakker, P. (eds) *The Impact of ICT on Quality of Working Life*. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-8854-0_8
- Deranty, J. P., & MacMillan, C. (2012). The ILO's Decent Work Initiative: Suggestions for an Extension of the Notion of Decent Work'. *Journal of Social Philosophy*, 43(4).
- Dess, G. G., & Shaw, J. D. (2001). Voluntary turnover, social capital, and organizational performance. *Academy of management review*, 26(3), 446-456. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845830>
- Di, F. A., & Blustein, D. L. (2016). Editorial: From meaning of work to meaningful lives: The challenges of expanding decent work. *Frontiers in Psychology*, 7, 1–2.
- Di Fabio, A., Svicher, A., & Gori, A. (2021). Occupational fatigue: Relationship with personality traits and decent work. *Frontiers in Psychology*, 12, 1–9.
- Diemer, M. A., Mistry, R. S., Wadsworth, M. E., López, I., & Reimers, F. (2013). Best practices in conceptualizing and measuring social class in psychological research. *Analyses of Social Issues and Public Policy*, 13(1), 77–113. <https://doi.org/10.1111/asap.12001>
- Dipietro, R. B., & Condly, S. J. (2007). Employee turnover in the hospitality industry: An analysis based on the CANE model of motivation. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 6(1), 1-22. https://doi.org/10.1300/J171v06n01_01
- Doan, T. Y., Nguyen, T. T. N., Le, T. H. H., Hoang, D. H., Nguyen, T. T., & Pham, H. H. (2025). Financial incentives as a tool to retain employees: Evidence from industries with high employee turnover rates in Vietnam. *Multidisciplinary Reviews*, 8(10), 2025333-2025333. <https://doi.org/10.31893/multirev.2025333>
- Dogru, T., McGinley, S., Sharma, A., Isik, C., & Hanks, L. (2023). Employee turnover dynamics in the hospitality industry vs. the overall economy. *Tourism Management*, 99, Article 104783. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104783>

- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of occupational and organizational psychology*, 83(3), 579-599. <https://doi.org/10.1348/096317909X470690>
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Cartwright, S., & Robertson, S. (2005). Work environments, stress, and productivity: An examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409-423.
- Douglass, R. P., Velez, B. L., Conlin, S. E., Duffy, R. D., & England, J. W. (2017). Examining the psychology of working theory: Decent work among sexual minorities. *Journal of Counseling Psychology*, 64(5), 550-559.
- Duckworth, A. L., Peterson, C., Matthews, M. D., & Kelly, D. R. (2007). Grit: perseverance and passion for long-term goals. *Journal of personality and social psychology*, 92(6), 1087.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A., & Autin, K. L. (2016). The psychology of working theory. *Journal of counseling psychology*, 63(2), 127-148.
- Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., & Douglass, R. P. (2017). The development and initial validation of the decent work scale. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 206-221. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/cou0000191>
- Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 1(1), 23-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091305>
- Edralin, D. M. (2016). Good work through decent work: Practices of sixteen unionized firms in the Philippines. *DLSU Business and Economics Review*, 26(1), 1-16.
- Edwards, J. R., & Rothbard, N. P. (1999). Work and family stress and well-being: An examination of person-environment fit in the work and family domains. *Organizational behavior and human decision processes*, 77(2), 85-129. <https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2813>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- England, J. W., Duffy, R. D., Gensmer, N. P., Kim, H. J., Buyukgoze-Kavas, A., & Larson-Konar, D. M. (2020). Women attaining decent work: The important role of workplace climate in Psychology of Working Theory. *Journal of counseling psychology*, 67(2), 251-264. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/cou0000411>
- Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American journal of theoretical and applied statistics*, 5(1), 1-4.

- Evans, J. R., & Mathur, A. (2005). The value of online surveys. *Internet research*, 15(2), 195-219. <https://doi.org/10.1108/10662240510590360>
- Fabian, M., & Breunig, R. (2019). Long work hours and job satisfaction: Do overworkers get trapped in bad jobs? *Social Science Quarterly*, 100(5), 1932-1956. <https://doi.org/10.1111/ssqu.12648>
- Fabio, A. D., & Maree, J. G. (2016). Using a transdisciplinary interpretive lens to broaden reflections on alleviating poverty and promoting decent work. *Frontiers in Psychology*, 7, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00503>
- Fairbairn, S., & Gillespie, C. W. (2022). Pursuing Happiness and Fulfillment at Work. *Teacher Education Quarterly*, 49(2), 86-105.
- Fairlie, P. (2011). Meaningful work, employee engagement, and other key employee outcomes: Implications for human resource development. *Advances in developing human resources*, 13(4), 508-525. <https://doi.org/10.1177/1523422311431679>
- Fayyazi, M., & Aslani, F. (2015). The impact of work-life balance on employees' job satisfaction and turnover intention; the moderating role of continuance commitment. *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 51, 33-41.
- Ferraro, T., Pais, L., Dos, S. N. R., & Moreira, J. M. (2018). The decent work questionnaire: Development and validation in two samples of knowledge workers. *International Labor Review*, 157(2), 243-265. <https://doi.org/10.1111/ilr.12039>
- Ferraro, T., dos Santos, N. R., Moreira, J. M., & Pais, L. (2020). Decent work, work motivation, work engagement and burnout in physicians. *International Journal of Applied Positive Psychology*, 5(1), 13-35. <https://doi.org/10.1007/s41042-019-00024-5>
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fisher, R. A. (1958). *Statistical methods for research workers* (13th ed.). Hafner Publishing Co.
- Fisher, R. A. (1960). *The design of experiments* (7th rev. ed.). Hafner Publishing Co.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: a measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of occupational health psychology*, 14(4), 441-456. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/a0016737>
- 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/10.1177/002224378101800104>
- Fox, S. R., & Fallon, B. J. (2003, January). Modelling the effect of work/life balance on job satisfaction and turnover intentions. In *Australian Journal of Psychology* (Vol. 55, pp. 123-124).

- Gamor, E., Amissah, E. F., Amissah, A., & Nartey, E. (2018). Factors of work-family conflict in the hospitality industry in Ghana. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(4), 482-501. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1328263>
- García-Buades, M. E., Peiró, J. M., Montañez-Juan, M. I., Kozusznik, M. W., & Ortiz-Bonnín, S. (2020). Happy-productive teams and work units: A systematic review of the 'happy-productive worker thesis'. *International journal of environmental research and public health*, 17(1), 69. <https://doi.org/10.3390/ijerph17010069>
- García-Rodríguez, F. J., Armas-Cruz, Y., & González-de-la-Rosa, M. (2020). Decent work in hospitality: Scale development and validation. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1674–1693. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1865386>
- Geng, Y., Jiang, X., Yan, Y., Gao, J., & Li, J. (2024). Toward sustainability: mechanism between work–family balance and fertility intention with decent work as the mediating role. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11(1), 1-12. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03786-9>
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S., & Varone, F. (2013). HRM practices, intrinsic motivators, and organizational performance in the public sector. *Public Personnel Management*, 42(2), 123-150. <https://doi.org/10.1177/0091026013487121>
- Gill, H., Ahmed, I., Rizwan, M., Farid, S., Mustafa, M., Saher, S., & Tanveer, M. A. (2013). The antecedents of turnover intention: A comprehensive model to predict the turnover intentions. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 3(12), 392–402.
- Giousmpasoglou, C. (2024). Working Conditions in the Hospitality Industry: The Case for a Fair and Decent Work Agenda. *Sustainability*, 16(19), 8428. <https://doi.org/10.3390/su16198428>
- Graça, M., Pais, L., Mónico, L. (2021). Decent Work and Work Engagement: A Profile Study with Academic Personnel. *Applied Research Quality Life* 16, 917–939. <https://doi.org/10.1007/s11482-019-09780-7>
- Graham, C., & Pettinato, S. (2002). Frustrated achievers: Winners, losers and subjective well-being in new market economies. *Journal of Development Studies*, 38(4), 100-140. <https://doi.org/10.1080/00220380412331322431>
- Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of management review*, 32(2), 393-417. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.24351328>
- Grandey, A. A., & Gabriel, A. S. (2015). Emotional labor at a crossroads: Where do we go from here?. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, 2(1), 323-349. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111400>
- Grawitch, M. J., Gottschalk, M., & Munz, D. C. (2006). The path to a healthy workplace: A critical review linking healthy workplace practices, employee well-

- being, and organizational improvements. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 58(3), 129–147.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/1065-9293.58.3.129>
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., và Shaw, J. D. (2003), The relation between work–family balance and quality of life, *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510–531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 266–275.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.008>
- Griffeth, R.W., Hom, P.W. and Gaertner, S., 2000. A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of management*, 26(3), pp.463–488.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Gu, Y., Wang, R. (2021). Job demands and work–family conflict in preschool teachers: The buffering effects of job resources and off-job recovery experiences. *Curr Psychol* 40, 3974–3985. <https://doi.org/10.1007/s12144-019-00349-z>
- Guzeller, C. O., & Celiker, N. (2020). Examining the relationship between organizational commitment and turnover intention via a meta-analysis. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research*, 14(1), 102–120. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-05-2019-0094>
- Haar, J. M., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85(3), 361–373.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.08.010>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational behavior and human performance*, 16(2), 250–279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)
- Ha, N., Diem, P. (2025). Boosting human resource professionalism in change leadership to foster organizational commitment. *Futur Bus J* 11, 152.
<https://doi.org/10.1186/s43093-025-00571-1>
- Hair Jr, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–123.
<https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Hair Jr, J., Page, M., & Brunsveld, N. (2019). *Essentials of business research methods*. Routledge.

- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook (p. 197). Springer Nature.
- Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management journal*, 49(2), 305-325. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.20786077>
- Hauf, F. (2015). The paradoxes of decent work in context: A cultural political economy perspective. *Global Labor Journal*, 6(2), 138–155.
- Hayes, B. E., Perander, J., Smecko, T. and Trask, J. (1998), Measuring perceptions of workplace safety: Development and validation of the work safety scale. *Journal of Safety Research*. vol.29, pp.145–161. [https://doi.org/10.1016/S0022-4375\(98\)00011-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4375(98)00011-5)
- Hayes, D. K., & Ninemeier, J. D. (2009). *Human resources management in the hospitality industry*. John Wiley & Sons.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and practice in human resource management*, 13(1), 85-91.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 43, 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hobfoll. S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*. 44(3). 513-524.
- Hom, P. W., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Griffeth, R. W. (2012). Reviewing employee turnover: Focusing on proximal withdrawal states and an expanded criterion. *Psychological Bulletin*, 138(5), 831–858. <https://doi.org/10.1037/a0027983>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530–545. <https://doi.org/10.1037/apl0000103>
- Howell, A., Kirk-Brown, A., và Cooper, B. K. (2012). Does congruence between espoused and enacted organizational values predict affective commitment in Australian organizations? *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 731-747. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.561251>
- Hsieh. Y. C. J., Apostolopoulos. Y., & Sonmez. S. (2013). The world at work: hotel cleaners. *Occupational and Environmental Medicine*. 70(5). 360–364. <https://doi.org/10.1136/oemed-2012-100986>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural*

- Equation Modeling: *A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Huang, W., Shen, J., & Yuan, C. (2021). How Decent Work Affects Affective Commitment Among Chinese Employees: The Roles of Psychological Safety and Labor Relations Climate. *Journal of Career Assessment*, 30(1), 157-180. <https://doi.org/10.1177/10690727211029673> (Original work published 2022)
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: a meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of applied psychology*, 92(5), 1332-1356.
- Hussain, A. B., & Endut, N. (2018). Do decent working conditions contribute to work–life balance: A study of small enterprises in Bangladesh. *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(1), 90-104. <https://doi.org/10.1108/APJIE-04-2018-045>
- Hwang, Y., Shi, X., & Wang, X. (2021). Hospitality employees' emotions in the workplace: a systematic review of recent literature. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3752-3796. <https://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1426>
- Ishak, O., Nururly, S., Yusuf, N., & Dharmawan, D. (2024). The Role Of Job Satisfaction, Stress Due To Workload And Self Efficacy On Employee Performance In Hospitality Industry. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 962-968. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2211>
- Iverson, R. D., & Deery, M. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 7(4), 71-82. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1997.tb00290.x>
- Jaya, A., Rosnani, T., Rosnani, R., Fahrana, Y., & Marumpe, D. P. (2023). Turnover Intention: is it Influenced by Quality of Work Life and Job Satisfaction as a Mediator. *South Asian Research Journal of Business and Management*, 5(06), 179-187.
- Jawando, J. O., & Adenugba, A. A. (2017). Gender differences in the allocation of tasks and decent work in the food and beverage industry in Lagos, Nigeria. *Gender and Behaviour*, 15(1), 8301-8319. <https://hdl.handle.net/10520/EJC-88e91ae26>
- Nourafkan, N. J., & Tanova, C. (2023). Employee perceptions of decent work: a systematic literature review of quantitative studies. *Current Psychology*, 42(34), 29772-29800. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04837-1>
- Jolliffe, L., & Farnsworth, R. (2003). Seasonality in tourism employment: Human resource challenges. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(6), 312-316. <https://doi.org/10.1108/09596110310488140>

- Judge. T. A., Piccolo. R. F., Podsakoff. N. P., Shaw. J. B., & Rich. B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157-167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>
- Kaan Namal, M., Tufan, C., Sani Mert, I., & Arun, K. (2024). Decent Work, Employee Satisfaction, and the Mediating Role of Social Courage in Reducing Turnover. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241242060> (Original work published 2024)
- Kabir, I., Gunu, U., & Gwadabe, Z. L. (2023), Decent work environment and work-life balance: Empirical analysis of banking sector of hostile environments, *Journal of Family and Economic Issues*, 44(2), 297–312.
- kakar, A.S., Saufi, R.A. (2021). Human Resource Management Practices and Turnover Intention in Higher Education: The Moderating Role of Job Opportunities. In: Alareeni, B., Hamdan, A., Elgedawy, I. (eds) The Importance of New Technologies and Entrepreneurship in Business Development: In The Context of Economic Diversity in Developing Countries. ICBT 2020. Lecture Notes in Networks and Systems, vol 194. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-69221-6_138
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A Review of the Meaning of the Balance Construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327. <https://psycnet.apa.org/doi/10.5172/jmo.837.14.3.323>
- Kammeyer- Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen- Ganepola, M. D. (2013). A meta- analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel psychology*, 66(1), 47-90. <https://doi.org/10.1111/peps.12009>
- Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work–family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism management*, 28(1), 238-252. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2005.12.019>
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.02.003>
- Karatepe. O. M. (2013). High-performance work practices. work social support. and their effects on job embeddedness and turnover intentions. *International Journal*

- of *Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 903-921. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-06-2012-0097>
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2017). The effects of work social support and career adaptability on career satisfaction and turnover intentions. *Journal of Management & Organization*, 23(3), 337-355. <https://doi.org/10.1017/jmo.2016.12>
- Khaliq, A., Waqas, A., Nisar, Q. A., Haider, S., & Asghar, Z. (2022). Application of AI and robotics in hospitality sector: A resource gain and resource loss perspective. *Technology in Society*, 68, 101807. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101807>
- Khan, A., & Sandhu, M. (2016). Benchmarking national culture and decent work practice indicators in project-based industry: Lessons from United Arab Emirates. *Benchmarking: An International Journal*, 23(3), 490-518. <https://doi.org/10.1108/BIJ-02-2014-0015>
- Kim, B. P., Lee, G., & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29(4), 591-597. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.10.025>
- Kim, E.-J., & Park, S. (2019). Top Management Support for Talent and Culture on Career Changers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. *Journal of Career Development*, 47(6), 686-700. <https://doi.org/10.1177/0894845318820967> (Original work published 2020)
- Kim, H., & Kao, D. (2014). A meta-analysis of turnover intention predictors among US child welfare workers. *Children and Youth Services Review*, 47, 214-223. <https://doi.org/10.1016/j.childyouth.2014.09.015>
- Kim, H. S., Sherman, D. K., Taylor, S. E. (2008). Culture and social support. *American Psychologist*, 63(6), 518-526.
- Kim, M., & Kim, J. (2022). Examining predictors and outcomes of decent work among Korean workers. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1100. <https://doi.org/10.3390/ijerph19031100>
- Kim, S. Y., & Fernandez, S. (2017). Employee empowerment and turnover intention in the US federal bureaucracy. *The American review of public administration*, 47(1), 4-22. <https://doi.org/10.1177/0275074015583712>
- Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. P., Bakker, A. B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, D. P., Choi, V. K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F. J., Gelfand, M. J., Greer, L. L., Johns, G., Kesebir, S., Klein, P. G., Lee, S. Y., . . . Vugt, M. v. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>

- Koekemoer, E., & Masenge, A. (2024). Outcomes of decent work among blue-collar workers in South Africa: The role of job satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 32(2), 243-263. <https://doi.org/10.1177/10690727231187639>
- Kozan, S., Işık, E., & Blustein, D. L. (2019). Decent work and well-being among low-income Turkish employees: Testing the psychology of working theory. *Journal of Counseling Psychology*, 66(3), 317–327. <https://doi.org/10.1037/cou0000342>
- Kristof, A. L. (1996). Person- organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology*, 49(1), 1-49. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1996.tb01790.x>
- Kristof-Brown, A., & Guay, R. P. (2011). Person–environment fit.
- Kumar, R. (2018). Research methodology: A step-by-step guide for beginners.
- Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214. <https://doi.org/10.1177/1938965510362871>
- Lam, W., & Chen, Z. (2012). When I put on my service mask: Determinants and outcomes of emotional labor among hotel service providers according to affective event theory. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 3-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.009>
- 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. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(00\)00039-X](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00039-X)
- Lan, J., Gong, Y., Liu, T., Wong, M. N., & Yuan, B. (2022). How emotional regulation and conscientiousness break the reciprocal circle between customer mistreatment and surface acting: an experience sampling study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(11), 4007-4028. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2021-1102>
- Laškarin Ažić, M., Cerović, M., & Ivančić, I. (2024). The impact of perceived top management support on job performance through job burnout: Evidence from the hotel industry. *Tourism and hospitality management*, 30(3), 453-458. <https://doi.org/10.20867/thm.30.3.11>
- Law, R., Dollard, M. F., Tuckey, M. R., & Dormann, C. (2011). Psychosocial safety climate as a lead indicator of workplace bullying and harassment, job resources, psychological health and employee engagement. *Accident Analysis & Prevention*, 43(5), 1782-1793. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2011.04.010>
- Lee, M., & Kim, B. (2023). Effect of the employees' mental toughness on organizational commitment and job satisfaction: Mediating psychological well-being. *Administrative Sciences*, 13(5), 133. <https://doi.org/10.3390/admsci13050133>

- Lestari, D., & Margaretha, M. (2021). Work life balance, job engagement and turnover intention: Experience from Y generation employees. *Management Science Letters*, 11(1), 157-170.
- Lewis, R. A. (2010). Work-life balance in hospitality: Experiences from a Geneva-based hotel. *International Journal of Management & Information Systems (Online)*, 14(5).
- Lewis, R. C., & Chambers, R. E. (1989). *Marketing leadership in hospitality: Foundations and practices* (699pp).
- Li, J. J., Bonn, M. A., & Ye, B. H. (2019). Hotel employee's artificial intelligence and robotics awareness and its impact on turnover intention: The moderating roles of perceived organizational support and competitive psychological climate. *Tourism management*, 73, 172-181. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.02.006>
- Li, J. J., Kim, W. G., & Zhao, X. R. (2017). Multilevel model of management support and casino employee turnover intention. *Tourism Management*, 59, 193–204. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.08.006>
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). Measuring the Meaning of Meaningful Work: Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS). *Group & Organization Management*, 37(5), 655-685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578> (Original work published 2012)
- Li, Y., Song, Y., Yang, Y., & Huan, T. C. (2023). Exploring the influence of work values on millennial hospitality employees' turnover intentions: An empirical assessment. *Current Issues in Tourism*, 26(10), 1635-1651. <https://doi.org/10.1080/13683500.2022.2062307>
- Li, Z., Yu, Z., Huang, S. S., Zhou, J., Yu, M., & Gu, R. (2021). The effects of psychological capital, social capital, and human capital on hotel employees' occupational stress and turnover intention. *International Journal of Hospitality Management*, 98, Article 103046. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103046>
- Liu, D., Lan, Y., Li, C., Xu, Y., & Yang, J. (2022). A Bifactor Exploratory Structural Equation Modeling Representation of the Structure of the Decent Work Scale: Evidence from China. *Journal of Career Assessment*, 31(1), 109-128. <https://doi.org/10.1177/10690727221096487> (Original work published 2023)
- Liu, T., Gao, J., Zhu, M., & Jin, S. (2021). Women's work-life balance in hospitality: Examining its impact on organizational commitment. *Frontiers in Psychology*, 12, 625550. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.625550>
- Liu-Lastres, B., Wen, H., & Huang, W. J. (2023). A reflection on the Great Resignation in the hospitality and tourism industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(1), 235–249. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2022-0551>

- Lu, A. C. C., & Gursay, D. (2016). Impact of job burnout on satisfaction and turnover intention: do generational differences matter?. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), 210-235. <https://doi.org/10.1177/1096348013495696>
- Lucas, R., & Deery, M. (2004). Significant developments and emerging issues in human resource management. *International Journal of Hospitality Management*, 23(5), 459-472. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.10.005>
- Luksyte, A., Bauer, T. N., Debus, M. E., Erdogan, B., & Wu, C.-H. (2020). Perceived Overqualification and Collectivism Orientation: Implications for Work and Nonwork Outcomes. *Journal of Management*, 48(2), 319-349. <https://doi.org/10.1177/0149206320948602> (Original work published 2022)
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 305-320. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199805\)19:3%3C305::AID-JOB843%3E3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199805)19:3%3C305::AID-JOB843%3E3.0.CO;2-N)
- March, J. G., & Simon, H. A. (1993). *Organizations*. John Wiley & Sons.
- Maqableh, O., Helalat, A., & Nor, C. S. M. (2023). Exploring the mediating influence of job satisfaction on the relationship between job security and turnover intention: A case study of the hospitality industry of Jordan. *Problems and Perspectives in Management*, 21(1), 384-395.
- Maranell, G. M. (Ed.). (1974). *Scaling: A source book for behavioral scientists*. Aldine.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1091980>
- Maronick, T. J. (2009). The role of the Internet in survey research: Guidelines for researchers and experts. *Journal of Global Business & Technology*, 5(1).
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (2014). *Designing qualitative research*. Sage Publications.
- Masdonati, J., Schreiber, M., Marcionetti, J., & Rossier, J. (2019). Decent work in Switzerland: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 110, 12–27. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.11.004>
- McGonagle, A. K., Bardwell, T., Flinchum, J., & Kavanagh, K. (2022). Perceived work ability: A constant comparative analysis of workers' perspectives. *Occupational Health Science*, 6(2), 207-246. <https://doi.org/10.1007/s41542-022-00116-w>
- McIlveen, P., Hoare, P. N., Perera, H. N., Kossen, C., Mason, L., Munday, S., Alchin, C., Creed, A., & McDonald, N. (2020). Decent Work's Association With Job

- Satisfaction, Work Engagement, and Withdrawal Intentions in Australian Working Adults. *Journal of Career Assessment*, 29(1), 18-35. <https://doi.org/10.1177/1069072720922959> (Original work published 2021)
- Mejia. C., Pittman. R., Beltramo. J. M., Horan. K., Grinley. A., & Shoss. M. K. (2021). Stigma & dirty work: In-group and out-group perceptions of essential service workers during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102772. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102772>
- Michaels, C. E., & Spector, P. E. (1982). Causes of employee turnover: A test of the Mobley, Griffeth, Hand, and Meglino model. *Journal of Applied Psychology*, 67(1), 53–59. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.1.53>
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., & Lee, T. W. (2001). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. *Academy of Management Perspectives*, 15(4), 96-108. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897929>
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62(2), 237–240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H. (1982). Employee turnover: Causes, consequences, and control. Addison-Wesley.
- Motowidlo, S. J. (1983). Predicting sales turnover from pay satisfaction and expectation. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 484–489. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.484>
- Nadiri, H., & Tanova, C. (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organizational citizenship behavior in hospitality industry. *International journal of hospitality management*, 29(1), 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.05.001>
- Nguyen, C. N., Hoang, G., & Luu, T. T. (2023). Frontline employees' turnover intentions in tourism and hospitality sectors: A systematic literature review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, 49, 101197. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101197>
- Kaan Namal, M., Tufan, C., Sani Mert, I., & Arun, K. (2024). Decent Work, Employee Satisfaction, and the Mediating Role of Social Courage in Reducing Turnover. *SAGE Open*, 14(2). <https://doi.org/10.1177/21582440241242060> (Original work published 2024)
- Newton, C. J., và Mazur, A. K. (2016). Value congruence and job-related attitudes in a nonprofit organization: A competing values approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(10), 1013-1033. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1053962>

- Ng, T. W., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel psychology*, 58(2), 367-408. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00515.x>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2010). Organizational tenure and job performance. *Journal of management*, 36(5), 1220-1250. <https://doi.org/10.1177/0149206309359809>
- Noe, R. A. (2017). Employee training and development (7th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noor, K. M. (2011). Work-life balance and intention to leave among academics in Malaysian public higher education institutions. *International journal of business and social science*, 2(11), 240-248.
- Oldham, G. R., Hackman, J. R., & Pearce, J. L. (1976). Conditions under which employees respond positively to enriched work. *Journal of Applied Psychology*, 61(4), 395-403. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.4.395>
- O'Neill, J. W., & Davis, K. (2011). Work stress and well-being in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 30(2), 385-390. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.07.007>
- Page, K. (2005). Subjective wellbeing in the workplace. *Unpublished honours thesis, Deakin University, Melbourne, Australia*.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372. <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>
- Papadopoulos, O. (2021). Structural barriers to achieving decent work in the Greek hospitality industry: A critical employment relations approach. In F. Christie, M. Antoniadou, K. Albertson, & M. Crowder (Eds.), *Decent work* (pp. 129-139). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-80117-586-920211010>
- Peterson, C. (2004). Positive social science. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 591(1), 186-201. <https://doi.org/10.1177/0002716203260100>
- Pham, N. T., Ngoc Thuy, V. T., Hai Quang, N., Tuan, T. H., & Uyen, N. H. (2025). Digital transformation in human resources management and work-at-home. *The Bottom Line*, 38(1), 99-122. <https://doi.org/10.1108/BL-07-2022-0111>
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). Snowball sampling. *SAGE research methods foundations*. <https://doi.org/10.4135/9781526421036831710>
- Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211-217. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00011-6](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00011-6)

- Price, J. L. (2001), Reflections on the determinants of voluntary turnover., *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624.
- Price, J. L., & Mueller, C. W., (1981). A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543-565. <https://doi.org/10.5465/255574>
- Priyashantha, K. G., De Alwis, A. C., & Welmilla, I. (2022). Work-family conflicts in the context of labour market change: a systematic literature review.
- Qiu, D., Li, Y., Li, R., He, J., Ouyang, F., Luo, D., & Xiao, S. (2022). Long working hours, work-related stressors and sleep disturbances among Chinese government employees: A large population-based follow-up study. *Sleep Medicine*, 96, 79-86. <https://doi.org/10.1016/j.sleep.2022.05.005>
- Qiu, H., Haobin Ye, B., Hung, K., & York, Q. Y. (2015). Exploring antecedents of employee turnover intention–Evidence of China’s hotel industry. *Journal of China Tourism Research*, 11(1), 53-66. <https://doi.org/10.1080/19388160.2014.908756>
- Quick, J. C.. & Henderson. D. F. (2016). Occupational stress: Preventing suffering. enhancing wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 13(5). 459. <https://doi.org/10.3390/ijerph13050459>
- Quick, J. C., & Quick, J. D. (2004). *healthy, happy, productive work*: A leadership challenge. *Organizational Dynamics*, 33(4), 329–337. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.09.001>
- Ribeiro, M. A., Teixeira, M. A. P., & Ambiel, R. A. M. (2019). Decent work in Brazil: Context, conceptualization, and assessment. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 229-240. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.03.006>
- Rasheed. M. I.. Okumus. F.. Weng. Q.. & Hong. L. (2020). Career adaptability and turnover intentions: The role of perceived organizational support and resilience. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 45(2). 197-207. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.05.006>
- Rahman, M. S., Som, H. M., Rahman, M. H. A., & Karim, D. N. (2025). A bibliometric analysis on intended and actual turnover in higher education. *Higher Education Quarterly*, 79(1), e12564. <https://doi.org/10.1111/hequ.12564>
- Robinson. R. N. S.. Kralj. A.. Solnet. D. J.. Goh. E.. & Callan. V. J. (2014). Thinking strategically about employee turnover: A predictive study of QSR employee turnover. *International Journal of Hospitality Management*. 38(2). 139-146. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.008>
- Robinson, R. N. S., Martins, A., Solnet, D., & Baum, T. (2019). Sustaining precarity: Critically examining tourism and employment. *Journal of Sustainable Tourism*.
- Rosemberg, M. A. S., Granner, J. R., Li, W. V., Adams, M., & Militzer, M. A. (2022). Intervention needs among hotel employees and managers. *Work*, 71(4), 1063-1071.

- Rosete, D. (2006). The impact of organisational values and performance management congruency on satisfaction and commitment. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(1), 7-24.
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., ... & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35.
- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public personnel management*, 43(2), 197-217. <https://doi.org/10.1177/0091026014522202>
- Saeed, F., Mir, A., Hamid, M., Ayaz, F., & Iyyaz, U. (2023). Employee Salary and Employee Turnover Intention: A Key Evaluation Considering Job Satisfaction and Job Performance as Mediators. *International Journal of Management Research and Emerging Sciences*, 13(1). <https://doi.org/10.56536/ijmres.v13i1.234>
- Santos, E. (2023). From neglect to progress: Assessing social sustainability and decent work in the tourism sector. *Sustainability*, 15(13), 10329. <https://doi.org/10.3390/su151310329>
- Saporna, G. C., & Claveria, R. A. (2013). Exploring the satisfaction, commitment and turnover intentions of employees in low cost hotels in Or. Mindoro, Philippines. *Journal of Tourism Research & Hospitality*, 2(1), 1-4.
- Sarstedt, M., Hair Jr, J. F., Cheah, J. H., Becker, J. M., & Ringle, C. M. (2019). How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM. *Australasian marketing journal*, 27(3), 197-211. <https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., & Hair, J. F. (2021). Partial least squares structural equation modeling. In *Handbook of market research* (pp. 587-632). Cham: Springer International Publishing.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993). The service organization: Human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, 21(4), 39-52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90032-V](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90032-V)
- Schaubroeck, J., Cotton, J. L., & Jennings, K. R. (1989). Antecedents and consequences of role stress: A covariance structure analysis. *Journal of organizational Behavior*, 10(1), 35-58. <https://doi.org/10.1002/job.4030100104>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi- sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational*

- and *Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
<https://doi.org/10.1002/job.248>
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- Singh, P., & Loncar, N. (2010). Pay satisfaction, job satisfaction and turnover intent. *Relations industrielles*, 65(3), 470-490. <https://doi.org/10.7202/044892ar>
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251. <https://doi.org/10.1080/09585190802670516>
- Shoss, M., Min, H., Horan, K., Schlotzhauer, A., Nigam, J., & Swanson, N. (2021, January). The impact of precarious work on going to work sick and sending children to school sick during the COVID-19 pandemic. In *Virtual 3rd International Electronic Conference on Environmental Research and Public Health-Public Health Issues in the Context of the COVID-19 Pandemic*.
- Skulmoski, G. J., Hartman, F. T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education: Research*, 6(1), 1-21.
- Smith, C. M., Allan, B. A., & Blustein, D. L. (2024). Decent work and self determination needs: Exploring relational workplace civility as a moderator. *Journal of Career Assessment*, 32(2), 226-242. <https://doi.org/10.1177/10690727231186768>
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72-S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. (2004). Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of economic issues*, 38(1), 113-137. <https://doi.org/10.1080/00213624.2004.11506667>
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American journal of community psychology*, 13(6), 693.
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
- Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019). Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from employees' online reviews. *Tourism Management*, 75, 130-147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.030>
- Steger, M. F., Dik, B. J., & Duffy, R. D. (2012). Measuring meaningful work: The work and meaning inventory (WAMI). *Journal of career Assessment*, 20(3), 322-337. <https://doi.org/10.1177/1069072711436160>

- Steiger, J. H. (2007). Understanding the limitations of global fit assessment in structural equation modeling. *Personality and Individual differences*, 42(5), 893-898. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2006.09.017>
- Sublett, L. W., Rhodes, D., Penney, L. M., & Bok, C. (2021). Just like me: Effects of value congruence on work-family enrichment. *Romanian Journal of Applied Psychology*, 23(1), 9–17. <https://doi.org/10.24913/rjap.23.1.02>
- Sun, X., Xu, H., Köseoglu, M. A., & Okumus, F. (2020). How do lifestyle hospitality and tourism entrepreneurs manage their work-life balance?. *International Journal of Hospitality Management*, 85, 102359. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102359>
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-life balance, job satisfaction, and job performance of SMEs employees: The moderating role of family-supportive supervisor behaviors. *Frontiers in psychology*, 13, 906876. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Terera. S. R.. & Ngirande. H. (2014). The impact of rewards on job satisfaction and employee turnover. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(1). 481-489.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta- analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Thompson, S. (2006). The political theory of recognition: A critical introduction. Polity.
- Timms, C., Brough, P., & Chan, X. W. C. (2020). Employees' psychological health and the impact of flexible working arrangements. In *Flexible Work* (pp. 35-47). Routledge.
- Tokar, D. M., & Kaut, K. P. (2018). Predictors of decent work among workers with Chiari malformation: An empirical test of the psychology of working theory. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 126–137. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2018.01.002>
- Van Laar, D., Edwards, J. A., & Easton, S. (2007). The Work- Related Quality of Life scale for healthcare workers. *Journal of advanced nursing*, 60(3), 325-333.
- Vashdi, D. R., Katz–Navon, T., & Delegach, M. (2021). Service Priority Climate and Service Performance Among Hospitality Employees: The Role of Emotional Labor and Workload Pressure. *Cornell Hospitality Quarterly*, 63(4), 504-518. <https://doi.org/10.1177/19389655211029912> (Original work published 2022)
- Virick, M., Lilly, J. D., & Casper, W. J. (2007). Doing more with less: An analysis of work life balance among layoff survivors. *Career Development International*, 12(5), 463-480.
- Yamane, T. (1967). Elementary sampling theory.

- Walker, H. R., Evans, E., Nirula, R., Hyngstrom, J., Matsen, C., Nelson, E., ... & Morrow, E. H. (2022). "I need to have a fulfilling job": a qualitative study of surgeon well-being and professional fulfillment. *The American Journal of Surgery*, 223(1), 6-11.
- Walmsley, A., Åberg, K., Blinnikka, P., & Jóhannesson, G. T. (2020). Tourism employment in nordic countries: Trends, practices and opportunities. In *Tourism Employment in Nordic Countries: Trends, Practices, and Opportunities* (pp. 425-442). Cham: Springer International Publishing.
- Walton, R. E. (1973). Quality of working life: what is it?. *Sloan Management Review (pre-1986)*, 15(1), 11.
- Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020). Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.07.002>
- Wang, D., Jia, Y., Hou, Z. J., Xu, H., Zhang, H., & Guo, X. L. (2019). A test of psychology of working theory among Chinese urban workers: Examining predictors and outcomes of decent work. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103325. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103325>
- Wang, D., & Cheung, C. (2024). Decent work in tourism and hospitality – A systematic literature review, classification, and research recommendations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(7), 2194–2213. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2022-1263>
- Wang, J., & Wang, X. (2019). Structural equation modeling: Applications using Mplus. John Wiley & Sons.
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2022). Decent work and turnover intention among new generation employees: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy. *Sage Open*, 12(2), 21582440221094591. <https://doi.org/10.1177/21582440221094591>
- Wan, W., & Duffy, R. D. (2023). Decent work and turnover intentions among Chinese millennials: A longitudinal study. *Journal of Career Development*, 50(4), 933-946. <https://doi.org/10.1177/08948453221133831>
- Webster, E., Budlender, D., & Orkin, M. (2015). Developing a diagnostic tool and policy instrument for the realization of decent work. *International Labor Review*, 154(2), 123–145.
- Wen, H., Xia, S., Sun, Y., Wang, L., & Yu, Z. (2021, March). Flexible Work Arrangements and Willingness to Stay: Mediating and Moderating Roles. In *2021 10th International Conference on Industrial Technology and Management (ICITM)* (pp. 61-66). IEEE.
- Wong, K. P., Lee, F. C. H., Teh, P. L., & Chan, A. H. S. (2021). The interplay of socioecological determinants of work–life balance, subjective wellbeing and

- employee wellbeing. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4525. <https://doi.org/10.3390/ijerph18094525>
- Wu, S., & Fauzi, N. F. S. B. N. (2025). The Impact of Decent Work Practices, Employee Resilience and Psychological Contract Fulfillment on Work-life Balance in China's Banking Industry. *Journal of Theory and Practice in Humanities and Social Sciences*, 2(4), 6-11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16395995>
- Yao, C., Parker, J., Arrowsmith, J., & Carr, S. C. (2017). The living wage as an income range for decent work and life. *Employee relations*, 39(6), 875-887.
- Yue, T. (2019). Examining employees' turnover intention based on organizational justice, pay satisfaction and job satisfaction in the hospitality and tourism industry (Doctoral dissertation, University of Guelph).
- Zadow, A., Dollard, M.F., Parker, L., Storey, K. (2019). Psychosocial Safety Climate: A Review of the Evidence. In: Dollard, M., Dormann, C., Awang Idris, M. (eds) Psychosocial Safety Climate. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-20319-1_2
- Zhang, T. C., Torres, E., & Jahromi, M. F. (2020). Well on the way: An exploratory study on occupational health in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 87, 102382. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102382>
- Zhang, Y. (2016). A review of employee turnover influence factor and countermeasure. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(2), 85–91.
- Zhang, Y., Sun, J. M., Lin, C. H., & Ren, H. (2020). Linking core self-evaluation to creativity: The roles of knowledge sharing and work meaningfulness. *Journal of Business and Psychology*, 35, 257-270. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9609-y>
- Zhuang, W. L., Chen, K. Y., Chang, C. L., Guan, X., & Huan, T. C. (2020). Effect of hotel employees' workplace friendship on workplace deviance behaviour: Moderating role of organisational identification. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102531. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102531>
- Zopiatis, A., Constanti, P., & Theocharous, A. L. (2014). Job involvement, commitment, satisfaction and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus. *Tourism Management*, 41, 129-140. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2013.09.013>

TIẾNG VIỆT

- Giang, p. X., & Lê Đình, c. Hiên (2017). Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của công chức viên chức ngành văn hóa, thể thao và du lịch tỉnh bình dương. *Journal of Science and Technology-IUH*, 26(02).
- Lê, V. H., & Trương, T. T. A. (2012). Phương pháp nghiên cứu trong kinh doanh.Đinh Phi Hồ & Nguyễn Thị Mai Trang. (2008). Nghiên cứu khoa học marketing: Ứng

dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM. Nhà xuất bản Đại học Quốc gia TP.HCM.

- Nguyễn, V. L. (2023). Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến cân bằng công việc-cuộc sống: trường hợp với khối phục vụ tại các Trường Đại học Khu vực Miền Trung, Việt Nam.
- Nguyễn, N. V. (2023). *Ảnh hưởng của làm việc từ xa đến kết quả công việc: vai trò trung gian của chất lượng mối quan hệ và cân bằng công việc-cuộc sống của nhân viên thuộc doanh nghiệp khoa học công nghệ tại Thành phố Hồ Chí Minh* (Master's thesis, Trường Đại học Kinh tế Tp. Hồ Chí Minh).
- Nguyễn, H. M., & Phạm, Đ. T. (2025). Thúc đẩy kết quả làm việc của nhân viên thông qua vai trò lãnh đạo thay đổi của các chuyên gia nhân sự trong doanh nghiệp bền vững. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở TP. Hồ Chí Minh – Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 15(4).
- Như, N. Q. (2024). *Vai trò trung gian giữa sự gắn kết với công việc với các yếu tố sự hài lòng về đào tạo, tiền lương, sự cân bằng công việc-cuộc sống đến ý định nghỉ việc của nhân viên y tế trong các bệnh viện công lập tại TP. HCM* (Master's thesis, Đại học Kinh tế TP. Hồ Chí Minh).
- Sương, H. T. T., & Tâm, P. T. (2019). Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh. *Tạp chí Nghiên cứu Tài chính-Marketing*, (52), 22-35.
- Thành, T. Đ., & Hương, H. T. L. (2021). Rủi ro cảm nhận ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân sự ngành khách sạn trong mùa dịch COVID-19.
- Thọ, N. Đ. (2012). Phương pháp nghiên cứu khoa học trong kinh doanh: Thiết kế và thực hiện.
- Trương, T. T. (2022). Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại Phú Quốc (tỉnh Kiên Giang) trong bối cảnh COVID-19.

TÀI LIỆU TỪ INTERNET

- Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội. (2021). *Tác động của COVID-19 đến tình hình lao động Việt Nam* [Báo cáo].
- Chính phủ. (2020, 22 tháng 1). *Quyết định số 147/QĐ-TTg về việc phê duyệt Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030*. Cổng thông tin điện tử Chính phủ. Truy cập từ <https://vanban.chinhphu.vn/default.aspx?pageid=27160&docid=198927>
- International Labour Organization (ILO). (1999). *Decent work: Report of the Director-General*. International Labour Conference, 87th Session, Geneva. International Labour Office. <https://www.ilo.org/public/english/standards/relm/ilc/ilc87/rep-i.htm>
- International Labour Organization (ILO). (2012). *Decent work indicators: Guidelines for producers and users of statistical and legal framework indicators*

- . International Labour Office. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---integration/documents/publication/wcms_229374.pdf
- International Labour Organization. (2015). *Putting decent work at the heart of the post-2015 development agenda*. Retrieved from <https://www.ilo.org/resource/article/putting-decent-work-heart-post-2015-development-agenda>
- International Labour Office. (2017). *Guidelines adopted at the Meeting of Experts to adopt Guidelines on Decent Work and Socially Responsible Tourism* (Geneva, 20-24 February 2017). https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/%40ed_dialogue/%40sector/documents/normativeinstrument/wcms_546337.pdf
- International Labour Organization. (2019). *Decent work and the 2030 Agenda for Sustainable Development*. <https://www.ilo.org/topics-and-sectors/decent-work-and-2030-agenda-sustainable-development>
- Cục Du lịch Quốc gia Việt Nam. (2024). *Tin tức - sự kiện*. <https://vietnamtourism.gov.vn/cat/55>
- Quốc hội nước Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. (2019). *Bộ luật Lao động số 45/2019/QH14 ngày 20 tháng 11 năm 2019*. Văn bản pháp luật Cộng hòa Xã hội Chủ nghĩa Việt Nam. <https://vanban.chinhphu.vn/?docid=198540&pageid=27160>
- Sở Du lịch TP.HCM. (2019). *Báo cáo về tình hình phát triển du lịch TP.HCM 2015–2019*.
- Sở Du lịch TP.HCM. (2024a). *Số liệu thống kê*. <https://sodulich.hochiminhcity.gov.vn/Home/moduleId/564/ma/TTCD/key/3132/controller/HanhChinhDuKhach/action/HoatDongSDL>
- Sở Du lịch TP.HCM. (2024b). *Tài liệu, báo cáo*. <https://sodulich.hochiminhcity.gov.vn/Home/moduleId/564/ma/TTCD/key/3132/controller/HanhChinhDuKhach/action/HoatDongSDL>
- Sở Quy hoạch - Kiến trúc TP.HCM. (2025). *Thông tin về vị trí địa lý và hạ tầng*. Truy cập từ <https://qhkt.hochiminhcity.gov.vn/>
- Sở Thông tin và Truyền thông TP.HCM. (2023). *Thông tin về công nghệ thông tin tại TP.HCM*. Truy cập từ <https://ict-hcm.gov.vn/phong-cong-nghe-thong-tin>
- Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO). (2022). *Khảo sát về tình trạng việc làm và luân chuyển lao động trong ngành dịch vụ tại Việt Nam*.
- Tổng cục Du lịch Việt Nam. (2023). *Báo cáo Du lịch Việt Nam*.
- Trung tâm Thông tin du lịch. (2025, ngày 6 tháng 1). *Ngành Du lịch Việt Nam cán đích mục tiêu tăng trưởng, đón 17,5 triệu lượt khách quốc tế năm 2024*. Cơ sở dữ liệu trực tuyến thống kê du lịch. <https://thongke.tourism.vn/index.php/news/items/238>
- UBND Thành phố Hồ Chí Minh. (2023). *Chỉ đạo về thực hiện các dự án, công trình giao thông trọng điểm*. Truy cập từ <https://tphcm.chinhphu.vn/chu-tich-ubnd->

tphcm-chi-dao-khan-ve-thuc-hien-cac-du-an-cong-trinh-giao-thong-trong-diem-101231124142449018.htm

Savills Việt Nam. (2023). *Báo cáo về kinh doanh khách sạn*. Truy cập từ <https://vn.savills.com.vn/insight-and-opinion/research.aspx>

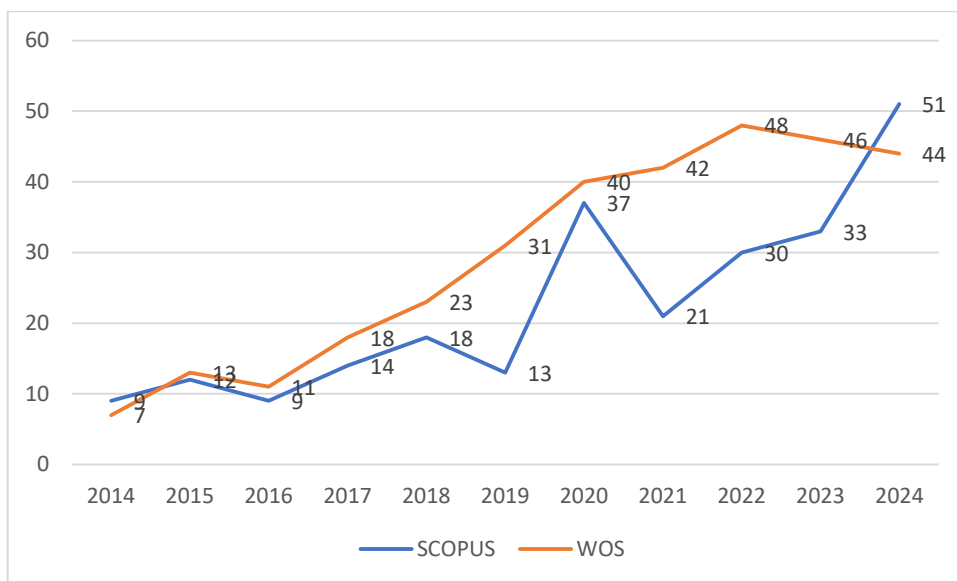
Savills Việt Nam. (2024). *Báo cáo thị trường khách sạn TP.HCM Quý 2/2024*. Truy cập từ https://vn.savills.com.vn/research_articles/164027/218523-0

Vietnam Hospitality Report. (2022). *Báo cáo tình hình phát triển và thách thức của ngành khách sạn Việt Nam*.

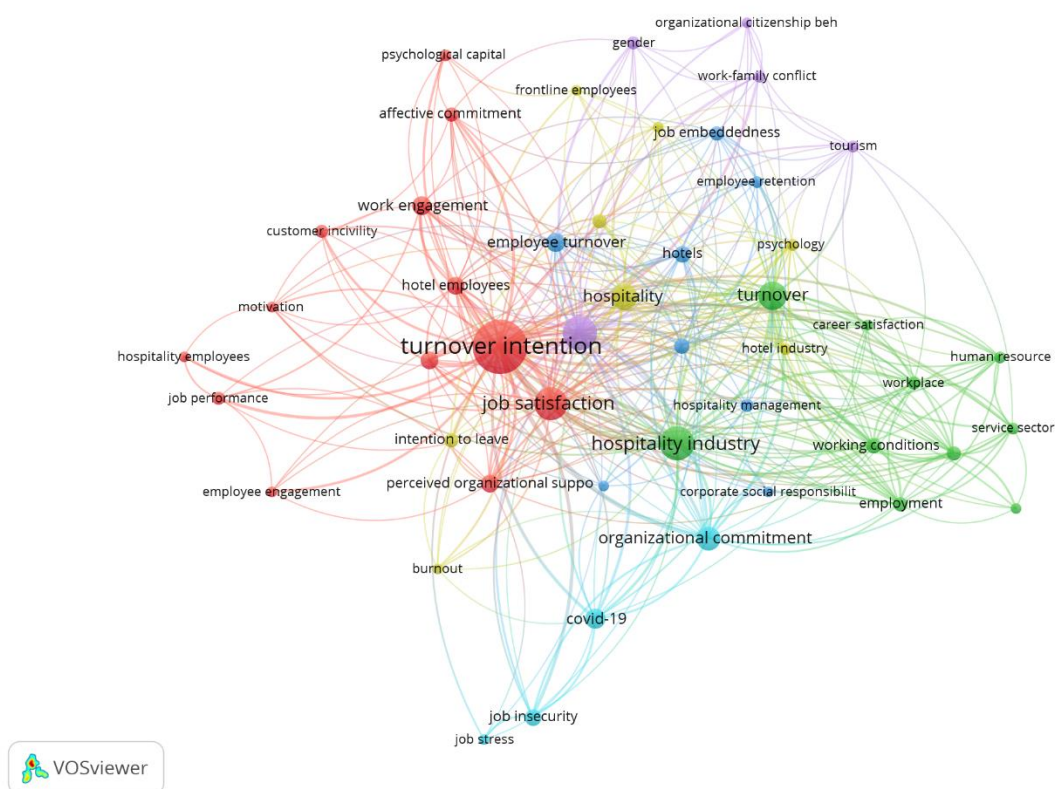
PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1: PHÂN TÍCH TRẮC LƯỢNG THU MỤC

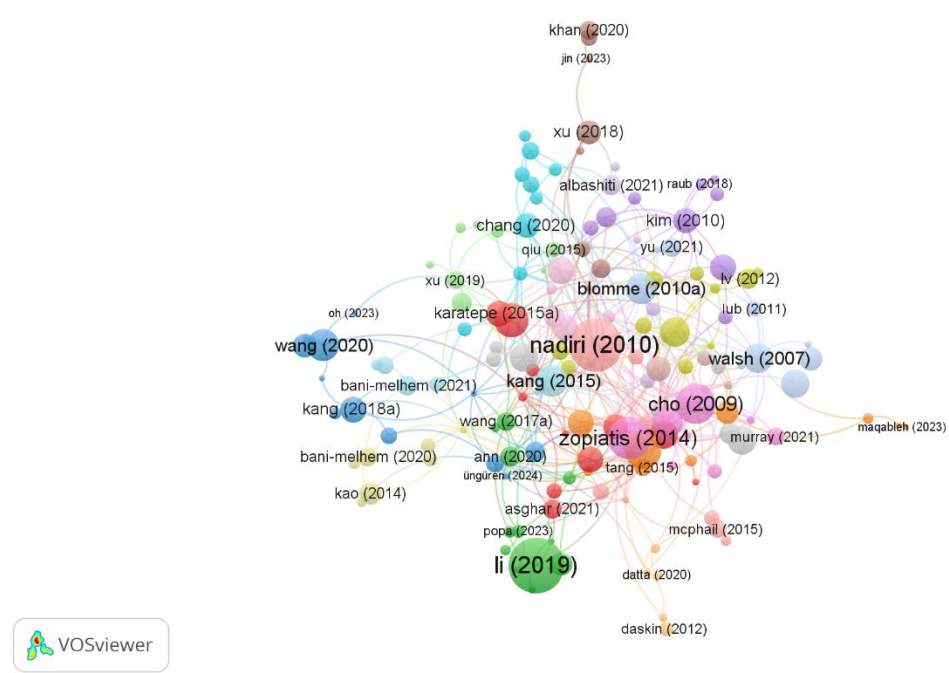
1.1 Số lượng công bố qua các năm



1.2 Mạng lưới đồng từ khóa



1.3 Mạng lưới đồng tác giả



PHỤ LỤC 2: BẢNG CÂU HỎI PHỎNG VẤN CHUYÊN GIA NGHIÊN CỨU ĐỊNH TÍNH

A - Thông tin chung

- Anh/chị đang làm việc trong lĩnh vực nào của ngành khách sạn?
- Vị trí hiện tại của anh/chị là gì? (nhân viên/phòng ban/quản lý...)
- Anh/chị đã có bao nhiêu năm kinh nghiệm trong ngành?

B - Nhóm câu hỏi theo các thành phần thang đo:

• Anh/chị đánh giá như thế nào về mức độ an toàn về thể chất và tinh thần tại nơi làm việc?

• Anh/chị có cảm thấy bản thân được đánh giá đúng về năng lực và kinh nghiệm trong việc xét lương, thưởng không?

• Anh/chị có cảm thấy công việc hiện tại có ý nghĩa và xứng đáng không?

• Anh/chị có thường xuyên cảm thấy bị quá tải hoặc căng thẳng do khối lượng công việc không?

• Anh/chị nhận định như thế nào về sự đồng nhất giá trị giữa tổ chức và gia đình, cộng đồng cá nhân?

• Anh/chị có bị xung đột vai trò giữa công việc và gia đình không? Nếu có, trong tình huống nào?

• Anh/chị có từng nghĩ đến việc rời bỏ công việc hiện tại không? Vì lý do gì?

C - Câu hỏi mở rộng

• Theo anh/chị, yếu tố quan trọng nhất để giúp một người lao động gắn bó lâu dài với công việc trong ngành khách sạn là gì?

• Anh/chị có đề xuất hay gợi ý nào để cải thiện chất lượng việc làm cho nhân viên trong ngành?

Thảo luận thang đo nghiên cứu

Nhân tố	Các phát biểu	Kết quả
Health and Safety Sức khỏe và an toàn	I feel emotional safely interacting with people at work	Chọn
	At work, I feel safe from emotional or verbal abuse of any kind	Chọn
	I feel physically safe interacting with people at work	Chọn
	Having everything needed to maintain physical integrity and safety in the workplace	Chọn
	At my work, I am accepted for who I am (regardless of sex, age, ethnicity, religion, political orientation, etc.).	Chọn
	I get good health-care benefits from my job.	Loại
	At work, I can speak up for myself without fear of retaliation	Loại
	My work respects my physical and mental health	Chọn
Adequate remuneration Thu nhập thỏa	I think my salary is fair in relation to what I do at work	Chọn
	I am rewarded adequately for my work	Chọn
	I make enough money to provide for myself and others	Chọn

đáng	(family members)	
	I do not feel I am paid enough based on my qualifications and experience	Chọn
	I make enough money at my job to pay my bills	Loại
	What I earn through my work allows me to live with dignity and autonomy	Chọn
	I think I have got prospects to raise my salary/benefits.	Chọn
Fulfilling and Productive Work Công việc hiệu quả và viên mãn	I consider the work I do as dignifying	Chọn
	Through my work I can improve myself professionally	Chọn
	When I am working, I forget everything else around me	Loại
	What I get from my work allows me to live with a personal feeling of well-being.	Chọn
	My work contributes to my personal and professional fulfillment	Chọn
	At my work/job I am treated with dignity	Chọn
Adequate Working Time and Workload Thời gian và khối lượng công việc phù hợp	My work/job allows me to have time for my family/personal life	Chọn
	My work schedule allows me to manage my life well.	Chọn
	I consider adequate/appropriate the average number of hours that I work per day	Chọn
	Tôi cảm thấy khối lượng công việc mỗi ngày phải làm của mình là phù hợp	Chuyên gia đề xuất
	Tôi không căng thẳng tinh thần với khối lượng công việc mỗi ngày phải hoàn thành	Chuyên gia đề xuất
Complementary values Giá trị bổ sung	The values of my organization match my family values.	Chọn
	The values of my organization match the values within my community	Chọn
	My work contributes to ensuring the future of the new generations.	Chọn
	The work I do contributes to creating value for my company/organization/enterprise/customer/clients/society, etc	Chọn
	I feel that I am protected if I become unemployed	Loại
Work life balance Cân bằng công việc-cuộc sống	I currently have a good balance between the time I spend at work and the time I have for non-work activities.	Chọn
	Time balance which is allocating equal time to work and family	Chọn
	Involvement balance defined as mental involvement with work and family issues	Chọn
	Satisfaction balance which is equal satisfaction with family and work	Chọn
Turnover	Lately, I have been thinking about quitting my job more often	Chọn

intention	I am actively looking for a new job	Chọn
Ý định nghỉ việc	I am planning to quit my job	Chọn
	If I had the opportunity, I would quit my job	Chọn
	I hope to find a new job next year.	Chọn

Mã hóa các yếu tố ảnh hưởng

Mã hóa	Loại biến	Tên tiếng Anh	Tên tiếng Việt
HS	Độc lập	Health and Safety	Sức khỏe và an toàn
AR	Độc lập	Adequate remuneration	Thu nhập thỏa đáng
FP	Độc lập	Fulfilling and Productive Work	Công việc hiệu quả và viên mãn
TW	Độc lập	Adequate Working Time and Workload	Thời gian và khối lượng công việc phù hợp
CV	Độc lập	Complementary values	Giá trị bổ sung
DW	Biến bậc 2	Decent work	Việc làm thỏa đáng
WLB	Biến trung gian	Work life balance	Cân bằng công việc-cuộc sống
TI	Phụ thuộc	Turnover Intention	Ý định nghỉ việc

PHỤ LỤC 3: DANH SÁCH CHUYÊN GIA

Stt	Họ và tên	Số điện thoại	Vị trí chức danh	Số năm kinh nghiệm
1	Chuyên gia 1	0918.102.xxx	Trưởng phòng Đào tạo	18
2	Chuyên gia 2	0938.223.xxx	Giám đốc nhân sự	16
3	Chuyên gia 3	0906.357.xxx	Trưởng phòng nhân sự	12
4	Chuyên gia 4	0909.687.xxx	Quản lý nhân sự	12
5	Chuyên gia 5	0935.148.xxx	Trưởng phòng nhân sự	16
6	Chuyên gia 6	0906890.xxx	Trưởng phòng Đào tạo và phát triển nhân tài	8
7	Chuyên gia 7	0966.313.xxx	Giám sát đào tạo và phát triển nhân sự	8
8	Chuyên gia 8	0933.616.xxx	Giám đốc nhân sự	14
9	Chuyên gia 9	0964.517.xxx	Trưởng phòng tuyển dụng và đào tạo	16
10	Chuyên gia 10	0902.565.xxx	Giám sát tuyển dụng và đào tạo	8
11	Chuyên gia 11	0347.123.xxx	Chuyên viên nhân sự	5
12	Chuyên gia 12	0901.119.xxx	Quản lý đào tạo và phát triển khách sạn	8
13	Chuyên gia 13	0335. 628.xxx	Quản lý đào tạo và tuyển dụng	6
14	Chuyên gia 14	0936.617.xxx	Chuyên viên Sở du lịch TPHCM	10
15	Chuyên gia 15	0902.841.xxx	Chuyên viên Sở du lịch TPHCM	12

**PHỤ LỤC 4: SỐ LƯỢNG NHÂN SỰ KHÁCH SẠN TẠI TPHCM
THEO TIÊU CHUẨN**

STT	Tên CSLTDL	Số phòng	Hạng sao	Số lượng nhân sự theo tiêu chuẩn
1	Khách Sạn Mai House Saigon	189	5	473
2	Khách Sạn Đồng Khởi (Grand Hotel)	104	5	260
3	Khách Sạn Bến Thành (Rex)	286	5	715
4	Khách Sạn Renaissance Riverside Hotel Saigon	349	5	873
5	Khách Sạn Sheraton Saigon Grand Opera Hotel	485	5	1213
6	Khách Sạn New World	542	5	1355
7	Khách Sạn Cửu Long (Majestic)	175	5	438
8	Khách Sạn Sofitel Plaza	286	5	715
9	Khách Sạn Jw Marriott Hotel & Suites Saigon	305	5	763
10	Khách Sạn Lotte Legend	283	5	708
11	Khách Sạn Pullman Saigon Centre	330	5	825
12	Khách Sạn Park Hyatt	261	5	653
13	Khách Sạn Caravelle	335	5	838
14	Khách Sạn Nikko Saigon	388	5	970
15	Khách Sạn The Reverie Saigon	286	5	715
16	Le Meridien Saigon	350	5	875
17	Căn Hộ Sherwood Residence	397	(5 sao)	993
18	Khách Sạn La Vela Sg	280	5	700
19	Khách Sạn Hotel Des Arts Saigon	168	5	420
20	Equatorial Tp Hồ Chí Minh	333	5	833
21	Thương Mại An Đông	405	5	1013
22	Khách Sạn Vinpearl Landmark 81 Autograph Collection	233	5	583
23	Khách Sạn Eastin Grand Sài Gòn	275	5	688
24	Tân Sơn Nhất Sài Gòn	208	5	520
25	Khách Sạn The Myst Đồng Khởi	108	4	216
26	Khách Sạn Kim Đô	130	4	260
27	Khách Sạn Oscar	106	4	212
28	Khách Sạn Continental	83	4	166
29	Khách Sạn Hamorny	95	4	190
30	Khách Sạn Eden Star	128	4	256
31	Khách Sạn Quý Phương Bắc	90	4	180
32	Liberty Central Saigon Riverside	170	4	340
33	Khách Sạn Norfolk	104	4	208

34	Liberty Central Saigon Centre	140	4	280
35	Khách Sạn Paragon Sg	173	4	346
36	Khách Sạn Liberty Central Saigon Citypoint	171	4	342
37	Khách Sạn Central Palace	90	4	180
38	Khách Sạn Mường Thanh	124	4	248
39	Khách Sạn Phương Bắc	99	4	198
40	Căn Hộ Sila Urban Living	180	(4 sao)	360
41	Khách Sạn Tân Thái Bình (New Pacific)	120	4	240
42	Khách Sạn Novotel	247	4	494
43	Khách Sạn Ramana Sài Gòn	309	4	618
44	Khách Sạn Crystal Palace	82	4	164
45	Khách Sạn Mường Thanh	240	4	480
46	Khách Sạn Vissai Sài Gòn	132	4	264
47	Khách Sạn Đệ Nhất	108	4	216
48	Khách Sạn Park Royal	146	4	292
49	Khách Sạn Hà Đô Saigon Airport (Ibis Saigon)	80	4	160
50	Khách Sạn Viễn Đông	100	3	150
51	Khách Sạn Homestead Parkview	50	3	75
52	Khách Sạn Liberty Sg Parkview	89	3	134
53	Khách Sạn M Boutique	80	3	120
54	Khách Sạn Bông Sen	130	3	195
55	Khách Sạn Gk Central	57	3	86
56	Khách Sạn Đại Nam	50	3	75
57	Khách Sạn Hương Sen	76	3	114
58	Khách Sạn Rạng Đông	94	3	141
59	Khách Sạn Sen Việt	90	3	135
60	Khách Sạn Emm Hotel Saigon	50	3	75
61	Khách Sạn Đồng Khánh	74	3	111
62	Khách Sạn Ttc	50	3	75
63	Khách Sạn Le Sài Gòn	63	3	95
64	Khách Sạn Azumaya	30	2	30
65	Khách Sạn Bông Sen 2	56	2	56
66	Silverland Min	30	2	30
67	Khách Sạn Xê Na	20	2	20
68	Khách Sạn Hoàng Yến	50	2	50
69	Khách Sạn Cozi 5 Hotel	24	2	24
70	Khách Sạn White Stone	50	2	50
71	Khách Sạn Ken 2	30	2	30

72	Khách Sạn Phú Thọ	35	2	35
73	Khách Sạn Hoàng Hà	37	2	37
74	Khách Sạn Hoàng Long	44	2	44
75	Khách Sạn Châu Thiên Từ	25	2	25
76	Khách Sạn Hoa Lư	26	2	26
77	Khách Sạn Minh Hoàng	26	2	26
78	Khách Sạn Hùng Miami	27	2	27
79	Khách Sạn Đông Đô	45	2	45
80	Khách Sạn Tân Đạt Hoa	24	2	24
81	Khách Sạn Ngọc Châu	26	2	26
82	Khách Sạn Bảo Đăng	34	2	34
83	Khách Sạn Yumi	25	2	25
84	Khách Sạn Hoa Vinh	31	2	31
85	Khách Sạn Td Hotel	35	1	35
86	Khách Sạn Luckystar	23	1	23
87	Khách Sạn Thái Bình	43	1	43
88	Silverland Yen	63	1	63
89	Khách Sạn Hoàng Sa	12	1	12
90	Khách Sạn Lệ Ái	20	1	20
91	Khách Sạn Tuấn Long	31	1	31
92	Khách Sạn Lê Hoàng Đạt	15	1	15
93	Khách Sạn Phát Đạt Lợi	18	1	18
94	Khách Sạn Dona	30	1	30
95	Khách Sạn Sen Vàng	20	1	20
96	Khách Sạn Linh Giang	20	1	20
97	Khách Sạn Minh Phụng	23	1	23
98	Queen Victoria	29	1	29
99	Khách Sạn Đại Lạc	10	1	10
100	Khách Sạn Phương Thanh	18	1	18
101	Khách Sạn Thành Vinh	20	1	20
102	Khách Sạn Ananas Family	10	1	10
103	Khách Sạn Hoàng Oanh	26	1	26
104	Khách Sạn Sao Đêm	18	1	18
105	Khách Sạn Minh Như	24	1	24
106	Khách Sạn Châu Thiên Từ	24	1	24
107	Khách Sạn An An	18	1	18
108	Khách Sạn Thiên Vũ	24	1	24
109	Khách Sạn Thùy Dương 2	14	1	14
110	Khách Sạn Thùy Dương	15	1	15
111	Khách Sạn Yến Hà	19	1	19
112	Khách Sạn Ngọc Anh	14	1	14

113	Khách Sạn Hoàng Minh	30	1	30
114	Khách Sạn Đông Đô	24	1	24
115	Khách Sạn Ngọc Anh	14	1	14
116	Khách Sạn An An	16	1	16
117	Khách Sạn Hưng Hương	39	1	39
118	Khách Sạn Hoa Đệ Nhất	35	1	35
119	Khách Sạn Hà Ngọc	28	1	28
120	Khách Sạn Bảo Đăng	21	1	21
121	Khách Sạn Hoài Hương	30	1	30
122	Khách Sạn Ngọc Oanh	10	1	10
123	Khách Sạn Hồng Nhung	24	1	24
124	Khách Sạn Amy	25	1	25
125	Khách Sạn Phượng Hoàng	15	1	15
126	Đặng Đại Lộc - Cát Tường	20	1	20
127	Khách Sạn Nam Phú	16	1	16
128	Khách Sạn Thành Vinh	26	1	26
129	Khách Sạn Tulipe	40	1	40
130	Khách Sạn Sao Biển	22	1	22
Tổng cộng				28388

PHỤ LỤC 5: MÔ TẢ MẪU KHẢO SÁT

STT	Khách sạn	Số phòng	Hạng sao	Quận
1	Khách sạn 1	130	3	1
2	Khách sạn 2	76	3	1
3	Khách sạn 3	94	3	1
4	Khách sạn 4	50	3	Tân Bình
5	Khách sạn 5	108	4	1
6	Khách sạn 6	130	4	1
7	Khách sạn 7	83	4	1
8	Khách sạn 8	170	4	1
9	Khách sạn 9	240	4	Phú Nhuận
10	Khách sạn 10	189	5	3
11	Khách sạn 11	286	5	1
12	Khách sạn 12	349	5	1
13	Khách sạn 13	485	5	1
14	Khách sạn 14	305	5	1
15	Khách sạn 15	335	5	1

(Nguồn: Tác giả, 2024)

**PHỤ LỤC 6: BẢNG CÂU HỎI KHẢO SÁT NHÂN VIÊN LÀM VIỆC TẠI
KHÁCH SẠN THUỘC ĐỊA BÀN TP.HCM**

Ngày:/...../.....

Kính thưa Quý Anh (Chị)

Tôi tên là Nguyễn Huỳnh Mai Xuân, Nghiên cứu sinh ngành Du lịch, Trường Du lịch – Đại học Huế, Tôi đang thực hiện nghiên cứu về ý định nghỉ việc của nhân sự ngành Khách sạn, Rất mong quý Anh, Chị dành thời gian thực hiện khảo sát này, Tất cả những ý kiến của Anh, Chị hoàn toàn được bảo mật và chỉ sử dụng phục vụ cho việc nghiên cứu,

Xin chân thành cảm ơn!

A. Thông tin cá nhân:

Giới tính

1. Nam ☐ 2. Nữ ☐ 3. Khác ☐ (vui lòng ghi rõ)

Tuổi

1. Từ 18 đến 25 tuổi ☐ 2. Từ 26 đến 35 tuổi ☐
3. Từ 36 đến 45 tuổi ☐ 4. Trên 45 tuổi ☐

Tình trạng hôn nhân

1. Độc thân ☐ 2. Đã kết hôn ☐ 3. Khác ☐

Trình độ học vấn

1. Trung học phổ thông ☐ 2. Trung cấp/ Cao đẳng ☐
3. Đại học ☐ 4. Sau đại học ☐

Thời gian làm việc

1. Dưới 1 năm ☐ 2. 1-3 năm ☐ 3. 4-6 năm ☐
4. 7-10 năm ☐ 5. 10 năm trở lên ☐

Bộ phận làm việc trong khách sạn

1. Lễ Tân ☐ 4. Kỹ thuật, bảo dưỡng ☐
2. Housekeeping ☐ 5. Sales & Marketing ☐
3. F&B ☐ 6. Khác ☐
4. Hành chính, nhân sự, đào tạo ☐

B. Câu hỏi khảo sát

Xin vui lòng đánh dấu (X) vào câu trả lời cho lựa chọn của Anh/Chị, Rất đồng ý = 5; Đồng ý = 4; Không chắc = 3; Không đồng ý = 2; Hoàn toàn không đồng ý = 1

 **HS - Sức khỏe và an toàn:** Nhận thức được bảo vệ khỏi các rủi ro về sức khỏe thể chất và tâm lý tại nơi làm việc và có điều kiện môi trường an toàn tại nơi làm việc.

Tiêu chí	Thang điểm				
1. Tôi cảm thấy an toàn về mặt cảm xúc khi tương tác với mọi người tại nơi làm việc	1	2	3	4	5
2. Tại nơi làm việc, tôi cảm thấy an toàn trước bất kỳ hình thức lạm dụng tình cảm hoặc lời nói nào	1	2	3	4	5
3. Tôi cảm thấy an toàn về thể chất khi tương tác với mọi người tại nơi làm việc	1	2	3	4	5
4. Tôi có mọi thứ cần thiết để duy trì tính toàn vẹn và an toàn về thể chất tại nơi làm việc	1	2	3	4	5
5. Tại nơi làm việc, tôi được chấp nhận vì chính con người tôi (bất kể giới tính, tuổi tác, dân tộc, tôn giáo)	1	2	3	4	5
6. Công việc của tôi đảm bảo sức khỏe thể chất và tinh thần của tôi	1	2	3	4	5

 **AR - Thu nhập thỏa đáng:** Nhận thức rằng mức thù lao nhận được cho công việc là công bằng và cho phép cá nhân và gia đình có cuộc sống có phẩm giá và tự chủ, nâng cao phúc lợi của họ.

Tiêu chí	Thang điểm				
7. Tôi nghĩ mức lương của tôi là công bằng so với những gì tôi làm trong công việc	1	2	3	4	5
8. Tôi được thưởng xứng đáng cho công việc của mình	1	2	3	4	5
9. Thu nhập từ công việc đủ để tôi chi trả cho bản thân và gia đình	1	2	3	4	5
10. Tôi cảm thấy mình không được trả đủ dựa trên năng lực và kinh nghiệm của mình	1	2	3	4	5
11. Những gì tôi kiếm được thông qua công việc của mình cho phép tôi sống một cách có phẩm giá và tự chủ	1	2	3	4	5
12. Tôi nghĩ tôi có triển vọng tăng lương/phúc lợi,	1	2	3	4	5

 **FP - Công việc hiệu quả và viên mãn:** Nhận thức rằng công việc có ý nghĩa, đóng góp vào sự phát triển cá nhân và nghề nghiệp, đồng thời tạo ra giá trị cho cá nhân và nhiều bên liên quan nói chung.

Tiêu chí	Thang điểm				
13. Tôi coi công việc tôi làm là đáng trân trọng	1	2	3	4	5
14. Thông qua công việc của mình, tôi có thể nâng cao trình độ chuyên môn của mình	1	2	3	4	5
15. Những gì tôi nhận được từ công việc cho phép tôi sống với cảm giác hạnh phúc cá nhân,	1	2	3	4	5
16. Công việc của tôi góp phần vào sự hoàn thiện cá nhân và nghề nghiệp của tôi	1	2	3	4	5
17. Ở nơi làm việc/công việc của tôi, tôi được đối xử một cách tôn trọng	1	2	3	4	5

 **TW - Thời gian và khối lượng công việc phù hợp:** Nhận thức rằng những nỗ lực dành cho công việc, thời hạn, ca làm việc và lịch trình phải phù hợp.

Tiêu chí	Thang điểm				
18. Công việc của tôi cho phép tôi có thời gian cho gia đình/cuộc sống cá nhân	1	2	3	4	5

19. Lịch làm việc cho phép tôi quản lý cuộc sống của mình tốt,	1	2	3	4	5
20. Tôi cho rằng số giờ làm việc trung bình mỗi ngày của tôi là đủ/phù hợp,	1	2	3	4	5
21. Tôi cảm thấy khối lượng công việc mỗi ngày phải làm của mình là phù hợp	1	2	3	4	5
22. Tôi không cảm thấy căng thẳng tinh thần với khối lượng công việc mỗi ngày phải hoàn thành	1	2	3	4	5

 **CV - Giá trị bổ sung:** *Giá trị bổ sung đánh giá mức độ mà các giá trị công việc của tổ chức của một người phù hợp với các giá trị gia đình và cộng đồng của người đó.*

Tiêu chí	Thang điểm				
23. Các giá trị của tổ chức tôi phù hợp với các giá trị của gia đình tôi	1	2	3	4	5
24. Các giá trị của tổ chức tôi phù hợp với các giá trị trong cộng đồng của tôi	1	2	3	4	5
25. Công việc của tôi góp phần đóng góp cho tương lai các nhân sự mới	1	2	3	4	5
26. Công việc tôi làm góp phần tạo ra giá trị cho công ty/tổ chức/doanh nghiệp/khách hàng/khách hàng tiềm năng/xã hội, v.v, của tôi,	1	2	3	4	5

 **WLB - Sự cân bằng công việc cuộc sống:** *Nhận thức hài lòng về hoạt động tại nơi làm việc và ở nhà, với mức xung đột vai trò tối thiểu.*

Tiêu chí	Thang điểm				
27. Hiện tại, tôi có sự cân bằng tốt giữa thời gian dành cho công việc và thời gian dành cho các hoạt động không liên quan đến công việc,	1	2	3	4	5
28. Tôi cân bằng thời gian là phân bổ thời gian ngang nhau cho công việc và gia đình	1	2	3	4	5
29. Tôi cân bằng sự tham gia về mặt tinh thần với các vấn đề công việc và gia đình	1	2	3	4	5
30. Tôi cân bằng sự hài lòng ngang nhau giữa gia đình và công việc	1	2	3	4	5

 **TI - Ý định nghỉ việc:** *Mức độ mà một nhân viên dự định rời khỏi tổ chức.*

Tiêu chí	Thang điểm				
31. Tôi thường nghĩ đến việc rời bỏ công việc hiện tại	1	2	3	4	5
32. Tôi bắt đầu tìm kiếm những cơ hội công việc khác ở bên ngoài	1	2	3	4	5
33. Tôi có ý định từ bỏ công việc hiện tại	1	2	3	4	5
34. Tôi nghĩ rằng mình sẽ không làm việc ở khách sạn này khi có cơ hội công việc khác tốt hơn	1	2	3	4	5
35. Tôi hy vọng sẽ tìm được việc làm mới vào năm sau	1	2	3	4	5

**PHỤ LỤC 7: 5 THỊ TRƯỜNG HÀNG ĐẦU KHÁCH QUỐC TẾ ĐẾN THÀNH
PHỐ HỒ CHÍ MINH GIAI ĐOẠN 2019-2024**

Thị trường	2019		2020	2021	2022	2023		2024	
	Số lượng	Tăng trưởng	Số lượng 3 tháng đầu năm	Số lượng	Số lượng	Số lượng	Tăng trưởng	Số lượng	Tăng trưởng
Hàn Quốc	985.110	5,4%	141.506	0	274.433	524.320	91,1%	1827600	71,3%
Trung Quốc	1231553	28%	125.217	0	48.829	350.047	616,9%	1495200	76,5%
Hoa Kỳ	561.862	4,8%	97.811	0	265.047	428.364	61,6%	312000	-37,2%
Đài Loan	805.700	18%	130.397	0	95.665	310.544	224,6%	515600	39,7%
Nhật bản	604.740	8,3%	103.151	0	101.974	241.057	136,4%	284400	15,2%

PHỤ LỤC 8: CÁC ĐÁNH GIÁ VỀ DU LỊCH TP.HCM QUA CÁC NĂM

Tổ chức đánh giá	Năm	Nội dung đánh giá
Mastercard	2016	Top 20 thành phố có mức tăng trưởng du lịch cao nhất thế giới
Airbnb	2017	Top 10 địa điểm tốt nhất cho khách thích đi du lịch tự túc
Lonely Planet	2018	Top 10 điểm đến châu Á tuyệt vời
Trip Advisor	2018	Top 25 điểm đến hấp dẫn nhất châu Á
Business Insider	2019	Top 10 điểm đến hấp dẫn trong năm 2019
World Travel và Tourism Council	2019	Top 20 điểm đến mới nổi đến năm 2030
Mastercard	2019	Top 20 điểm đến hàng đầu khu vực châu Á TBD
InterNations	2020	Top 03 thành phố đáng sống nhất cho người nước ngoài
Trip Advisor	2020	Top 25 điểm đến thịnh hành nhất thế giới
Agoda	2020	Thành phố Hồ Chí Minh là top 1 điểm đến đón năm mới của Việt Nam
World Media And Events Limited	2020, 2021	Điểm đến du lịch MICE hàng đầu Châu Á (Asia's Best MICE Destination) – Giải thưởng World MICE Awards
Tạp chí Fodor's Travel	2022	Top những điểm đến du lịch hàng đầu châu Á trong năm 2023 https://tcdulichthphcm.vn/chuyen-dong/tap-chi-du-lich-my-chon-tphcm-la-diem-den-hang-dau-chau-a-nam-2023-c2a44933.html
Agoda	2022	Điểm đến du lịch nội địa được yêu thích nhất, hấp dẫn nhất khu vực trong mùa du lịch cao điểm hè 2022 https://vietnamnews.vn/sunday/features/1272543/hcm-city-is-most-favoured-destination-for-local-travel-survey.html
Booking.com	2022	Top 15 điểm đến được tìm kiếm nhiều nhất bởi du khách toàn cầu https://e.vnexpress.net/news/travel/hcmc-promotes-tourism-on-cnn-to-reach-global-audience-4547668.html
Google Flights	2022	Top 10 điểm đến thịnh hành nhất trên công cụ tìm kiếm chuyến bay trực tuyến của du khách Mỹ https://e.vnexpress.net/news/travel/hcmc-promotes-tourism-on-cnn-to-reach-global-audience-4547668.html
Trip.com	2022	Top 20 điểm đến toàn cầu dựa trên số lượng đặt vé máy bay và khách sạn trên Trip.com năm 2022 https://wtcc.org/consumer-trends
Tạp chí Conde Nast Traveler	2022	Top 07 điểm đến du lịch mùa thu 2022 trên thế giới https://www.cntraveler.com/story/trending-destinations-fall-travel-2022
Tổ chức Du	2022	“Điểm đến du lịch kinh doanh hàng đầu châu Á”;

lịch thể giới World Travel Awards - WTA		“Điểm đến du lịch MICE hàng đầu châu Á”; “Cơ quan quản lý du lịch hàng đầu châu Á” https://www.worldtravelawards.com/press-421
TripAdvisor	2023	Top 25 điểm đến xu hướng trong năm 2023 https://vietnaminsider.vn/heres-why-two-of-vietnamese-cities-listed-among-worlds-top-25-trending-destinations-in-2023/
Nền tảng du lịch trực tuyến TripAdvisor	2023	Giải thưởng Điểm đến tốt nhất trong số những điểm đến tốt nhất do du khách bình chọn của TripAdvisor (Travelers’ Choice Best of the Best Destinations 2023 by Trip Advisor) https://www.tripadvisor.com/TravelersChoice-Destinations
Tạp chí Travel + Leisure	2023	Top 15 thành phố tuyệt nhất châu Á do độc giả Tạp chí Travel + Leisure bình chọn (Travel + Leisure Readers' 15 Favorite Cities in Asia of 2023) https://www.travelandleisure.com/best-cities-in-asia-2023-7547045
Tổ chức Du lịch thể giới World Travel Awards - WTA	2023	“Điểm đến du lịch kinh doanh hàng đầu Châu Á 2023” (Asia’s Leading Business Travel Destination) “Điểm đến Lễ hội và Sự kiện hàng đầu Châu Á 2023” (Asia's Leading Festival và Event Destination 2023) https://www.worldtravelawards.com/winners/2023/asia
Công ty nghiên cứu thị trường toàn cầu Euromonitor International	2023	Top 100 thành phố là điểm đến hàng đầu thế giới (Top 100 City Destinations for 2023 by Euromonitor International) CNN ngày 11/12/2023 công bố Danh sách 100 thành phố là điểm đến hàng đầu thế giới 2023 theo báo cáo thường niên của công ty nghiên cứu thị trường toàn cầu Euromonitor International, trong đó TP HCM ở vị trí thứ 85 và thủ đô Hà Nội ở vị trí thứ 98. https://www.vietnamplus.vn/viet-nam-co-2-diem-den-lot-top-100-thanh-pho-hang-dau-the-gioi-2023-post915173.vnp
Nền tảng du lịch trực tuyến Agoda	2024	Top 10 điểm đến tuyệt vời và có các trải nghiệm thú vị cho hoạt động chào năm mới 2024 do nền tảng du lịch trực tuyến Agoda đề xuất (10 best destinations for New Year 2024 suggested by Agoda) https://vnexpress.net/ai-goi-y-tp-hcm-la-diem-den-hang-dau-the-gioi-don-nam-moi-4692125.html

PHỤ LỤC 9: DANH SÁCH KHÁCH SẠN TỪ 1-5 SAO TẠI TPHCM NĂM 2024

Tên CSLTDL	Số phòng	Hạng sao	Số nhà	Đường	Phường/xã	Quận/huyện	Số QĐ	Cấp ngày
KHÁCH SẠN THE MYST ĐỒNG KHÔI	108	4	6-8	HỒ HUẤN NGHIỆP	BẾN NGHÉ	1	1521/QĐ-TCDL	20/9/2022
KHÁCH SẠN MAI HOUSE SAIGON	189	5	157	NAM KỶ KHỎI NGHĨA	VÕ THỊ SÁU	3	835/QĐ-TCDL	26/5/2023
KHÁCH SẠN VIỄN ĐÔNG	100	3	275A	PHẠM NGŨ LÃO	PHẠM NGŨ LÃO	1	03/QĐ-SDL	01/08/2020
KHÁCH SẠN AZUMAYA	30	2	8A/7D1-8A/8D1-8A/9D1	THÀI VĂN LUNG	BẾN NGHÉ	1	74/QĐ-SDL	03/03/2020
KHÁCH SẠN TD HOTEL	35	1	267-269	LÊ THÁNH TÔN	BẾN THÀNH	1	146/QĐ-SDL	21/05/2020
KHÁCH SẠN HOMESTEAD PARKVIEW	50	3	149-151	NGUYỄN DU	BẾN THÀNH	1	153/QĐ-SDL	01/06/2020
KHÁCH SẠN LUCKYSTAR	23	1	146	NGUYỄN TRÃI	BẾN THÀNH	1	160/QĐ-SDL	04/06/2020
KHÁCH SẠN LIBERTY SG PARKVIEW	89	3	265	PHẠM NGŨ LÃO	PHẠM NGŨ LÃO	1	171/QĐ-SDL	12/06/2020
KHÁCH SẠN M BOUTIQUE	80	3	7A	THÁI VĂN LUNG	BẾN NGHÉ	1	206/QĐ-SDL	01/07/2020
KHÁCH SẠN THÁI BÌNH	43	1	1	PHẠM VIỆT CHÁNH	NGUYỄN CƯ TRINH	1	361-QĐ-SDL	06/11/2020

KHÁCH SẠN BÔNG SEN 2	56	2	61-63	HAI BÀ TRUNG	BẾN NGHÉ	1	453/QĐ-SDL	28/12/2020
KHÁCH SẠN BÔNG SEN	130	3	117-123	ĐỒNG KHÔI	BẾN NGHÉ	1	455/QĐ-SDL	30/12/2020
KHÁCH SẠN KIM ĐÔ	130	4	133	NGUYỄN HUỆ	BẾN NGHÉ	1	316/QĐ- CDLQGVN	11/12/2023
KHÁCH SẠN OSCAR	106	4	68A	NGUYỄN HUỆ	BẾN NGHÉ	1	206/QĐ- CDLQGVN	18/10/2023
KHÁCH SẠN CONTINENTAL	83	4	132-134	ĐỒNG KHÔI	BẾN NGHÉ	1	298/QĐ- CDLQGVN	28/11/2023
KHÁCH SẠN HAMORNY	95	4	32A-34	BÙI THỊ XUÂN	BẾN THÀNH	1	1522/QĐ- TCDL	20/9/2022
KHÁCH SẠN EDEN STAR	128	4	38	BÙI THỊ XUÂN	BẾN THÀNH	1	499/QĐ- CDLQGVN	09/09/2024
KHÁCH SẠN QUÝ PHƯƠNG BẮC	90	4	12	LÝ TỰ TRỌNG	BẾN NGHÉ	1	579/QĐ-TCDL	15/4/2022
LIBERTY CENTRAL SAIGON RIVERSIDE	170	4	17	TÔN ĐỨC THẮNG	BẾN NGHÉ	1	602/QĐ- CDLQGVN	08/10/2024
KHÁCH SẠN NORFOLK	104	4	117	LÊ THÁNH TÔN	BẾN THÀNH	1	802/QĐ-TCDL	02/7/2020
LIBERTY CENTRAL SAIGON CENTRE	140	4	177-179	LÊ THÁNH TÔN	BẾN THÀNH	1	807/QĐ- CDLQGVN	10/12/2024
KHÁCH SẠN	57	3	92-94	Lý Tự Trọng	Bến Thành	1	142/QĐ-SDL	25/5/2022

GK CENTRAL								
KHÁCH SẠN PARAGON SG	173	4	22-24	THI SÁCH	BẾN NGHÉ	1	99/QĐ-TCDL	26/01/2021
KHÁCH SẠN LIBERTY CENTRAL SAIGON CITYPOINT	171	4	59-61	PASTEUR	BẾN NGHÉ	1	1513/QĐ-TCDL	05/11/2020
KHÁCH SẠN CENTRAL PALACE	90	4	39	NGUYỄN TRUNG TRỰC	BẾN THÀNH	1	808/QĐ- CDLQGVN	10/12/2024
KHÁCH SẠN MƯỜNG THANH	124	4	8A	MẠC ĐÌNH CHI	BẾN NGHÉ	1	1515/QĐ-TCDL	05/11/2020
KHÁCH SẠN PHƯƠNG BẮC	99	4	11A	THI SÁCH	BẾN NGHÉ	1	834/QĐ-TCDL	'26/5/2023
KHÁCH SẠN ĐẠI NAM	50	3	79	TRẦN HÙNG ĐẠO	CẦU ÔNG LÃNH	1	207/QĐ-SDL	21/06/2023
KHÁCH SẠN HƯỜNG SEN	76	3	68	ĐỒNG KHÔI	BẾN NGHÉ	1	120/QĐ-SDL	11/05/2023
SILVERLAND MIN	30	2	81	HAI BÀ TRUNG	BẾN NGHÉ	1	335/QĐ-SDL	19/10/2022
SILVERLAND YEN	63	1	73-75	Thủ Khoa Huân	Bến Thành	1	334/QĐ-SDL	19/10/2022
KHÁCH SẠN ĐỒNG KHÔI (GRAND HOTEL)	104	5	8	ĐỒNG KHÔI	BẾN NGHÉ	1	837/QĐ-TCDL	26/5/2023

KHÁCH SẠN BẾN THÀNH (REX)	286	5	141	NGUYỄN HUỆ	BẾN THÀNH	1	1514/QĐ- TCDL	05/11/2020
KHÁCH SẠN RENAISSANCE RIVERSIDE HOTEL SAIGON	349	5	8-15	TÔN ĐỨC THẮNG	BẾN NGHÉ	1	836/QĐ-TCDL	26/5/2023
KHÁCH SẠN SHERATON SAIGON GRAND OPERA HOTEL	485	5	88	ĐỒNG KHỎI	BẾN NGHÉ	1	300/QĐ- CDLQGVN	28/11/2023
KHÁCH SẠN NEW WORLD	542	5	76	LÊ LAI	BẾN THÀNH	1	207/QĐ- CQGDLVN	18/10/2023
KHÁCH SẠN CỬU LONG (MAJESTIC)	175	5	1	ĐỒNG KHỎI	BẾN NGHÉ	1	67/QĐ- CQGDLVN	10/8/2023
KHÁCH SẠN SOFITEL PLAZA	286	5	17	LÊ DUẢN	BẾN NGHÉ	1	49/QĐ- CDLQGVN	18/01/2024
KHÁCH SẠN JW MARRIOTT HOTEL & SUITES SAIGON	305	5	39	Lê Duẩn	BẾN NGHÉ	1	494/QĐ- CDLQGVN	04/9/2024
KHÁCH SẠN LOTTE	283	5	2A-4A	TÔN ĐỨC THẮNG	BẾN NGHÉ	1	69/QĐ-TCDL	10/8/2022

LEGEND								
KHÁCH SẠN PULLMAN SAIGON CENTRE	330	5	148	TRẦN HƯNG ĐẠO	NGUYỄN CƯ TRINH	1	809/QĐ- CDLQGVN	10/12/2024
KHÁCH SẠN PARK HYATT	261	5	101	HAI BÀ TRUNG	BẾN NGHÉ	1	725/QĐ-TCDL	16/6/2020
KHÁCH SẠN CARAVELLE	335	5	19-23	LAM SƠN	BẾN NGHÉ	1	210/QĐ- CDLQGVN	18/10/2023
KHÁCH SẠN NIKKO SAIGON	388	5	235	NGUYỄN VĂN CỪ	NGUYỄN CƯ TRINH	1	1516/QĐ- TCDL	05/11/2020
KHÁCH SẠN THE REVERIE SAIGON	286	5	22-36	NGUYỄN HUỆ	BẾN NGHÉ	1	383/QĐ-TCDL	24/5/2023
LE MERIDIEN SAIGON	350	5	3C	TÔN ĐỨC THẮNG	BẾN NGHÉ	1	68/QĐ-TCDL	10/8/2023
KHÁCH SẠN RẠNG ĐÔNG	94	3	81-83	CÁCH MẠNG THÁNG TÁM	BẾN THÀNH	1	329/QĐ-SDL	28/9/2023
KHÁCH SẠN HOÀNG SA	12	1	475/5- 475/7-475/9	HAI BÀ TRUNG	8	2	412/QĐ-SDL	02/12/2020
CĂN HỘ SHERWOOD RESIDENCE	397	CHDL (5 Sao)	127	PASTEUR	VÕ THỊ SÁU	3	70/QĐ-TCDL	10/8/2023
CĂN HỘ SILA URBAN LIVING	180	CHDL (4 Sao)	21	NGÔ THỜI NHIỆM	VÕ THỊ SÁU	3	371/QĐ- CDLQGVN	30/5/2024
KHÁCH SẠN	280	5	83	LÝ CHÍNH	8	3	887/QĐ-TCDL	15/7/2020

LA VELA SG				THĂNG				
KHÁCH SẠN TÂN THÁI BÌNH (NEW PACIFIC)	120	4	9-13	KỶ ĐỒNG	9	3	1512/QĐ- TCDL	05/11/2020
KHÁCH SẠN NOVOTEL	247	4	167	HAI BÀ TRUNG	2	3	205/QĐ- CDLQGVN	18/10/2023
KHÁCH SẠN RAMANA SÀI GÒN	309	4	323	LÊ VĂN SỸ	13	3	604/QĐ- CDLQGVN	08/10/2024
KHÁCH SẠN SEN VIỆT	90	3	33	CAO THĂNG	2	3	36/QĐ-SDL	20/01/2020
KHÁCH SẠN ÊMM HOTEL SAIGON	50	3	157-157A	PASTEUR	VÕ THỊ SÁU	3	286/QĐ-SDL	10/8/2023
KHÁCH SẠN HOTEL DES ARTS SAIGON	168	5	76-78	NGUYỄN THỊ MINH KHAI	VÕ THỊ SÁU	3	50/QĐ- CDLQGVN	18/01/2024
KHÁCH SẠN ĐỒNG KHÁNH	74	3	02	Trần Hưng Đạo B	7	5	138/QĐ-SDL	22/5/2023
KHÁCH SẠN LỆ ÁI	20	1	780-782	Nguyễn Trãi	11	5	112/QĐ-SDL	01/4/2024
KHÁCH SẠN XÊ NA	20	2	9	NGUYỄN CHÍ THANH	9	5	113/QĐ-SDL	03/04/2020
EQUATORIAL TP HỒ CHÍ MINH	333	5	242	TRẦN BÌNH TRỌNG	3	5	209/QĐ- CDLQGVN	18/10/2023
THƯƠNG MẠI	405	5	18	AN DƯƠNG	9	5	208/QĐ-	18/10/2023

AN ĐÔNG (WINDSOR PLAZA HOTEL)				VƯƠNG			CDLQGVN	
Khách sạn Crystal Palace	82	4	Lô C17, 1-2	Nguyễn Lương Bằng	Tân Phú	7	806/QĐ- CDLQGVN	10/12/2024
KHÁCH SẠN HOÀNG YẾN	50	2	R4/62-63-64	HÙNG GIA 2, PHÚ MỸ HÙNG	TÂN PHONG	7	11/QĐ-SDL	12/01/2024
KHÁCH SẠN TUẦN LONG	31	1	487/14	HUỲNH TẤN PHÁT	TÂN THUẬN ĐÔNG	7	94/QĐ-SDL	27/03/2024
KHÁCH SẠN LÊ HOÀNG ĐẠT	15	1	59	ĐƯỜNG SỐ 11	TÂN KIẾNG	7	145/QĐ-SDL	21/05/2020
KHÁCH SẠN COZI 5 HOTEL	24	2	R4-54-55	HÙNG GIA 2	TÂN PHONG	7	289/QĐ-SDL	08/12/2021
KHÁCH SẠN PHÁT ĐẠT LỢI	18	1	793/60A	TRẦN XUÂN SOẠN	TÂN HƯNG	7	170/QĐ-SDL	12/06/2020
KHÁCH SẠN WHITE STONE	50	2	41	TRẦN TRỌNG CUNG	TÂN THUẬN PHONG	7	72/QĐ-SDL	12/4/2021
KHÁCH SẠN DONA	30	1	783	LÊ HỒNG PHONG	P.12	10	144/QĐ-SDL	21/05/2020
KHÁCH SẠN SEN VÀNG	20	1	654	SU' VẠN HẠNH	12	10	181/QĐ-SDL	17/06/2020
KHÁCH SẠN LINH GIANG	20	1	817-819	LÊ HỒNG PHONG	12	10	216/QĐ-SDL	06/07/2020
KHÁCH SẠN	30	2	766/12	SU' VẠN	12	10	269/QĐ-SDL	31/07/2020

KEN 2				HẠNH				
Khách sạn Phú Thọ	35	2	915	Đường 3/2	7	11	313/QĐ-SDL	13/9/2023
KHÁCH SẠN MINH PHỤNG	23	1	329-329A	MINH PHỤNG	2	11	245/QĐ-SDL	15/07/2020
QUEEN VICTORIA	29	1	11	ĐƯỜNG SỐ 10	BÌNH HƯNG	BÌNH CHÁNH	123/QĐ-SDL	05/12/2023
KHÁCH SẠN ĐẠI LẠC	10	1	116-118	ĐƯỜNG SỐ 5	BÌNH TRỊ ĐÔNG	BÌNH TÂN	211/QĐ-SDL	03/07/2020
Khách sạn Vinpearl Landmark 81 Autograph Collection	233	5	720A	Điện Biên Phủ, quận Bình Thạnh	22	BÌNH THẠNH	603/QĐ-CDLQGVN	08/10/2024
KHÁCH SẠN PHƯƠNG THANH	18	1	247	LIÊU BÌNH HƯƠNG	TÂN THÔNG HỘI	CỦ CHI	130/QĐ-SDL	11/05/2020
KHÁCH SẠN THÀNH VINH	20	1	1/9	ĐINH CHUÔNG VƯƠNG	THỊ TRẦN CỬ CHI	CỦ CHI	01/QĐ-SDL	04/01/2021
KHÁCH SẠN EASTIN GRAND SÀI GÒN	275	5	278	NGUYỄN VĂN TRỖI	10	PHÚ NHUẬN	724/QĐ-TCDL	16/6/2020
KHÁCH SẠN MƯỜNG THANH	240	4	261C	Nguyễn Văn Trỗi	10	PHÚ NHUẬN	562/QĐ-TCDL	29/4/2021
KHÁCH SẠN	10	1	29/5A	Hoàng Diệu	10	PHÚ NHUẬN	282/QĐ-SDL	20/8/2024

ANANAS FAMILY								
KHÁCH SẠN VISSAI SÀI GÒN	132	4	144	NGUYỄN VĂN TRỖI	8	PHÚ NHUẬN	722/QĐ-TCDL	16/6/2020
TÂN SƠN NHẤT SÀI GÒN	208	5	200-202	HOÀNG VĂN THỤ	9	PHÚ NHUẬN	1403/QĐ- TCDL	20/10/2020
KHÁCH SẠN HOÀNG OANH	26	1	12/75	Đào Duy Anh	9	PHÚ NHUẬN	16/QĐ-SDL	29/01/2023
KHÁCH SẠN HOÀNG HÀ	37	2	57	Trương Quốc Dung	10	PHÚ NHUẬN	35/QĐ-SDL	20/01/2020
KHÁCH SẠN ĐỆ NHẤT	108	4	18	HOÀNG VIỆT	4	TÂN BÌNH	72/QĐ-TCDL	10/8/2023
KHÁCH SẠN PARK ROYAL	146	4	309B	NGUYỄN VĂN TRỖI	1	TÂN BÌNH	71/QĐ-TCDL	10/8/2023
KHÁCH SẠN HÀ ĐÔ SAIGON AIRPORT (Ibis Saigon)	80	4	2	HỒNG HÀ	2	TÂN BÌNH	1656/QĐ- TCDL	04/12/2020
KHÁCH SẠN SAO ĐÊM	18	1	1262	LẠC LONG QUÂN	8	TÂN BÌNH	329/QĐ-SDL	28/9/2023
KHÁCH SẠN MINH NHƯ	24	1	56	ĐỒNG XOÀI	13	TÂN BÌNH	371/QĐ-SDL	17/10/2023
KHÁCH SẠN HOÀNG LONG	44	2	1/16-1/18	HOÀNG VIỆT	4	TÂN BÌNH	408/QĐ-SDL	06/11/2023
KHÁCH SẠN CHÂU THIÊN	24	1	236/1D	NGUYỄN THÁI BÌNH	12	TÂN BÌNH	382/QĐ-SDL	14/11/2022

TỬ								
KHÁCH SẠN CHÂU THIÊN TỬ	25	2	09-10	TRẦN VĂN HOÀNG	9	TÂN BÌNH	467/QĐ-SDL	14/12/2022
KHÁCH SẠN TTC	50	3	315	HOÀNG VĂN THỤ	2	TÂN BÌNH	326/QĐ-SDL	27/09/2024
KHÁCH SẠN LE SÀI GÒN	63	3	17A	ĐỒNG ĐA	2	TÂN BÌNH	13/QĐ-SDL	16/01/2020
KHÁCH SẠN HOA LƯ	26	2	13	NGUYỄN THÁI BÌNH	4	TÂN BÌNH	75/QĐ-SDL	03/03/2020
KHÁCH SẠN AN AN	18	1	19	BÀU CÁT 4	14	TÂN BÌNH	141/QĐ-SDL	21/05/2020
KHÁCH SẠN THIÊN VŨ	24	1	333/12/4	LÊ VĂN SỸ	1	TÂN BÌNH	127/QĐ-SDL	08/05/2020
KHÁCH SẠN THÙY DƯƠNG 2	14	1	37/16	ĐƯỜNG C1	13	TÂN BÌNH	209/QĐ-SDL	03/07/2020
KHÁCH SẠN THÙY DƯƠNG	15	1	58/4	NGUYỄN MINH HOÀNG	12	TÂN BÌNH	210/QĐ-SDL	03/07/2020
KHÁCH SẠN YÊN HÀ	19	1	66/7-66/9	PHAN HUY ÍCH	15	TÂN BÌNH	279/QĐ-SDL	18/08/2020
KHÁCH SẠN MINH HOÀNG	26	2	74	BÌNH GIÃ	13	TÂN BÌNH	270/QĐ-SDL	31/7/2021
KHÁCH SẠN NGỌC ANH	14	1	29	SẦM SƠN	4	TÂN BÌNH	286/QĐ-SDL	07/09/2020
KHÁCH SẠN HOÀNG MINH	30	1	201	CỘNG HÒA	13	TÂN BÌNH	68/QĐ-SDL	07/4/2021

Khách sạn Hùng Miami	27	2	160-162	Bầu Cát	14	TÂN BÌNH	43/QĐ-SDL	28/01/2022
KHÁCH SẠN ĐÔNG ĐÔ	24	1	47	HỒNG HÀ	4	TÂN BÌNH	312/QĐ-SDL	12/10/2020
KHÁCH SẠN NGỌC ANH	14	1	29	SẦM SƠN	4	TÂN BÌNH	286/QĐ-SDL	07/09/2020
KHÁCH SẠN AN AN	16	1	287	HỒNG LẠC	10	TÂN BÌNH	298/QĐ-SDL	24/09/2020
KHÁCH SẠN HÙNG HƯƠNG	39	1	321	NGUYỄN THÁI BÌNH	12	TÂN BÌNH	314/QĐ-SDL	12/10/2020
KHÁCH SẠN HOA ĐỆ NHẤT	35	1	4/4/9-4/1/11	HOÀNG VIỆT	4	TÂN BÌNH	311/QĐ-SDL	12/10/2020
KHÁCH SẠN HÀ NGỌC	28	1	52	NGUYỄN BÁ TUYỀN	12	TÂN BÌNH	313/QĐ-SDL	12/10/2020
KHÁCH SẠN ĐÔNG ĐÔ	45	2	329-331	NGUYỄN THÁI BÌNH	12	TÂN BÌNH	315/QĐ-SDL	12/10/2020
KHÁCH SẠN TÂN ĐẠT HOA	24	2	145 – 145B	THẠCH LAM	HIỆP TÂN	TÂN PHÚ	268/QĐ-SDL	29/8/2022
KHÁCH SẠN BẢO ĐĂNG	21	1	69-71	ĐOÀN HỒNG PHƯỚC	HÒA THẠNH	TÂN PHÚ	151/QĐ-SDL	15/05/2024
KHÁCH SẠN NGỌC CHÂU	26	2	146A-148A	CHÊ LAN VIÊN	TÂY THẠNH	TÂN PHÚ	44/QĐ-SDL	05/02/2024
KHÁCH SẠN HOÀI HƯƠNG	30	1	72	NGUYỄN VĂN YẾN	TÂN THỐI HÒA	TÂN PHÚ	114/QĐ-SDL	03/04/2020
KHÁCH SẠN NGỌC OANH	10	1	173/45/92	KHUÔNG VIỆT	PHÚ TRUNG	TÂN PHÚ	215/QĐ-SDL	06/07/2020
KHÁCH SẠN HỒNG NHUNG	24	1	282/28-30	TÂN KỶ TÂN QUÝ	SƠN KỶ	TÂN PHÚ	14/QĐ-SDL	21/01/2021

KHÁCH SẠN AMY	25	1	50/5	GÒ DẦU	TÂN QUY	TÂN PHÚ	16/QĐ-SDL	21/01/2021
KHÁCH SẠN BẢO ĐĂNG	34	2	224	TRỊNH ĐÌNH TRỌNG	PHÚ TRUNG	TÂN PHÚ	15/QĐ-SDL	21/01/2021
KHÁCH SẠN PHƯỢNG HOÀNG	15	1	289B	NGÔ CHÍ QUỐC	BÌNH CHIỂU	THỦ ĐỨC	108/QĐ-SDL	03/8/2023
ĐẶNG ĐẠI LỘC - CÁT TƯỜNG	20	1	12A	ĐƯỜNG SỐ 3	LINH TRUNG	THỦ ĐỨC	143/QĐ-SDL	21/05/2020
KHÁCH SẠN NAM PHÚ	16	1	127/15	HOÀNG DIỆU	LINH TRUNG	THỦ ĐỨC	280/QĐ-SDL	26/08/2020
KHÁCH SẠN THÀNH VINH	26	1	562	XA LỘ HÀ NỘI	PHƯỚC LONG A	THỦ ĐỨC	281/QĐ-SDL	26/08/2020
KHÁCH SẠN TULIPE	40	1	7	ĐƯỜNG SỐ 5	CÁT LÁI	THỦ ĐỨC(2)	82/QĐ-SDL	10/03/2020
KHÁCH SẠN SAO BIỂN	22	1	11/9-11/11	ĐƯỜNG SỐ 19	BÌNH AN	THỦ ĐỨC(2)	105/QĐ-SDL	25/03/2020
KHÁCH SẠN YUMI	25	2	20-22	TRẦN NẢO	AN PHÚ	THỦ ĐỨC(2)	180/QĐ-SDL	17/06/2020
KHÁCH SẠN HOA VINH	31	2	104	ĐÌNH PHONG PHÚ	TẶNG NHƠN PHÚ B	THỦ ĐỨC(9)	301/QĐ-SDL	25/8/2023

**PHỤ LỤC 10: BẢNG LAO ĐỘNG TRỰC TIẾP TRONG NGÀNH DU LỊCH
TẠI TP. HỒ CHÍ MINH**

Lĩnh vực	2015	2016	2017	2018	2019
Lữ hành	28.800 (+18%)	31,680 (+10%)	36,500 (+15,2%)	42,000 (+15%)	48,300 (+15%)
Khách sạn	49,560 (+15%)	56,990 (+15%)	64,000 (+12,3%)	73,600 (+15%)	84,600 (+ 15%)
Khác	16,200 (20%)	18,630 (+15%)	21,500 (+15,4%)	24,750 (+15,1%)	28,500 (+15,1%)
Tổng cộng	94,560 (+16,7 %)	107,300 (+13,4%)	122,000 (+13,6%)	140,350 (+15%)	161,400 (+14,9%)

PHỤ LỤC 11: THÔNG KÊ TÀI NGUYÊN DU LỊCH TẠI TP HCM

Loại tài nguyên	Số lượng
Tài nguyên tự nhiên	13
Tài nguyên văn hóa vật thể	225
Tài nguyên văn hóa phi vật thể	8
Công trình nhân tạo	120

PHỤ LỤC 12: CÔNG SUẤT PHÒNG 2024

Năm 2024	Công suất phòng (%)
Quý 1	66
Quý 2	60
Quý 3	80
Quý 4	71

PHỤ LỤC 13: SỐ LIỆU VỀ CƠ SỞ ĐÀO TẠO DU LỊCH

Loại hình đào tạo Du lịch	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Đại học	15	15 0%	16 +6,7%	19 +18,8%	23 +21,1%	23 0%	23 0%	23 0%	18 -21,7%
Cao đẳng	10	10 0%	10 0%	16 +60%	20 +25%	21 +5%	21 0%	19 -9,5%	10 -47,4%
Trung cấp chuyên nghiệp/ trung tâm dạy nghề	28	27 -3,6%	23 -14,8%	24 +4,3%	26 +8,3%	26 0%	26 0%	21 -19,2%	26 +23,8%
TỔNG CỘNG	53	52 -1,9%	49 -5,8%	59 +20,4	69 +16,9%	70 +1,4%	70 0%	63 -10%	54 -14,3%

PHỤ LỤC 14: BẢNG TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU NGOÀI NƯỚC VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC

Roselina Ahmad Saufi và cộng sự (2023)	<i>Turnover intention and its antecedents: The mediating role of work–life balance and the moderating role of job opportunity</i>	Mục đích của nghiên cứu này là xem xét tác động của thực tiễn quản lý nguồn nhân lực, danh tiếng của tổ chức, uy tín nghề nghiệp và cân bằng giữa công việc và cuộc sống đến ý định thôi việc của các học giả đang làm việc trong các trường đại học. Nghiên cứu này cũng nhằm mục đích xem xét cân bằng giữa công việc và cuộc sống với vai trò là trung gian hòa giải và cơ hội việc làm với vai trò là người điều tiết các mối quan hệ nêu trên. Kết quả nghiên cứu cho thấy danh tiếng của tổ chức, uy tín nghề nghiệp và cân bằng giữa công việc và cuộc sống có mối tương quan nghịch với ý định nghỉ việc. Tuy nhiên, tác động của quản lý nguồn nhân lực đến ý định nghỉ việc không trực tiếp; thay vào đó, nó được trung gian bởi cân bằng giữa công việc và cuộc sống.
Lakshmi Kanchana, Ruwan Jayathilaka (2023)	<i>Factors impacting employee turnover intentions among professionals in Sri Lankan startups</i>	Mục tiêu chính của nghiên cứu này là xem xét các yếu tố tâm lý và nhân khẩu học xã hội trong một nghiên cứu và phân tích tác động đến tỷ lệ luân chuyển nhân viên. Đối tượng

		nghiên cứu là các chuyên gia từng đóng vai trò quan trọng trong các công ty khởi nghiệp ở Sri Lanka, với sự tham gia của 230 người trả lời. Kết quả đã xác minh rằng sự hài lòng trong công việc và sự hỗ trợ của đồng nghiệp tác động tiêu cực đến tỷ lệ luân chuyển nhân viên, trong khi việc trao đổi thành viên lãnh đạo có tác động tích cực đến tỷ lệ luân chuyển nhân viên
Wei Wan and Ryan D. Duffy (2022)	<i>Decent Work and Turnover Intention Among New Generation Employees: The Mediating Role of Job Satisfaction and the Moderating Role of Job Autonomy</i>	Nghiên cứu này nhằm mục đích xác định sự ảnh hưởng của công việc ổn định đối với ý định thay đổi công việc của nhân viên thế hệ mới và vai trò của sự hài lòng trong công việc và quyền tự chủ về công việc trong mối quan hệ này. Quyền tự chủ trong công việc được thấy là có thể điều chỉnh tích cực mối quan hệ giữa công việc ổn định và sự hài lòng trong công việc. Đồng thời kiểm soát tác động gián tiếp của sự hài lòng trong công việc đối với mối quan hệ giữa công việc ổn định và ý định nghỉ việc của nhân viên.
Wei Wan và cộng sự (2022)	<i>Decent Work and Turnover Intentions Among Chinese Millennials: A Longitudinal</i>	Việc thay thế nhân viên thuộc thế hệ Millennial là điều thường xuyên và phổ biến hơn khi công việc không

	<i>Study</i> được coi là thỏa đáng. Tuy nhiên, những lý do tiềm ẩn giải thích tại sao việc đạt được việc làm thỏa đáng có mối liên hệ với ý định thay đổi việc làm của thế hệ Millennials đáng được khám phá thêm. Dựa trên nền tảng tâm lý học của lý thuyết làm việc và lý thuyết trao đổi xã hội, nghiên cứu hiện tại đã khám phá vai trò của phúc lợi tổng thể và cơ hội nghề nghiệp được nhận thức trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc. Thông qua phân tích dữ liệu ba lần sóng thu được từ 327 thế hệ trẻ ở Trung Quốc, chúng tôi nhận thấy rằng công việc thỏa đáng có liên quan gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua phúc lợi tổng thể và cơ hội nghề nghiệp được nhận thức đóng vai trò là yếu tố điều tiết quan trọng trong mối quan hệ này. Kết quả cho thấy rằng những người thuộc thế hệ Millennials coi công việc của họ là không thỏa đáng có thể có ý định thay đổi công việc nhiều hơn một phần vì họ ít hài lòng hơn với cuộc sống của mình. Mối quan hệ này càng bền chặt hơn khi họ nhận thấy có ít cơ hội nghề nghiệp trong công việc hiện tại.
--	--

Meryem Aybas , Gaye Özçelik and Cavide Uyargil (2022)	<i>Can Decent Work Explain Employee-Level Outcomes? The Roles of Work–Family and Family–Work Conflict</i>	Các phát hiện tiết lộ rằng công việc thỏa đáng có tác động tiêu cực đáng kể đến ý định nghỉ việc của nhân viên, điều này phù hợp với các kết quả nghiên cứu trước đây có liên quan. Rõ ràng là, khi một tổ chức cung cấp cho nhân viên công việc thỏa mãn và hiệu quả cùng với các điều kiện làm việc, sức khỏe và an toàn phù hợp, họ sẽ ít có khả năng rời bỏ tổ chức hơn.
Sanjeev Kumar , Manoj Kumar (2020)	<i>Job satisfaction and organization commitment: a study of important indicators and their relationship</i>	Sự hài lòng của nhân viên và cam kết với tổ chức của họ ảnh hưởng trực tiếp đến sự thành công của tổ chức. Do đó, nhà nghiên cứu đã cố gắng xem xét các yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức, đặc biệt là trong ngành Khách sạn để đề xuất một số hàm ý quản trị.
Jung Woo Han (2020)	<i>A review of antecedents of employee turnover in the hospitality industry on individual, team and organizational levels</i>	Nghiên cứu tổng hợp các tài liệu gần đây về tỷ lệ thôi việc của nhân viên để xác định các yếu tố ảnh hưởng đến việc nghỉ việc của nhân viên trong lĩnh vực khách sạn nhằm giảm bớt khoảng cách về mặt lý thuyết và đưa ra phạm vi rộng hơn về yếu tố nghỉ việc cũng như hiểu biết về các yếu tố động lực của nhân viên trong

		quyết định công việc của họ.
Jeongdoo Park (2020)	<i>Turnover intention in the hospitality industry: A meta- analysis</i>	Nghiên cứu này đã phân tích tổng hợp 35 tiền đề của ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn. Kết quả dựa trên 391 mối tương quan từ 144 nghiên cứu độc lập chỉ ra rằng thái độ làm việc, áp lực công việc và các yếu tố gây căng thẳng/xung đột vai trò cho thấy tác động tương đối lớn đến ý định nghỉ việc. So với những phát hiện từ các phân tích tổng hợp trước đây trong bối cảnh ngành khác, tình trạng kiệt sức, căng thẳng vai trò/xung đột giữa các vai trò, sự hỗ trợ của đồng nghiệp có mối quan hệ chặt chẽ hơn với ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn. Kết quả cũng cho thấy một số bằng chứng về văn hóa quốc gia và trình độ công việc là nhân tố điều tiết tiềm năng của mối quan hệ giữa ý định nghỉ việc và các tiền đề của nó.
Kembabazi Doreen (2019)	<i>Decent work, employee engagement and job satisfaction among public servants of Rukungiri district local government</i>	Những phát hiện của nghiên cứu này để hiểu đầy đủ tại sao các nhân viên lại thể hiện mức độ gắn kết tổ chức, sự hài lòng với công việc và sự ổn định công việc còn rất hạn chế.
Muhammad	<i>Relationship Between Job</i>	Nghiên cứu cho thấy rằng sự hài

Asim, Aliya Alam (2019)	<i>Satisfaction and Turnover Intention</i>	lòng với các chính sách và chiến lược của tổ chức, sự hài lòng với sự giám sát, mức lương thưởng, sự rõ ràng của nhiệm vụ và sự phát triển nghề nghiệp đều có mối tương quan nghịch đáng kể với ý định nghỉ việc và sự hài lòng về công việc nói chung có mối liên hệ nghịch đáng kể với ý định nghỉ việc.
Said Salim Ali (2018)	<i>Decent work in hotel industry in Zanzibar: Practices, possibility, and challenges. A case of Hotel industry in Stone town Zanzibar</i>	Nghiên cứu điều tra tình trạng hiện tại của các hoạt động công việc ổn định trong ngành khách sạn, cụ thể là ở Stone Town, Zanzibar. Kết quả của nghiên cứu cho thấy phần lớn nhân viên là người dân địa phương, nhưng có khả năng đảm bảo việc làm kém vì họ được làm việc trong những điều kiện tạm thời, trái với quy định về việc làm và được trả lương thấp. Ngược lại, người nước ngoài làm việc ở các vị trí quản lý trả lương cao. Nghiên cứu khuyến nghị rằng các nhà tuyển dụng ngành khách sạn nên tuân thủ hợp đồng quy định bằng cách sử dụng người toàn thời gian để đảm bảo an ninh việc làm, cải thiện năng lực làm việc điều kiện và trả lương thỏa đáng.

Bettye L. Holston-Okae, Richard J. Mushi (2018)	<i>Employee Turnover in the Hospitality Industry using Herzberg's Two-Factor Motivation-Hygiene Theory</i>	Nghiên cứu nhấn mạnh tầm quan trọng của sự hài lòng trong công việc, lương thưởng cho nhân viên, sự gắn kết với tổ chức và môi trường công việc để giảm sự nghỉ việc của nhân viên trong ngành khách sạn.
Ahmad Rasmi Suleiman AlBattat & Ahmad Puad Mat Som (2018)	<i>Employee Dissatisfaction and Turnover Crises in the Malaysian Hospitality Industry</i>	Nghiên cứu này cung cấp một cái nhìn tổng quan về nguyên nhân của sự không hài lòng trong công việc buộc một nhân viên phải nghỉ việc. Điều này nhằm làm rõ các bước của mô hình Mobley từ cảm giác không hài lòng với công việc đến quyết định nghỉ việc. Nghiên cứu này nhấn mạnh nhân viên nghỉ việc hàng loạt khi một họ không hài lòng từ môi trường làm việc và cân nhắc rời bỏ công việc hiện tại của mình. Mô hình Mobley có thể được sử dụng để dự đoán trường hợp không hài lòng và hiểu rõ hơn về cách giữ chân nhân viên. Các nghiên cứu sâu hơn có thể làm sáng tỏ các vấn nạn nghỉ việc hàng loạt trong ngành khách sạn.
G.D.N. Perera, G.T. Madagamage (2018)	<i>The Impact of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Intention to Turnover in</i>	Nghiên cứu này đã điều tra tác động của sự hài lòng trong công việc và cam kết của tổ chức đối với ý định nghỉ việc theo nhận thức từ thể hệ Y

	<i>the Sri Lankan Hospitality Industry: Perceptions from the Generation Y Viewpoint</i>	trong ngành khách sạn tại Sri Lanka. Kết quả của nghiên cứu cho thấy có tác động đáng kể của sự hài lòng trong công việc (15%) và tác động đáng kể của cam kết của tổ chức (4,8%) đến ý định nghỉ việc, theo nhận thức của nhân viên thế hệ Y trong ngành khách sạn Sri Lanka .
Ayşegül ACAR, Orhan AKOVA (2016)	<i>The effect of Organizational Commitment and Job Commitment to Intention to Leave of Employment: A Research in Hotel Management</i>	Mục đích của nghiên cứu là xác định ảnh hưởng của gắn kết tổ chức và gắn kết công việc đến ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn. Ngoài ra, liệu có mối tương quan giữa gắn kết tổ chức, gắn kết công việc và ý định nghỉ việc về các biến nhân khẩu học hay không cũng được nghiên cứu. Kết quả là, mối tương quan giữa các khía cạnh gắn kết tổ chức và ý định nghỉ việc là ngược chiều nhau, ở mức độ thấp nhưng có liên quan trực tiếp.
Zopiatis và cộng sự (2014)	<i>Job involvement, commitment, satisfaction, and turnover: Evidence from hotel employees in Cyprus</i>	Nghiên cứu đã kiểm tra mức độ tham gia vào công việc, cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc đã gây ra sự thay đổi nhân viên trong ngành khách sạn ở Síp. Các nhà nghiên cứu đã tìm thấy các mối quan hệ nhân quả tích cực giữa sự tham gia vào công việc, cam kết

		hiệu quả và quy chuẩn, và sự hài lòng nội tại trong công việc. Mức độ tham gia vào công việc, cam kết với tổ chức và sự hài lòng trong công việc đều có thể ảnh hưởng đến quyết định ở lại hay rời bỏ công việc của một người. Việc quản lý yếu kém về con người và nguồn lực có thể dẫn đến tỷ lệ nghỉ việc cao và có thể dẫn đến sự sụp đổ của các cơ sở trong lĩnh vực khách sạn.
Kuria và cộng sự (2012)	<i>“Assessment of causes of Labour Turnover in Three and five Star-Rated Hotel in Kenya”</i>	Nghiên cứu đã xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn trong bối cảnh các khách sạn 3 và 5 sao ở Kenya. Họ đã xác định các yếu tố như phong cách quản lý, môi trường làm việc và các phúc lợi lương thưởng có thể ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc. Đồng thời, hiệu suất của tổ chức cũng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc như nhân viên nhận thấy tổ chức của họ đang trong tình trạng tài chính kém có thể dự đoán việc sa thải trong tương lai và có thể nghỉ việc trước. Tương tự, nền kinh tế địa phương hoặc khu vực đóng góp vào các quyết định của nhân viên, sự kém phát triển của ngành có thể là động lực cho nhân viên tìm việc ở

		nơi khác và ngành khác. Ngoài ra, một số yếu tố cá nhân như kỳ vọng không thực tế của nhân viên ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của họ.
Chun-Chang Lee và cộng sự (2010)	<i>A study on factors affecting turnover intention of hotel's empolyees</i>	Nghiên cứu này sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính để khám phá các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn ở Đài Loan. Kết quả thực nghiệm cho thấy rằng (1) mối quan hệ đồng nghiệp hài hòa hơn giữa các nhân viên khách sạn và mức độ hợp tác cao hơn dẫn đến sự hài lòng về môi trường làm việc của họ và có tác động tích cực đáng kể đến công việc; (2) mức độ cam kết cao hơn với tổ chức của nhân viên khách sạn có tác động tiêu cực đáng kể đến ý định nghỉ việc; (3) sự hài lòng trong công việc và mức lương chưa ảnh hưởng đáng kể đến ý định nghỉ việc.

PHỤ LỤC 15: BẢNG TỔNG HỢP CÁC NGHIÊN CỨU TRONG NƯỚC VỀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC

Tác giả, năm	Đề tài nghiên cứu	Nội dung nghiên cứu
Lê Vũ Quỳnh Trang và cộng sự (2022)	<i>Ý định nghỉ việc: vai trò của lãnh đạo trách nhiệm và môi trường đạo đức. (Turnover Intention: The Role of Responsible Leadership and Ethical Climate)</i>	Nghiên cứu này đánh giá ảnh hưởng của lãnh đạo có trách nhiệm và môi trường đạo đức đến ý định nghỉ việc của nhân viên Ngân hàng Vietcombank tại Quảng Ngãi. Nghiên cứu được thực hiện thông qua Mô hình phương trình cấu trúc bình phương nhỏ nhất (PLS-SEM) với số liệu khảo sát từ 208 nhân viên Vietcombank. Kết quả cho thấy mối quan hệ tích cực giữa lãnh đạo có trách nhiệm và môi trường đạo đức; môi trường đạo đức có ảnh hưởng nghịch chiều đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Bên cạnh đó kết quả còn cho thấy lãnh đạo có trách nhiệm ảnh hưởng nghịch chiều một cách gián tiếp đến ý định nghỉ việc của nhân viên thông qua môi trường đạo đức.
Trương Trí Thông, Dương Thanh Quốc và Nguyễn Thị Tường Vi (2022)	<i>Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại phú quốc (tỉnh Kiên Giang) trong bối cảnh covid-19</i>	Nghiên cứu đã cho thấy có 2 nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn trong bối cảnh COVID-19: Cam kết tổ chức và Sự hài lòng công việc. Từ đó, một số khuyến nghị được đề xuất nhằm hạn chế ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại Phú Quốc trong thời gian tới như: quản lý các cấp của

		doanh nghiệp cần luôn tạo cảm giác gần gũi, quan tâm đối với nhân viên cấp dưới, nhất là trong bối cảnh COVID-19 này như hỏi thăm sức khỏe cá nhân nhân viên, gia đình nhân viên, kinh tế, cuộc sống lúc dịch,... đặc biệt là những nhân viên bị nhiễm bệnh hoặc trong vùng phong tỏa; đồng thời, cần có những chính sách kinh tế hỗ trợ cho nhân viên bị nhiễm bệnh COVID-19 hoặc hỗ trợ cho nhân viên ở trong vùng bị phong tỏa.
Trần Đức Thành, Đỗ Cẩm Thơ (2021)	<i>Sự thỏa mãn công việc và ý định nghỉ việc của nhân sự khách sạn 3 - 5 sao tại Hà Nội</i>	Kết quả nghiên cứu phản ánh rõ mối quan hệ giữa sự thỏa mãn công việc với ý định nghỉ việc của nhân sự khách sạn trong giai đoạn hiện nay. Trong thực tế, sự thỏa mãn công việc và ý định nghỉ việc có mối quan hệ tác động lẫn nhau theo tỷ lệ nghịch, nếu sự thỏa mãn công việc càng cao thì ý định nghỉ việc sẽ có xu hướng thấp và ngược lại, đây là điều tự nhiên đối với người lao động do các nhu cầu cuộc sống cũng như sự phát triển hoàn thiện bản thân và gia đình. Nắm được những thông tin này, nhà quản trị nhân sự cần có chính sách kịp thời nhằm tăng sự gắn kết, giảm ý định nghỉ việc của nhân sự.
Đào Đức Khánh	<i>Đánh giá sự trải nghiệm khách hàng khiếm nhã ảnh</i>	Đánh giá tổng quan về mối liên hệ giữa trải nghiệm khách hàng khiếm nhã, tình

(2021)	<i>hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tuyển đầu trong lĩnh vực nhà hàng tại Thành phố Hồ Chí Minh</i>	trạng kiệt sức của nhân viên tuyển đầu nhà hàng và ý định nghỉ việc của họ, nghiên cứu đã tiến hành thu thập dữ liệu từ 225 nhân viên có ít nhất 1 năm kinh nghiệm làm các công việc tiếp xúc nhiều với khách hàng tại 4 chuỗi nhà hàng độc lập ở thành phố Hồ Chí Minh. Nghiên cứu đánh giá sự tiếp xúc khách hàng khiếm nhã có liên quan như thế nào đến ý định nghỉ việc thông qua đánh giá tác động trung gian của kiệt sức và yêu cầu cảm xúc trong công việc, đồng thời kiểm chứng lại vai trò của sự hỗ trợ từ tổ chức và quản lý trong việc giảm bớt căng thẳng của nhân viên. Kết quả cho thấy trải nghiệm khách hàng khiếm nhã có liên quan tích cực đến yêu cầu cảm xúc trong công việc và sự kiệt sức của nhân viên, trong đó yêu cầu cảm xúc công việc làm trung gian cho mối quan hệ của hai yếu tố còn lại. Đồng thời trải nghiệm khách hàng khiếm nhã và ý định nghỉ việc cũng được trung gian bởi kiệt sức.
Nguyễn Thanh Tuấn, Hồ Tiến Dũng (2020)	<i>Các nhân tố ảnh hưởng đến sự thỏa mãn công việc, cam kết với tổ chức và ý định ở lại tổ chức của nhân viên công nghệ thông tin tại TP. Hồ Chí Minh</i>	Nghiên cứu đã cho thấy những yếu tố cấu thành nên một môi trường làm việc như: sự hỗ trợ của cấp trên, sự hỗ trợ của đồng nghiệp, cơ hội nơi làm việc, mức lương, phúc lợi và các yếu tố thành phần cấu thành nên tính đặc thù của công việc căng thẳng như: xung đột vai trò, mơ hồ vai

		trò, quá tải công việc, xung đột công việc - gia đình là những giá trị thiết thực và minh chứng rõ ràng những vấn đề quan trọng đối với tổ chức là các doanh nghiệp Công nghệ thông tin trong thời cuộc cách mạng khoa học công nghệ toàn cầu. Các yếu tố này ảnh hưởng đến ý định ở lại công ty của các nhân sự ngành công nghệ thông tin.
Huỳnh Thị Thu Sương, Phan Thiện Tâm (2019)	<i>Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên tại bưu điện Thành phố Hồ Chí Minh</i>	Kết quả nghiên cứu cho thấy có 6 yếu tố gồm: Thu nhập; Điều kiện làm việc; Áp lực công việc; Hành vi lãnh đạo; Hấp lực bên ngoài; Đào tạo và phát triển đều có ảnh hưởng đến dự định nghỉ việc của nhân viên tại HCM Post và có ý nghĩa thống kê. Các yếu tố ảnh hưởng này giải thích được 70,6% sự biến động của biến phụ thuộc ý định nghỉ việc
Hoàng Thị Thanh Chung (2018)	<i>Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của giảng viên các trường đại học ở Việt Nam</i>	Nghiên cứu này phân tích mức độ ý định nghỉ việc của giảng viên các trường đại học ở Việt Nam. Mục tiêu chủ yếu nhằm phân tích tác động của các yếu tố bao gồm yếu tố áp lực công việc, hài lòng công việc và cam kết tổ chức đến ý định nghỉ việc của giảng viên.
Vũ Việt Hằng,	<i>Sự hài lòng trong công việc, mối quan hệ với cam</i>	Nghiên cứu được thực hiện nhằm xác định các yếu tố tác động đến sự hài lòng

Nguyễn Văn Thông (2018)	<i>kết tổ chức và ý Định nghỉ việc - Trường hợp các nhân viên kỹ thuật ngành dịch vụ Cơ sở hạ tầng công nghệ thông tin</i>	trong công việc và mối quan hệ giữa ba yếu tố Hải lòng công việc - Cam kết tổ chức - Ý định nghỉ việc của các kỹ thuật viên trong ngành dịch vụ hạ tầng. Sự hải lòng công việc tác động thuận chiều tới Cam kết tổ chức và hai yếu tố này tác động ngược chiều đến Ý định nghỉ việc.
Nguyễn Thanh Tuấn, Nguyễn Thị Lộc (2016)	<i>Các yếu tố tác động đến ý định nghỉ việc của lao động phổ thông trong các doanh nghiệp may: Trường hợp nghiên cứu các doanh nghiệp ở khu công nghiệp ở Bà Rịa – Vũng Tàu</i>	Kết quả nghiên cứu cho thấy sự căng thẳng công việc, sự gắn kết tổ chức và sự hải lòng công việc là 3 nhân tố có tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc của người lao động.
Võ Quốc Hưng & Cao Hào Thi (2010)	<i>Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của công chức – viên chức nhà nước</i>	Kết quả cho thấy các yếu tố: Sự phù hợp; Hành vi lãnh đạo; Quan hệ nơi làm việc; Huấn luyện và phát triển; Lương, thưởng và công nhận; Truyền thông; Sự yêu thích; Môi trường vật lý tác động đến ý định nghỉ việc của công chức – viên chức nhà nước.

PHỤ LỤC 16: TỔNG HỢP NGHIÊN CỨU VỀ VIỆC LÀM THỎA ĐÁNG

Năm	Nghiên cứu	Tác giả
2024	Decent work in tourism and hospitality – a systematic literature review, classification, and research recommendations	Wang D.; Cheung C.
2024	Working Conditions in the Hospitality Industry: The Case for a Fair and Decent Work Agenda	Giousmpasoglou C.
2024	Mediating power of career adaptability between decent work and quality of life: study with tourism independent workers; [El poder mediador de la adaptabilidad profesional entre el trabajo digno y la calidad de vida: estudio con trabajadores independientes del turismo]	Faria L.; Gouveia C.S.; Florêncio L.
2024	Consumers' willingness to pay in socially sustainable restaurants: an application of the decent work scale	Mejia C.
2024	The slow road to sustainable tourism: an interspecies perspective on decent work	Wadham H.; Dashper K.
2024	Decent Work Research in Tourism Industry: A Bibliometric Mapping	Faria L.; Gouveia C.; Florêncio L.
2024	Visual Analysis of Decent Work Based on the Core Database of Web of Science	Wang M.; Sun D.
2024	Sustainable tourism employment: A comprehensive overview of tourism employees' experience from a tourist-employee interaction perspective	Kim M.; Baker M.A.
2024	The Contribution of Africa's Tourism to Sustainable Development Goals: A Cluster Analysis on Employment, Decent Work, and Gender Equality	CASTRO C.
2023	Decent work in traditional tourism destinations: Tourism Agenda 2030 perspective article	Maggi R.; Vroegop E.
2023	Relationship between Decent Work Perception and Loyalty among Rural Tourism Practitioners: A Study Based on the Moderating Effect of the Family Life Cycle	Mao L.; Jiali Z.
2023	Pursuing the Agenda 2030? A critical discourse analysis of decent work and economic growth in Ecuador's tourism policy	Gordillo E.A.; Longart P.
2023	From Neglect to Progress: Assessing Social Sustainability and Decent Work in the Tourism Sector	Santos E.
2022	Decent work and tourism workers in the age of intelligent automation and digital surveillance	Rydzik A.; Kissoon C.S.
2021	Structural Barriers to Achieving Decent Work in the Greek Hospitality Industry: A Critical Employment Relations Approach	Papadopoulos O.
2021	Decent work in hospitality: scale development and validation	García-Rodríguez F.J.; Armas-Cruz Y.; González-de-la-Rosa M.
2021	From liminal labor to decentwork: A human-centered perspective on sustainable tourism employment	Ioannides D.; Gyimóthy S.; James L.
2021	Tourism, inclusive growth and decent work: a political economy critique	Bianchi R.V.; de Man F.
2020	Sustainable Tourism Employment, the Concept of Decent Work, and Sweden	Duncan T.; Hillman A.G.; Elbe J.

2020	Tourism Employment in Nordic Countries: Trends, Practices and Opportunities	Walmsley A.; Åberg K.; Blinnikka P.; Jóhannesson G.T.
2020	Tourism Employment in Nordic Countries: Trends, Practices, and Opportunities	Walmsley A.; Åberg K.; Blinnikka P.; Jóhannesson G.T.
2020	New forms of employment and workers' health	Denisov E.I.
2019	Sustaining precarity: critically examining tourism and employment	Robinson R.N.S.; Martins A.; Solnet D.; Baum T.
2019	Applying sustainable employment principles in the tourism industry: righting human rights wrongs?	Baum T.; Hai N.T.T.
2019	Rethinking decent work: the value of dignity in tourism employment	Winchenbach A.; Hanna P.; Miller G.
2018	Too precarious to be inclusive? Hotel maid employment in Spain	Cañada E.
2015	Developing a diagnostic tool and policy instrument for the realization of decent work	Webster E.; Budlender D.; Orkin M.
2014	Decent Work in the South African Tourism Industry: Evidence from Tourist Guides	De Beer A.; Rogerson C.M.; Rogerson J.M.
1999	Providing decent employment in the hospitality and tourism industry: The role of the ILO	Belau D.

PHỤ LỤC 17: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỊNH LƯỢNG SƠ BỘ

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,778	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HS1	18,250	8,861	,572	,732
HS2	18,567	9,760	,417	,772
HS3	18,125	9,085	,677	,709
HS4	18,075	10,541	,278	,805
HS5	17,933	9,021	,694	,705
HS6	18,008	9,336	,576	,732

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,805	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HS1	14,533	6,705	,594	,768
HS2	14,850	7,490	,437	,817
HS3	14,408	6,966	,692	,739
HS5	14,217	6,927	,703	,735
HS6	14,292	7,284	,561	,777

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,847	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AR1	17,208	11,897	,765	,794
AR2	17,158	12,235	,814	,786
AR3	17,233	11,979	,782	,790
AR4	17,183	15,697	,229	,895
AR5	16,883	13,549	,686	,814
AR6	16,792	13,881	,575	,832

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,895	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AR1	13,900	9,503	,799	,860
AR2	13,850	9,809	,853	,848
AR3	13,925	9,532	,827	,853
AR5	13,575	11,171	,688	,885
AR6	13,483	11,529	,563	,909

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,792	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FP1	15,075	6,625	,555	,758
FP2	14,942	7,047	,456	,789
FP3	15,400	6,494	,681	,720
FP4	15,025	6,630	,502	,778
FP5	15,358	6,350	,690	,715

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,920	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TW1	13,950	8,619	,737	,913
TW2	13,825	7,893	,816	,897
TW3	13,842	8,336	,752	,910
TW4	14,050	8,317	,782	,904
TW5	13,833	7,653	,880	,884

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,861	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	11,042	5,855	,630	,853
CV2	11,033	5,730	,668	,838
CV3	10,842	5,311	,733	,812
CV4	10,733	4,584	,811	,777

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,850	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WLB1	10,308	4,013	,700	,805
WLB2	10,383	3,969	,644	,830
WLB3	10,242	4,134	,620	,839
WLB4	10,317	3,815	,803	,762

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,902	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI1	13,842	9,647	,684	,895
TI2	13,550	9,224	,768	,877
TI3	13,908	9,042	,730	,887
TI4	13,475	9,293	,817	,867
TI5	13,458	9,427	,788	,874

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,805
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	2672,892
	df
	528
	Sig.
	,000

Communalities

	Initial	Extraction
HS1	,605	,471
HS2	,527	,449
HS3	,662	,667
HS5	,712	,715
HS6	,756	,680
AR1	,812	,779
AR2	,805	,825
AR3	,841	,822
AR5	,660	,620
AR6	,530	,426
FP1	,510	,437
FP2	,571	,475
FP3	,681	,659
FP4	,526	,375
FP5	,639	,678
TW1	,672	,648
TW2	,795	,734
TW3	,745	,656
TW4	,736	,681
TW5	,841	,868
CV1	,622	,553
CV2	,646	,533
CV3	,781	,709
CV4	,807	,819
WLB1	,647	,631
WLB2	,611	,548
WLB3	,527	,458
WLB4	,740	,856
TI1	,723	,655
TI2	,740	,725
TI3	,708	,682
TI4	,801	,768

T15	,701	,689
-----	------	------

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	8,010	24,272	24,272	7,677	23,262	23,262	5,747
2	4,764	14,437	38,709	4,463	13,526	36,788	4,930
3	3,140	9,514	48,223	2,816	8,534	45,322	4,495
4	2,279	6,907	55,130	1,936	5,865	51,188	3,875
5	2,003	6,069	61,199	1,638	4,963	56,150	3,174
6	1,856	5,624	66,823	1,467	4,444	60,594	3,991
7	1,634	4,951	71,773	1,294	3,922	64,516	4,449
8	,869	2,634	74,408				
9	,757	2,295	76,703				
10	,721	2,184	78,887				
11	,641	1,942	80,829				
12	,607	1,840	82,669				
13	,592	1,793	84,462				
14	,535	1,620	86,082				
15	,486	1,473	87,556				
16	,433	1,313	88,868				
17	,395	1,196	90,064				
18	,373	1,131	91,195				
19	,338	1,024	92,220				
20	,323	,979	93,199				
21	,295	,894	94,093				
22	,269	,815	94,907				
23	,241	,729	95,636				
24	,216	,654	96,290				
25	,196	,593	96,883				
26	,181	,547	97,430				
27	,162	,490	97,920				
28	,153	,463	98,383				
29	,137	,414	98,797				
30	,126	,381	99,179				
31	,099	,301	99,480				
32	,094	,284	99,764				
33	,078	,236	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
TW5	,931						
TW4	,852						
TW2	,795						
TW1	,782						
TW3	,764						
AR3		,960					
AR2		,915					
AR1		,810					
AR5		,636					
AR6		,610					
TI4			,873				
TI5			,823				
TI2			,818				
TI3			,772				
TI1			,735				
CV4				,904			
CV3				,838			
CV2				,641			
CV1				,513			
HS3					,832		
HS5					,768		
HS1					,677		
HS2					,630		
HS6					,525		
WLB4						,957	
WLB1						,753	
WLB2						,694	
WLB3						,645	
FP5							,819
FP3							,733
FP1							,626
FP4							,563
FP2							,545

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

Structure Matrix

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
TW5	,924						
TW2	,846						
TW4	,820						
TW1	,792						
TW3	,784						
AR2		,907					
AR3		,895					
AR1		,867					
AR5	,512	,724					
AR6		,598					
TI4			,865				
TI2			,830				
TI5			,825				
TI3			,794				
TI1			,749				
CV4				,896			
CV3				,834			
CV2				,679			
CV1				,612			
HS5					,828		
HS3					,801		
HS6				-,574	,697		
HS1					,627		
HS2					,525		
WLB4						,921	
WLB1						,780	
WLB2						,723	
WLB3						,663	
FP3							,796
FP5							,786
FP1							,613
FP2							,599
FP4							,570

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

PHỤ LỤC 18: KẾT QUẢ PHÂN TÍCH ĐỊNH LƯỢNG CHÍNH THỨC

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
,844	,846	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
HS1	15,852	7,929	,649	,463	,812
HS2	16,088	7,712	,615	,433	,824
HS3	15,679	7,886	,699	,544	,799
HS5	15,614	8,165	,624	,488	,819
HS6	15,658	7,976	,671	,456	,807

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
,892	,892	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
AR1	15,026	7,968	,754	,588	,866
AR2	14,987	8,106	,789	,633	,857
AR3	15,041	8,019	,786	,638	,857
AR5	14,889	8,962	,710	,507	,875
AR6	14,834	9,110	,653	,442	,887

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
,795	,795	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
FP1	15,769	5,264	,546	,309	,767
FP2	15,705	5,585	,538	,312	,768
FP3	15,953	5,245	,605	,410	,747
FP4	15,780	5,590	,518	,286	,774
FP5	15,902	4,972	,674	,467	,723

Reliability Statistics

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		
,899	,899	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TW1	14,767	6,704	,781	,624	,870
TW2	14,681	6,587	,802	,646	,865
TW3	14,707	6,878	,763	,591	,874
TW4	14,902	6,889	,721	,562	,883
TW5	14,653	7,048	,684	,504	,891

CV

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,824	,824	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CV1	11,381	3,707	,597	,356	,803
CV2	11,394	3,834	,606	,368	,797
CV3	11,246	3,615	,687	,500	,761
CV4	11,228	3,428	,709	,526	,750

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,857	,857	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
WLB1	11,150	4,403	,719	,541	,809
WLB2	11,205	4,662	,630	,411	,847
WLB3	11,161	4,634	,678	,469	,827
WLB4	11,150	4,305	,778	,609	,785

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,944	,944	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TI1	10,010	16,987	,810	,664	,938
TI2	9,992	15,618	,829	,706	,934
TI3	10,130	16,420	,824	,687	,934
TI4	9,969	14,919	,897	,817	,921
TI5	9,930	15,192	,884	,792	,924

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,912
Bartlett's Test of Sphericity	8229,982
Approx. Chi-Square	
df	528
Sig.	,000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	11,170	33,849	33,849	10,811	32,759	32,759	6,561
2	3,212	9,734	43,584	2,892	8,765	41,524	7,239
3	2,408	7,296	50,880	2,055	6,227	47,751	7,185
4	1,804	5,467	56,347	1,434	4,347	52,098	6,648
5	1,580	4,787	61,134	1,215	3,682	55,780	4,138
6	1,515	4,590	65,723	1,091	3,306	59,086	6,516
7	1,310	3,970	69,694	,887	2,687	61,774	6,248
8	,970	2,940	72,634				
9	,699	2,117	74,751				
10	,619	1,877	76,628				
11	,603	1,828	78,455				
12	,558	1,690	80,146				
13	,540	1,635	81,781				
14	,486	1,474	83,254				
15	,480	1,456	84,710				
16	,462	1,401	86,112				
17	,436	1,322	87,433				
18	,409	1,241	88,674				
19	,382	1,158	89,832				
20	,358	1,086	90,917				
21	,338	1,026	91,943				
22	,319	,967	92,910				
23	,303	,917	93,827				
24	,289	,875	94,702				
25	,251	,761	95,463				
26	,244	,739	96,202				
27	,232	,703	96,905				
28	,217	,657	97,562				
29	,198	,601	98,163				
30	,191	,579	98,742				
31	,166	,502	99,244				
32	,154	,466	99,710				
33	,096	,290	100,000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	Analysis N
HS1	3,870	,8820	386
HS2	3,635	,9636	386
HS3	4,044	,8471	386
HS5	4,109	,8519	386
HS6	4,065	,8519	386
AR1	3,668	,9364	386
AR2	3,707	,8797	386
AR3	3,653	,8995	386
AR5	3,806	,7703	386
AR6	3,860	,7870	386
FP1	4,008	,8042	386
FP2	4,073	,7171	386
FP3	3,824	,7594	386
FP4	3,997	,7333	386
FP5	3,876	,7797	386
TW1	3,661	,7671	386
TW2	3,746	,7781	386
TW3	3,720	,7417	386
TW4	3,526	,7700	386
TW5	3,775	,7617	386
CV1	3,702	,7842	386
CV2	3,689	,7362	386
CV3	3,837	,7468	386
CV4	3,855	,7893	386
WLB1	3,738	,8383	386
WLB2	3,684	,8366	386
WLB3	3,728	,8065	386
WLB4	3,738	,8227	386
TI1	2,497	,9677	386
TI2	2,516	1,1401	386
TI3	2,378	1,0329	386
TI4	2,54	1,169	386
TI5	2,58	1,144	386

Communalities

	Initial	Extraction
HS1	,552	,499
HS2	,521	,468
HS3	,621	,642
HS5	,554	,527
HS6	,595	,622
AR1	,649	,661
AR2	,682	,729
AR3	,722	,763
AR5	,575	,603
AR6	,511	,497
FP1	,401	,414
FP2	,461	,462
FP3	,567	,533
FP4	,377	,342
FP5	,581	,648
TW1	,665	,705
TW2	,709	,748
TW3	,647	,670
TW4	,621	,605
TW5	,559	,538
CV1	,536	,545
CV2	,454	,459
CV3	,556	,623
CV4	,610	,687
WLB1	,631	,668
WLB2	,519	,477
WLB3	,554	,566
WLB4	,652	,765
TI1	,713	,717
TI2	,757	,750
TI3	,739	,729
TI4	,860	,881
TI5	,816	,842

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Skewness		
	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic
	386	1,0	5,0	3,870	,8820	-,635	,124	
	386	1,0	5,0	3,635	,9636	-,456	,124	
	386	1,0	5,0	4,044	,8471	-,831	,124	1
	386	1,0	5,0	3,663	,9177	-,702	,124	
	386	1,0	5,0	4,109	,8519	-1,071	,124	1
	386	1,0	5,0	4,065	,8519	-,910	,124	
	386	1,0	5,0	3,668	,9364	-,706	,124	

Pattern Matrix^a

	Factor						
	1	2	3	4	5	6	7
TI4	,936						
TI5	,909						
TI1	,853						
TI3	,812						
TI2	,804						
TW1		,898					
TW2		,822					
TW3		,794					
TW4		,772					
TW5		,724					
AR3			,881				
AR2			,846				
AR1			,766				
AR5			,733				
AR6			,672				
HS3				,796			
HS5				,744			
HS6				,714			
HS1				,713			
HS2				,568			
CV4					,853		
CV3					,809		
CV2					,628		
CV1					,566		
WLB4						,916	
WLB1						,769	
WLB3						,680	
WLB2						,576	
FP5							,736
FP1							,648
FP3							,617
FP2							,581
FP4							,564

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 7 iterations.

Gioitinh

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Nam	156	40,4	40,4	40,4
	Nữ	230	59,6	59,6	100,0
	Total	386	100,0	100,0	

Dotuoi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 25 tuổi	286	0,741	74,2	
	26 - 35 tuổi	78	0,2	20	94,0
	36 – 45 tuổi	15	0,039	3,9	98,2
	Trên 45	7	0,018	1,9	100,0
	Total	386	100,0	100,0	

Kinhnghiem

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-3 năm	259	67,1	67,1	67,1
	4-6 năm	60	15,5	15,5	82,6
	7-10 năm	6	1,6	1,6	84,2
	Dưới 1 năm	41	10,6	10,6	94,8
	Trên 10 năm	20	5,2	5,2	100,0
	Total	386	100,0	100,0	

Trinhdo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Đại học	311	80,6	80,6	80,6
	Sau Đại học	41	10,6	10,6	91,2
	THPT	24	6,2	6,2	97,4
	Trung cấp, Cao đẳng	10	2,6	2,6	100,0
	Total	386	100,0	100,0	

Honnhan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Đã kết hôn	48	12,4	12,4	12,4
	Độc thân	317	82,1	82,1	94,6
	Khác	21	5,4	5,4	100,0
	Total	386	100,0	100,0	

Bophanlamviec

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	F&B	165	42,7	42,7	42,7
	Hành chính, nhân sự, đào tạo	19	4,9	4,9	47,7
	Housekeeping	61	15,8	15,8	63,5
	Khác	80	20,7	20,7	84,2
	Kỹ thuật, bảo dưỡng	5	1,3	1,3	85,5
	Lễ tân	38	9,8	9,8	95,3
	Sales & Marketing	18	4,7	4,7	100,0
	Total	386	100,0	100,0	

Group Statistics

	Giới tính	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Ydinhnghiviec	Nam	156	2,5897	,98787	,07909
	Nữ	230	2,4417	,98513	,06496

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Ydinhnghiviec	Equal variances assumed	,936	,334	1,447	384	,149	,14800	,10229	-,05312	,34913
	Equal variances not assumed			1,446	332,288	,149	,14800	,10235	-,05333	,34934

Descriptives

Ydinhnghiviec

Dotuoi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
18-25 tuổi	286	2,4406	,97867	,05787	2,3267	2,5545	1,00	5,00
26-35 tuổi	78	2,6949	1,00219	,11348	2,4689	2,9208	1,00	5,00
36-45 tuổi	15	2,8000	1,07438	,27740	2,2050	3,3950	1,40	4,20
Trên 45 tuổi	7	2,2000	,72111	,27255	1,5331	2,8669	1,60	3,40
Total	386	2,5016	,98764	,05027	2,4027	2,6004	1,00	5,00

ANOVA

Ydinhnghiviec

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5,952	3	1,984	2,050	,106
Within Groups	369,587	382	,968		
Total	375,539	385			

Descriptives

Ydinhnghiviec

Kinh nghiệm	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Dưới 1 năm	41	2,6293	,97730	,15263	2,3208	2,9377	1,20	5,00
1-3 năm	259	2,4432	,98468	,06119	2,3228	2,5637	1,00	5,00
4 - 6 năm	60	2,6633	1,01747	,13135	2,4005	2,9262	1,00	5,00
7-10 năm	6	2,9667	,90701	,37029	2,0148	3,9185	1,80	3,80
Trên 10 năm	20	2,3700	,95206	,21289	1,9244	2,8156	1,00	4,20
Total	386	2,5016	,98764	,05027	2,4027	2,6004	1,00	5,00

ANOVA

Ydinhnghiviec

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	4,764	4	1,191	1,224	,300
Within Groups	370,775	381	,973		
Total	375,539	385			

Descriptives

Ydinhnghiviec

Trìnhđo	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
THPT	24	1,9750	,49804	,10166	1,7647	2,1853	1,20	3,20
Trung cấp, Cao đẳng	10	2,7200	1,33733	,42290	1,7633	3,6767	1,00	5,00
Đại học	311	2,5222	,99793	,05659	2,4108	2,6335	1,00	5,00
Sau đại học	41	2,6000	,96644	,15093	2,2950	2,9050	1,00	5,00
Total	386	2,5016	,98764	,05027	2,4027	2,6004	1,00	5,00

ANOVA

Ydinhnghiviec

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	7,661	3	2,554	2,652	,048
Within Groups	367,878	382	,963		
Total	375,539	385			

Descriptives

Ydinhnghiviec

Honnhan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Độc thân	317	2,5237	1,00182	,05627	2,4130	2,6344	1,00	5,00
Đã kết hôn	48	2,3000	,92345	,13329	2,0319	2,5681	1,00	4,20
Khác	21	2,6286	,89059	,19434	2,2232	3,0340	1,60	4,20
Total	386	2,5016	,98764	,05027	2,4027	2,6004	1,00	5,00

ANOVA

Ydinhnghiviec

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2,444	2	1,222	1,254	,286
Within Groups	373,095	383	,974		
Total	375,539	385			

Descriptives

Ydinhnghiviec

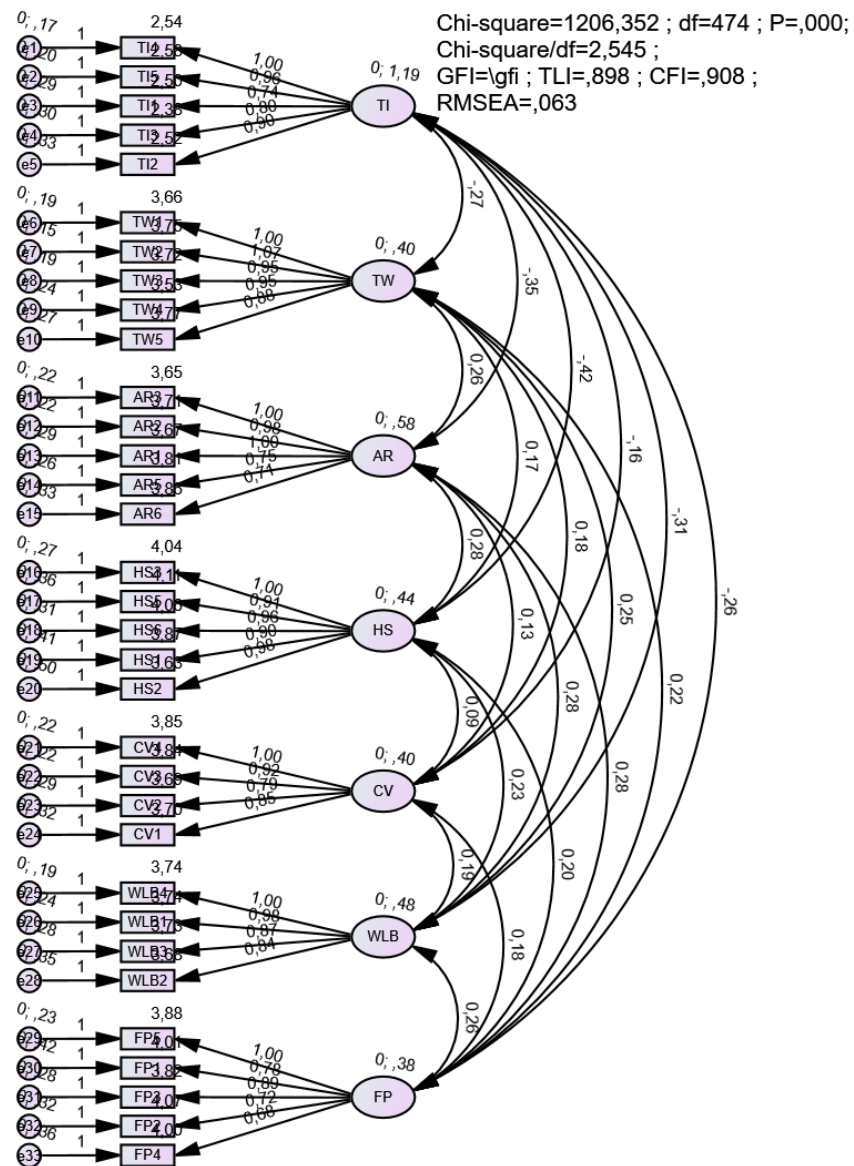
Bophan	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Lễ tân	38	2,6737	1,08695	,17633	2,3164	3,0310	1,20	4,60
Housekeeping	61	2,2426	,99272	,12710	1,9884	2,4969	1,00	4,40
F&B	165	2,4909	,93246	,07259	2,3476	2,6342	1,00	5,00
Hành chính, nhân sự, đào tạo	19	2,5368	,94293	,21632	2,0824	2,9913	1,60	5,00
Kỹ thuật, bảo trì	5	1,8000	,37417	,16733	1,3354	2,2646	1,40	2,20
Sales & Marketing	18	2,7111	1,10021	,25932	2,1640	3,2582	1,00	4,80
Khác	80	2,6275	1,02611	,11472	2,3992	2,8558	1,00	5,00
Total	386	2,5016	,98764	,05027	2,4027	2,6004	1,00	5,00

ANOVA

Ydinhnghiviec

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	9,778	6	1,630	1,689	,122
Within Groups	365,761	379	,965		
Total	375,539	385			

CFA mô hình tối hạn



Model Validity Measures

Validity Analysis

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	TI	TW	AR	HS	CV	WLB	FP
TI	0,945	0,773	0,336	0,952	0,879						
TW	0,900	0,644	0,321	0,906	-0,396***	0,802					
AR	0,893	0,628	0,402	0,903	-0,426***	0,533***	0,792				
HS	0,846	0,524	0,336	0,851	-0,579***	0,407***	0,559***	0,724			
CV	0,828	0,548	0,209	0,837	-0,235***	0,454***	0,263***	0,214***	0,740		
WLB	0,860	0,608	0,326	0,870	-0,409***	0,563***	0,528***	0,504***	0,428***	0,780	
FP	0,759	0,513	0,402	0,769	-0,408***	0,567***	0,634***	0,539***	0,457***	0,571***	0,716

Validity Analysis - Confidence Intervals

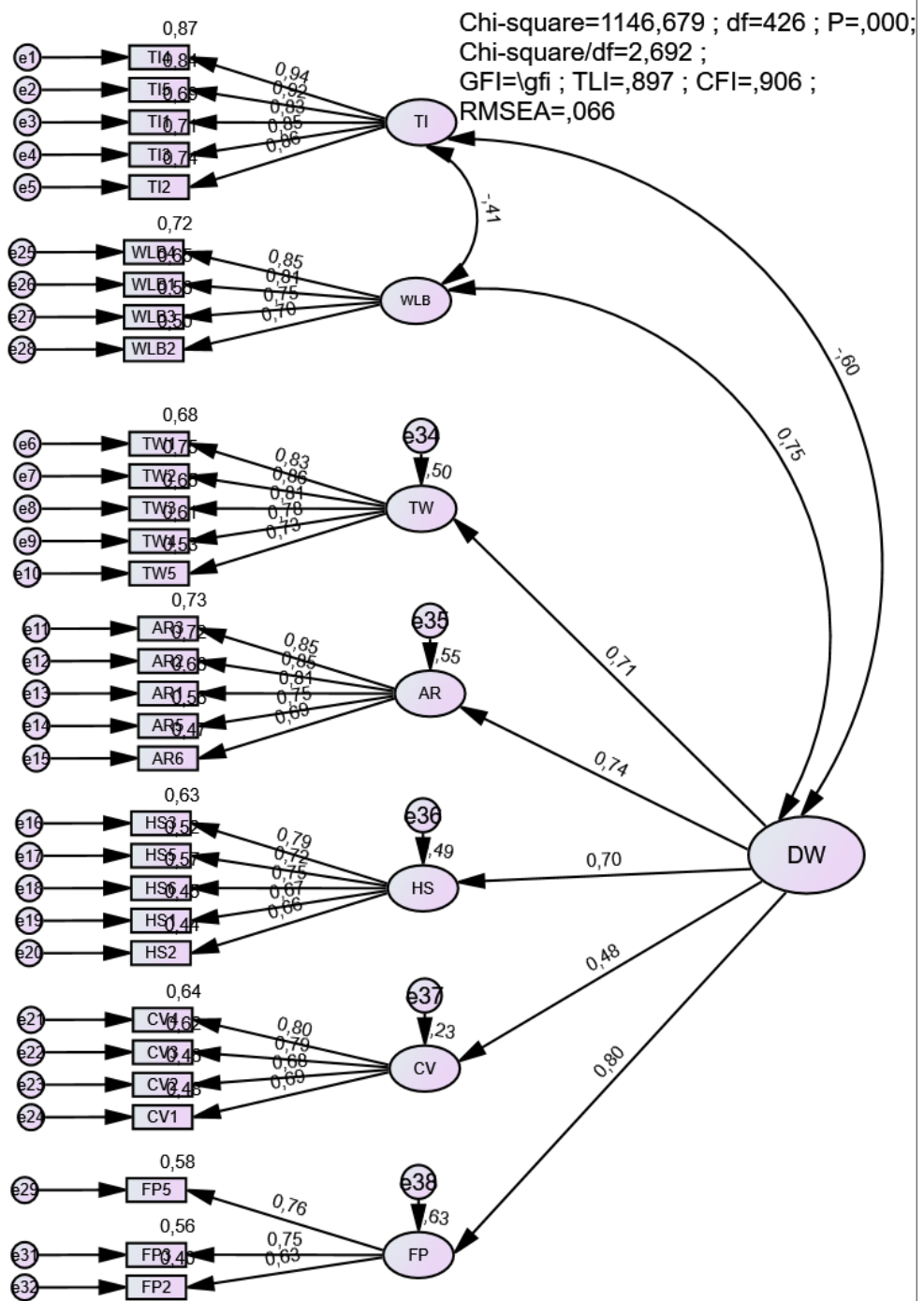
	CR	AVE	Lower 95% CR	Upper 95% CR	Lower 95% AVE	Upper 95% AVE
TI	0,945	0,773	0,929	0,957	0,724	0,819
TW	0,900	0,644	0,859	0,930	0,552	0,727
AR	0,893	0,628	0,848	0,924	0,531	0,710
HS	0,846	0,524	0,776	0,891	0,410	0,621
CV	0,828	0,548	0,750	0,882	0,430	0,651
WLB	0,860	0,608	0,810	0,901	0,518	0,695
FP	0,759	0,513	0,639	0,840	0,375	0,638

HTMT Analysis

	TI	TW	AR	HS	CV	WLB	FP
TI							
TW	0,372						
AR	0,370	0,483					
HS	0,527	0,355	0,485				
CV	0,230	0,416	0,270	0,204			
WLB	0,382	0,500	0,471	0,434	0,382		
FP	0,332	0,472	0,537	0,426	0,367	0,484	

Thresholds are 0.850 for strict and 0.900 for liberal discriminant validity.

CFA bao gồm biến bậc hai



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TW	<---	DW	1,000				
AR	<---	DW	1,266	,122	10,349	***	
HS	<---	DW	1,044	,110	9,492	***	
CV	<---	DW	,679	,095	7,182	***	
FP	<---	DW	1,048	,107	9,811	***	
TI4	<---	TI	1,000				
TI5	<---	TI	,961	,030	32,281	***	
TI1	<---	TI	,735	,030	24,498	***	
TI3	<---	TI	,798	,031	25,569	***	
TI2	<---	TI	,899	,033	26,900	***	
TW1	<---	TW	1,000				
TW2	<---	TW	1,060	,053	20,031	***	
TW3	<---	TW	,947	,052	18,269	***	
TW4	<---	TW	,947	,055	17,355	***	
TW5	<---	TW	,876	,055	15,839	***	
AR3	<---	AR	1,000				
AR2	<---	AR	,974	,048	20,410	***	
AR1	<---	AR	,992	,052	19,083	***	
AR5	<---	AR	,754	,044	16,964	***	
AR6	<---	AR	,707	,047	15,063	***	
HS3	<---	HS	1,000				
HS5	<---	HS	,918	,065	14,216	***	
HS6	<---	HS	,957	,064	14,879	***	
HS1	<---	HS	,884	,067	13,120	***	
HS2	<---	HS	,953	,074	12,929	***	
CV4	<---	CV	1,000				
CV3	<---	CV	,930	,063	14,688	***	
CV2	<---	CV	,793	,062	12,809	***	
CV1	<---	CV	,860	,066	13,054	***	
WLB4	<---	WLB	1,000				
WLB1	<---	WLB	,972	,055	17,804	***	
WLB3	<---	WLB	,866	,054	16,134	***	
WLB2	<---	WLB	,845	,057	14,911	***	
FP5	<---	FP	1,000				
FP3	<---	FP	,965	,076	12,699	***	
FP2	<---	FP	,764	,069	11,020	***	

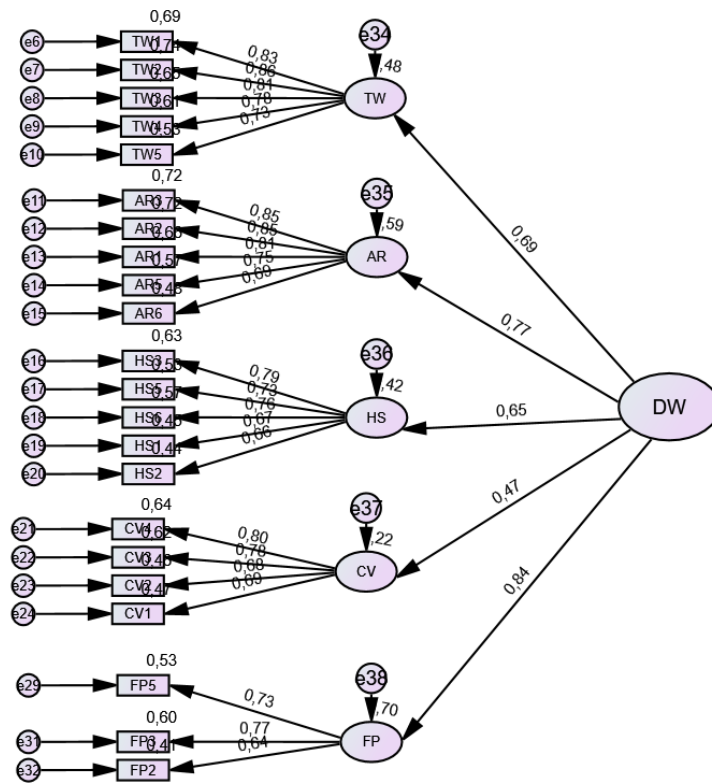
Standardized Regression Weights

			Estimate
TW	<---	DW	,709
AR	<---	DW	,742
HS	<---	DW	,697
CV	<---	DW	,484
FP	<---	DW	,795
TI4	<---	TI	,935
TI5	<---	TI	,918
TI1	<---	TI	,830
TI3	<---	TI	,845
TI2	<---	TI	,862
TW1	<---	TW	,826
TW2	<---	TW	,863
TW3	<---	TW	,809
TW4	<---	TW	,779
TW5	<---	TW	,729
AR3	<---	AR	,852
AR2	<---	AR	,848
AR1	<---	AR	,812
AR5	<---	AR	,750
AR6	<---	AR	,689
HS3	<---	HS	,793
HS5	<---	HS	,724
HS6	<---	HS	,755
HS1	<---	HS	,674
HS2	<---	HS	,665
CV4	<---	CV	,798
CV3	<---	CV	,785
CV2	<---	CV	,678
CV1	<---	CV	,691
WLB4	<---	WLB	,848
WLB1	<---	WLB	,809
WLB3	<---	WLB	,749
WLB2	<---	WLB	,705
FP5	<---	FP	,759
FP3	<---	FP	,751
FP2	<---	FP	,631

Correlations

	Estimate
FP	,633
CV	,234
HS	,486
AR	,551
TW	,502
FP2	,398
FP3	,565
FP5	,576
WLB2	,497
WLB3	,561
WLB1	,655
WLB4	,719
CV1	,477
CV2	,460
CV3	,616
CV4	,637
HS2	<u>,442</u>
HS1	,454
HS6	,570
HS5	,524
HS3	,629
AR6	,474
AR5	,562
AR1	,659
AR2	,720
AR3	,725
TW5	,531
TW4	,607
TW3	,654
TW2	,745
TW1	,682
TI2	,743
TI3	,714
TI1	,689
TI5	,843
TI4	,875

Ý nghĩa đóng góp của biến bậc một lên biến bậc hai



Chi-square=600,029 ; df=204 ; P=,000;
 Chi-square/df=2,941 ;
 GFI=,971 ; TLI=,901 ; CFI=,913 ;
 RMSEA=,071

Regression Weights:

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TW	<---	DW	1,000				
AR	<---	DW	1,329	,136	9,787	***	
HS	<---	DW	,985	,115	8,547	***	
CV	<---	DW	,671	,100	6,701	***	
FP	<---	DW	1,081	,117	9,213	***	
TW1	<---	TW	1,000				
TW2	<---	TW	1,055	,053	20,030	***	
TW3	<---	TW	,942	,052	18,278	***	
TW4	<---	TW	,945	,054	17,416	***	
TW5	<---	TW	,874	,055	15,874	***	
AR3	<---	AR	1,000				
AR2	<---	AR	,976	,048	20,141	***	
AR1	<---	AR	,998	,053	18,966	***	
AR5	<---	AR	,763	,045	17,024	***	
AR6	<---	AR	,715	,047	15,092	***	
HS3	<---	HS	1,000				

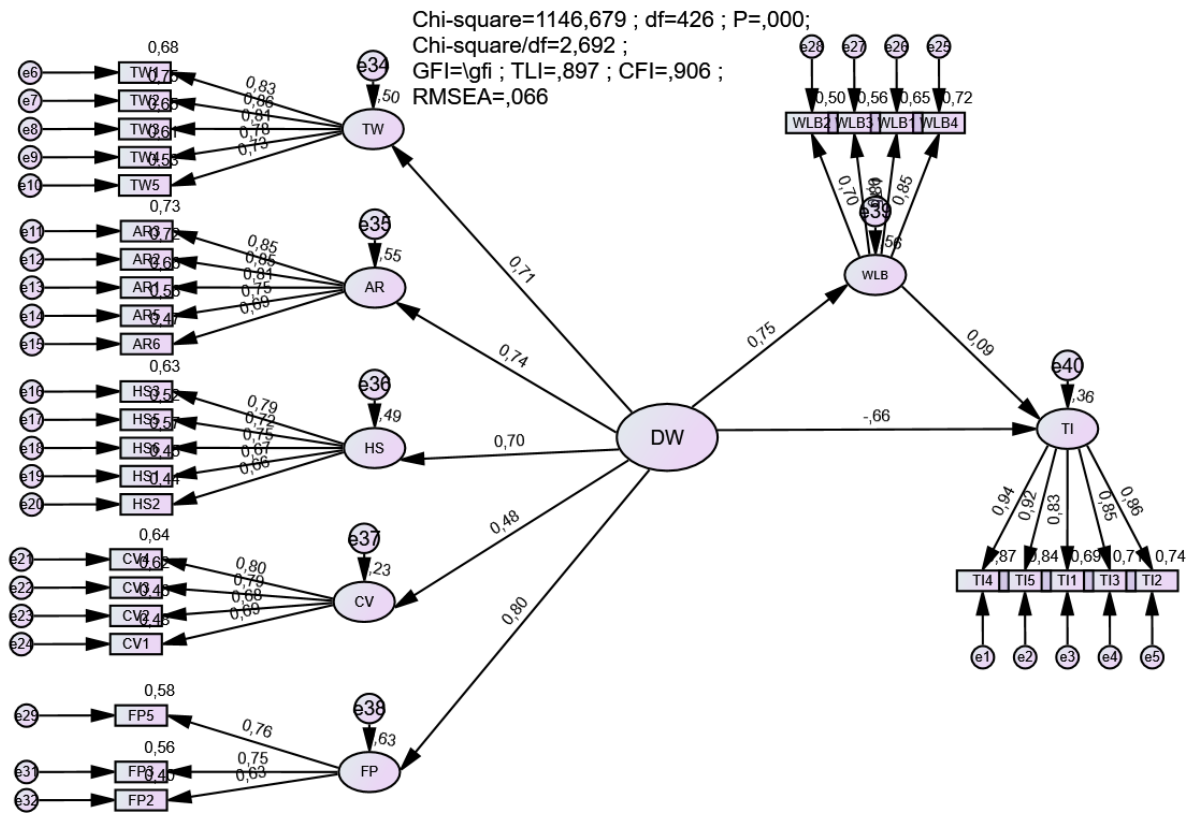
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HS5 <--- HS	,925	,065	14,199	***	
HS6 <--- HS	,962	,065	14,821	***	
HS1 <--- HS	,883	,068	12,991	***	
HS2 <--- HS	,949	,074	12,756	***	
CV4 <--- CV	1,000				
CV3 <--- CV	,925	,063	14,702	***	
CV2 <--- CV	,789	,061	12,830	***	
CV1 <--- CV	,851	,065	13,009	***	
FP5 <--- FP	1,000				
FP3 <--- FP	1,031	,082	12,584	***	
FP2 <--- FP	,808	,074	10,968	***	

Standardized Regression Weights

	Estimate
TW <--- DW	,694
AR <--- DW	,769
HS <--- DW	,648
CV <--- DW	,467
FP <--- DW	,837
TW1 <--- TW	,828
TW2 <--- TW	,862
TW3 <--- TW	,807
TW4 <--- TW	,780
TW5 <--- TW	,729
AR3 <--- AR	,847
AR2 <--- AR	,846
AR1 <--- AR	,813
AR5 <--- AR	,755
AR6 <--- AR	,692
HS3 <--- HS	,792
HS5 <--- HS	,728
HS6 <--- HS	,758
HS1 <--- HS	,671
HS2 <--- HS	,660
CV4 <--- CV	,802
CV3 <--- CV	,785
CV2 <--- CV	,678
CV1 <--- CV	,687
FP5 <--- FP	,730
FP3 <--- FP	,773
FP2 <--- FP	,641

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DW	,194	,033	5,965	***	
e34	,209	,027	7,833	***	
e35	,237	,035	6,867	***	
e36	,261	,035	7,422	***	
e37	,313	,038	8,155	***	
e38	,097	,023	4,204	***	
e6	,184	,017	10,808	***	
e7	,156	,016	9,832	***	
e8	,191	,017	11,259	***	
e9	,231	,020	11,713	***	
e10	,271	,022	12,307	***	
e11	,227	,022	10,230	***	
e12	,219	,021	10,274	***	
e13	,297	,027	11,108	***	
e14	,255	,021	12,005	***	
e15	,322	,026	12,584	***	
e16	,267	,027	10,020	***	
e17	,340	,030	11,298	***	
e18	,308	,029	10,782	***	
e19	,426	,035	12,012	***	
e20	,522	,043	12,122	***	
e21	,222	,025	8,921	***	
e22	,214	,023	9,463	***	
e23	,292	,025	11,590	***	
e24	,324	,028	11,469	***	
e29	,283	,028	10,035	***	
e31	,231	,026	8,881	***	
e32	,302	,026	11,577	***	



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
WLB	<---	DW	1,159	,114	10,152	***	
TW	<---	DW	<u>1,000</u>				
AR	<---	DW	1,266	,122	10,349	***	
HS	<---	DW	1,044	,110	9,492	***	
CV	<---	DW	,679	,095	7,182	***	
FP	<---	DW	1,048	,107	9,811	<u>***</u>	
TI	<---	DW	-1,615	,257	-6,281	***	
TI	<---	WLB	,136	,143	,950	,342	
TI4	<---	TI	1,000				
TI5	<---	TI	,961	,030	32,281	***	
TI1	<---	TI	,735	,030	24,498	***	
TI3	<---	TI	,798	,031	25,569	***	
TI2	<---	TI	,899	<u>.033</u>	26,900	***	
TW1	<---	TW	<u>1,000</u>				
TW2	<---	TW	1,060	,053	20,031	***	
TW3	<---	TW	,947	,052	18,269	***	
TW4	<---	TW	,947	,055	17,355	***	
TW5	<---	TW	,876	,055	15,839	***	
AR3	<---	AR	1,000				
AR2	<---	AR	,974	,048	20,410	***	
AR1	<---	AR	,992	,052	19,083	***	
AR5	<---	AR	,754	,044	16,964	***	
AR6	<---	AR	,707	,047	15,063	***	
HS3	<---	HS	1,000				
HS5	<---	HS	,918	,065	14,216	***	
HS6	<---	HS	,957	,064	14,879	***	
HS1	<---	HS	,884	,067	13,120	***	
HS2	<---	HS	,953	,074	12,929	***	
CV4	<---	CV	1,000				
CV3	<---	CV	,930	,063	14,688	***	
CV2	<---	CV	,793	,062	12,809	***	
CV1	<---	CV	,860	,066	13,054	***	
WLB4	<---	WLB	1,000				
WLB1	<---	WLB	,972	,055	17,804	***	
WLB3	<---	WLB	,866	,054	16,134	***	
WLB2	<---	WLB	,845	,057	14,911	***	
FP5	<---	FP	1,000				
FP3	<---	FP	,965	,076	12,699	***	
FP2	<---	FP	,764	,069	11,020	***	

Standardized Regression Weights

		Estimate
WLB <--- DW		,746
TW <--- DW		,709
AR <--- DW		,742
HS <--- DW		,697
CV <--- DW		,484
FP <--- DW		,795
TI <--- DW		-,663
TI <--- WLB		,087
TI4 <--- TI		,935
TI5 <--- TI		,918
TI1 <--- TI		,830
TI3 <--- TI		,845
TI2 <--- TI		,862
TW1 <--- TW		,826
TW2 <--- TW		,863
TW3 <--- TW		,809
TW4 <--- TW		,779
TW5 <--- TW		,729
AR3 <--- AR		,852
AR2 <--- AR		,848
AR1 <--- AR		,812
AR5 <--- AR		,750
AR6 <--- AR		,689
HS3 <--- HS		,793
HS5 <--- HS		,724
HS6 <--- HS		,755
HS1 <--- HS		,674
HS2 <--- HS		,665
CV4 <--- CV		,798
CV3 <--- CV		,785
CV2 <--- CV		,678
CV1 <--- CV		,691
WLB4 <--- WLB		,848
WLB1 <--- WLB		,809
WLB3 <--- WLB		,749
WLB2 <--- WLB		,705
FP5 <--- FP		,759
FP3 <--- FP		,751
FP2 <--- FP		,631

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	101	1146,679	426	,000	2,692
Saturated model	527	,000	0		
Independence model	62	8123,029	465	,000	17,469

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,859	,846	,906	,897	,906
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,916	,787	,830
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	720,679	623,945	825,056
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	7658,029	7369,020	7953,441

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	2,978	1,872	1,621	2,143
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	21,099	19,891	19,140	20,658

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,066	,062	,071	,000
Independence model	,207	,203	,211	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1348,679	1366,990		
Saturated model	1054,000	1149,547		
Independence model	8247,029	8258,269		

ECVI

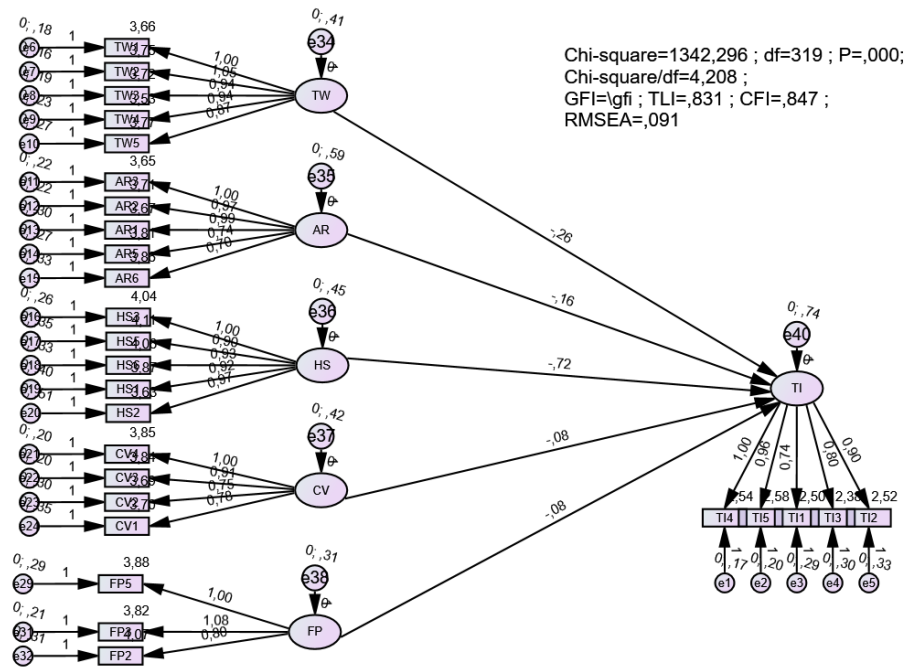
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,503	3,252	3,774	3,551
Saturated model	2,738	2,738	2,738	2,986
Independence model	21,421	20,670	22,188	21,450

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	160	167
Independence model	25	26

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DW	,201	,032	6,300	***	
e39	,215	,029	7,334	***	
e34	,199	,025	8,095	***	
e35	,263	,033	7,965	***	
e36	,231	,031	7,354	***	
e37	,303	,037	8,154	***	
e38	,128	,024	5,300	***	
e40	,761	,074	10,265	***	
e1	,170	,019	8,895	***	
e2	,205	,020	10,010	***	
e3	,290	,024	12,331	***	
e4	,304	,025	12,132	***	
e5	,333	,028	11,847	***	
e6	,187	,017	10,909	***	
e7	,154	,016	9,825	***	
e8	,190	,017	11,273	***	
e9	,232	,020	11,752	***	
e10	,271	,022	12,330	***	
e11	,222	,022	10,138	***	
e12	,216	,021	10,240	***	
e13	,299	,027	11,158	***	
e14	,259	,021	12,085	***	
e15	,325	,026	12,624	***	
e16	,265	,026	10,103	***	
e17	,344	,030	11,436	***	
e18	,311	,028	10,932	***	
e19	,424	,035	12,045	***	
e20	,517	,043	12,132	***	
e21	,225	,025	9,075	***	
e22	,213	,023	9,472	***	
e23	,292	,025	11,596	***	
e24	,321	,028	11,428	***	
e25	,189	,021	8,929	***	
e26	,242	,024	10,189	***	
e27	,285	,025	11,434	***	
e28	,351	,029	12,005	***	
e29	,257	,028	9,308	***	
e31	,250	,026	9,506	***	
e32	,309	,026	11,709	***	



Regression Weights

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
TI	<---	TW	-,263	,078	-3,369	***	
TI	<---	AR	-,163	,064	-2,533	,011	
TI	<---	HS	-,719	,082	-8,746	***	
TI	<---	CV	-,081	,078	-1,037	,300	
TI	<---	FP	-,076	,095	-,803	,422	
TI4	<---	TI	1,000				
TI5	<---	TI	,963	,033	29,626	***	
TI1	<---	TI	,736	,033	22,532	***	
TI3	<---	TI	,801	,034	23,644	***	
TI2	<---	TI	,901	,036	24,817	***	
TW1	<---	TW	1,000				
TW2	<---	TW	1,051	,053	19,883	***	
TW3	<---	TW	,940	,052	18,218	***	
TW4	<---	TW	,940	,054	17,299	***	
TW5	<---	TW	,873	,055	15,882	***	
AR3	<---	AR	1,000				
AR2	<---	AR	,970	,048	20,277	***	
AR1	<---	AR	,988	,052	19,002	***	
AR5	<---	AR	,743	,045	16,678	***	
AR6	<---	AR	,702	,047	14,961	***	
HS3	<---	HS	1,000				
HS5	<---	HS	,904	,065	13,828	***	
HS6	<---	HS	,930	,065	14,247	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
HS1	<---	HS	,916	,068	13,516	***	
HS2	<---	HS	,965	,074	12,990	***	
CV4	<---	CV	1,000				
CV3	<---	CV	,911	,061	14,975	***	
CV2	<---	CV	,750	,059	12,734	***	
CV1	<---	CV	,784	,063	12,465	***	
FP5	<---	FP	1,000				
FP3	<---	FP	1,081	,108	9,998	***	
FP2	<---	FP	,798	,081	9,904	***	

Standardized Regression Weights

			Estimate
TI	<---	TW	-,165
TI	<---	AR	-,124
TI	<---	HS	-,477
TI	<---	CV	-,052
TI	<---	FP	-,042
TI4	<---	TI	,925
TI5	<---	TI	,908
TI1	<---	TI	,810
TI3	<---	TI	,828
TI2	<---	TI	,846
TW1	<---	TW	,831
TW2	<---	TW	,860
TW3	<---	TW	,807
TW4	<---	TW	,778
TW5	<---	TW	,731
AR3	<---	AR	,856
AR2	<---	AR	,849
AR1	<---	AR	,812
AR5	<---	AR	,743
AR6	<---	AR	,687
HS3	<---	HS	,794
HS5	<---	HS	,714
HS6	<---	HS	,734
HS1	<---	HS	,699
HS2	<---	HS	,674
CV4	<---	CV	,827
CV3	<---	CV	,796
CV2	<---	CV	,665
CV1	<---	CV	,652
FP5	<---	FP	,719
FP3	<---	FP	.798
FP2	<---	FP	,624

Correlations

	Estimate
FP	,000
CV	,000
HS	,000
AR	,000
TW	,000
TI	,274
FP2	,389
FP3	,637
FP5	,517
CV1	,425
CV2	,442
CV3	,634
CV4	,683
HS2	,454
HS1	,489
HS6	,539
HS5	,510
HS3	,631
AR6	,472
AR5	,552
AR1	,659
AR2	,721
AR3	,733
TW5	,534
TW4	,605
TW3	,652
TW2	,740
TW1	,690
TI2	,716
TI3	,686
TI1	,656
TI5	,824
TI4	,855

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	86	1342,296	319	,000	4,208
Saturated model	405	,000	0		
Independence model	54	7026,352	351	,000	20,018

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,809	,790	,847	,831	,847
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,909	,735	,770
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	1023,296	913,882	1140,236
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	6675,352	6406,268	6950,824

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	3,486	2,658	2,374	2,962
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	18,250	17,339	16,640	18,054

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,091	,086	,096	,000
Independence model	,222	,218	,227	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1514,296	1527,786		
Saturated model	810,000	873,529		
Independence model	7134,352	7142,822		

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	3,933	3,649	4,237	3,968
Saturated model	2,104	2,104	2,104	2,269
Independence model	18,531	17,832	19,246	18,553

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	104	110
Independence model	22	23

Variances

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e34	,405	,042	9,702	***	
e35	,591	,058	10,140	***	
e36	,451	,052	8,750	***	
e37	,425	,047	8,997	***	
e38	,314	,047	6,686	***	
e39	,745	,067	11,078	***	
e1	,174	,019	8,982	***	
e2	,204	,020	9,967	***	
e3	,291	,024	12,328	***	
e4	,301	,025	12,097	***	
e5	,331	,028	11,817	***	
e6	,182	,017	10,556	***	
e7	,157	,016	9,629	***	
e8	,191	,017	11,099	***	
e9	,234	,020	11,614	***	
e10	,270	,022	12,197	***	
e11	,216	,022	9,651	***	
e12	,215	,022	9,888	***	
e13	,298	,027	10,910	***	
e14	,265	,022	12,016	***	
e15	,326	,026	12,535	***	
e16	,264	,027	9,801	***	
e17	,355	,031	11,407	***	
e18	,334	,030	11,092	***	
e19	,397	,034	11,611	***	
e20	,505	,042	11,908	***	
e21	,197	,025	7,885	***	
e22	,204	,023	8,960	***	
e23	,302	,026	11,757	***	
e24	,353	,030	11,906	***	
e29	,293	,034	8,516	***	
e31	,209	,035	5,944	***	
e32	,313	,028	11,019	***	