

ĐẠI HỌC HUẾ
TRƯỜNG DU LỊCH



NGUYỄN HUỲNH MAI XUÂN

**NGHIÊN CỨU TÁC ĐỘNG CỦA CÔNG VIỆC 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

TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ DU LỊCH

HUẾ, 2025

Công trình được hoàn thành tại
Trường Du Lịch - Đại Học Huế

Người hướng dẫn 1: **PGS.TS. Nguyễn Quyết Thắng**

Người hướng dẫn 2: **TS. Trần Thị Ngọc Liên**

Phản biện 1:

.....

Phản biện 2:

.....

Phản biện 3:

.....

Luận án sẽ được bảo vệ tại Hội đồng chấm luận án cấp Đại học
Huế họp tại

.....

Vào hồi giờ ngày..... tháng..... năm.....

Có thể tìm hiểu luận án tại thư viện:

.....

PHẦN 1. PHẦN MỞ ĐẦU

1. Tính cấp thiết

Ngành khách sạn, một nhánh trọng yếu của du lịch, vốn dĩ phụ thuộc nhiều vào yếu tố con người do tính chất dịch vụ trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng (Lewis & Chambers, 1989; Schneider & Bowen, 1993). Vì vậy, chất lượng đội ngũ nhân sự và hiệu quả trong quản lý nguồn nhân lực là yếu tố quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp (Bitner và cộng sự, 1990; Baum, 2006). Tỷ lệ nghỉ việc cao không chỉ làm gia tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo, mà còn dẫn đến sự mất mát về tri thức tổ chức và làm suy yếu tính ổn định nội bộ (Liu-Lastres và cộng sự, 2023; Stamolampros và cộng sự, 2019). Đặc biệt, trong ngành dịch vụ lưu trú, nơi chất lượng trải nghiệm khách hàng phụ thuộc lớn vào sự tương tác trực tiếp với nhân viên tuyến đầu, hiện tượng này còn có thể kéo theo hệ quả tiêu cực như suy giảm mức độ hài lòng của khách hàng, mất khách hàng trung thành, và ảnh hưởng đến hình ảnh thương hiệu (Dogru và cộng sự, 2023). Ngoài ra, tỷ lệ luân chuyển cao cũng gây ra những hệ lụy sâu rộng trong nội bộ tổ chức như giảm sút động lực làm việc, phá vỡ sự gắn kết giữa các nhân viên, và làm suy giảm hiệu suất vận hành tổng thể (Zhang, 2016; Kim & Park, 2020; Davidson và cộng sự, 2010; Li, Kim & Zhao, 2017).

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 (Jobbehdar & Tanova, 2023). Đặc biệt, trong các ngành nghề dịch vụ khách sạn 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.

2. Mục tiêu nghiên cứu

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. Với các mục tiêu cụ thể sau:

- 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. Đối tượng nghiên cứu và đối tượng khảo sát

- **Đối tượng nghiên cứu:** Luận án tập trung nghiên cứu làm rõ tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn.
- **Đối tượng khảo sát:** Nhân sự 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.

4. Phạm vi nghiên cứu

4.1 Về nội dung nghiên cứu: Luận án tiếp cận từ quan điểm của nhân viên làm việc tại các khách sạn, phân tích ảnh hưởng của việc làm thỏa đáng đến sự cân bằng công việc và cuộc sống từ đó tác động đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

4.2 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.

4.3 Về thời gian:

Dữ liệu thứ cấp: Các báo cáo của các Sở ban ngành và cơ quan quản lý liên quan tại TpHCM trong giai đoạn 2015-2025, kết hợp với việc tham khảo 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.

Dữ liệu sơ cấp: Thu thập bằng phương pháp khảo sát nhân viên đang làm việc tại các khách sạn từ 3-5 sao tại Tp.HCM thực hiện từ cuối năm 2023 và năm 2024.

5. Đóng góp mới của luận án

5.1 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.

5.2 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.

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 Việc làm thỏa đáng

1.1.1 Khái niệm việc làm thỏa đáng

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 (Duffy và cộng sự, 2016; Fabio & Maree, 2016). Đó là công việc đảm bảo thu nhập đủ sống, điều kiện lao động an toàn (ILO, 2019; Benach & Muntaner, 2007), quyền tiếp cận phúc lợi xã hội; được thực hiện trong môi trường công bằng, tôn trọng sự đa dạng và trao quyền cho người lao động (Blustein và cộng sự, 2016; Ferraro, 2018). Đồng thời mang lại ý nghĩa, sự phát triển cá nhân và cảm giác tự chủ. 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 (Crespi-Vallbona và cộng sự, 2023).

1.1.2 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; ILO, 2017). 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; Wang & Cheung, 2024).

1.2 Ý định nghỉ việc của nhân viên

1.2.1. 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, Amir và Osma (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).

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

Các yếu tố cá nhân như sự tự tin vào năng lực bản thân, cảm xúc tiêu cực (lo âu, căng thẳng), tuổi, giới tính và trình độ học vấn được chứng minh có ảnh hưởng đáng kể đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn (Aselage và Eisenberger, 2003; Khaliq và cộng sự, 2022). Áp lực từ gia đình, xã hội và các kỳ vọng bên ngoài cũng góp phần làm tăng khả năng rời bỏ tổ chức (Harrison và cộng sự, 2006; Schaubroeck và cộng sự, 1989). Kinh nghiệm làm việc, khả năng thích ứng và tinh thần trách nhiệm cao là những yếu tố bảo vệ, giúp nhân viên duy trì sự gắn bó với công việc trong môi trường áp lực (Lam và Chen, 2012; Wang và Cheung, 2024). Môi trường làm việc thân thiện, động lực nội tại và sự công bằng trong tổ chức ảnh hưởng trực tiếp đến mức độ hài lòng và cam kết của nhân viên (DiPietro và Condly, 2007; Choi, 2006). Ngược lại, căng thẳng công việc kéo dài, các chính sách quản lý nhân sự thiếu công bằng và phong cách lãnh đạo tiêu cực làm gia tăng ý định nghỉ việc (Iverson và Deery, 1997; Kim, 2008). Mức lương, chế độ đãi ngộ và cơ hội phát triển nghề nghiệp là những yếu tố then chốt khiến nhân viên đưa ra quyết định chuyển việc (Saeed và cộng sự, 2023; Hassan, 2014; Hung và Thi, 2010; Lum và cộng sự, 1998). Ngoài ra, những yêu cầu về lao động cảm xúc trong ngành dịch vụ cùng với sự thiếu vắng cơ hội thăng tiến có thể khiến người lao động mất đi động lực làm việc (Saporna và Claveria, 2013). Các nghiên cứu gần đây nhấn mạnh tầm quan trọng của việc làm thỏa đáng, chính sách sức khỏe tinh thần và sự hỗ trợ từ tổ chức trong việc giảm tỷ lệ nghỉ việc (Giousmpasoglou, 2024; Kim và Park, 2023). Đặc biệt, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân đóng vai trò trung tâm trong việc duy trì sự gắn bó tổ chức, nhất là trong các ngành dịch vụ chịu nhiều áp lực (Blomme và cộng sự, 2010b; DiPietro và Milman, 2004). Các chính sách linh hoạt, môi trường làm việc hỗ trợ và văn hóa tổ chức tích cực

được xem là giải pháp quan trọng nhằm giảm ý định nghỉ việc và nâng cao hiệu suất làm việc (Crespi-Vallbona và cộng sự, 2023; Wang và Cheung, 2024).

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).

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

2.1 Thành phố Hồ Chí Minh

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

Quy trình nghiên cứu gồm bốn giai đoạn chính.

Giai đoạn 1: xác định mục tiêu nghiên cứu, tổng quan tài liệu và lý thuyết nền bằng phương pháp trắc lượng thư mục với VOSViewers, qua đó xây dựng mô hình nghiên cứu sơ bộ.

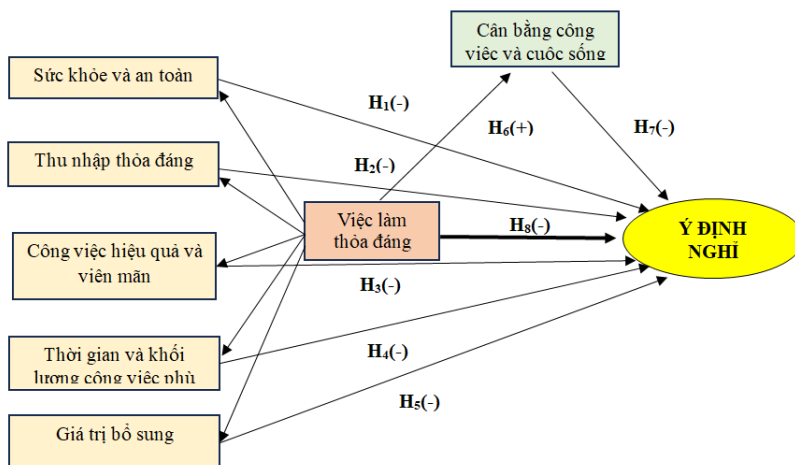
Giai đoạn 2: tiến hành nghiên cứu định tính qua thảo luận chuyên gia trong lĩnh vực khách sạn, du lịch để điều chỉnh, xác lập mô hình chính thức, phát triển thang đo và thiết kế bảng hỏi phù hợp.

Giai đoạn 3: thực hiện nghiên cứu định lượng sơ bộ nhằm kiểm tra độ rõ ràng và độ tin cậy sơ bộ của thang đo bằng Cronbach's Alpha và EFA, từ đó hoàn thiện bảng hỏi chính thức.

Giai đoạn 4: triển khai khảo sát chính thức, tiến hành thống kê mô tả giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, T-test, ANOVA, phân tích độ tin cậy và giá trị thang đo (EFA, CFA), sau đó kiểm định mô hình bằng SEM để đánh giá các mối quan hệ giữa các biến, từ đó rút ra kết luận và đề xuất phù hợp cho lý luận và thực tiễn.

Dựa trên cơ sở lý thuyết và các nghiên cứu thực nghiệm trước đó, tác giả đã xây dựng khung lý thuyết nhằm lý giải tác động của việc làm

thỏa đáng và cân bằng công việc-cuộc sống đối với ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn.



Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

(Nguồn: Tác giả, 2024)

Xây dựng bảng câu hỏi

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).

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. Nghiên cứu được thực hiện tại 15 khách sạn 3 đến 5 sao (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.

Nghiên cứu định lượng 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 gồm: phân tích độ tin cậy Cronbach's Alpha cho từng thang đo và phân tích nhân tố khám phá (EFA).

Nghiên cứu định lượng chính thức: Khảo sát chính thức thu được 395 phiếu, sau khi sàng lọc giữ lại 386 mẫu hợp lệ, loại bỏ 9 phiếu do trả lời không nhất quán hoặc thời gian hoàn thành bất thường. Dữ liệu được mô tả theo các biến nhân khẩu học, giá trị trung bình, độ lệch chuẩn, sử dụng T-test cho biến giới tính và ANOVA cho các biến từ ba nhóm trở lên nhằm kiểm định sự khác biệt về ý định nghỉ việc. Độ tin cậy thang đo được đánh giá bằng Cronbach's Alpha, loại các biến có tương quan biến-tổng dưới 0,3. EFA được thực hiện để khám phá cấu trúc yếu tố, kiểm định KMO và Bartlett để xác nhận độ phù hợp dữ liệu. CFA được sử dụng để kiểm định mô hình đo lường, thông qua các chỉ số như Chi-square/df, CFI, TLI, GFI và RMSEA. Giá trị hội tụ được xác định qua factor loading $\geq 0,5$ ($p < 0,05$), giá trị phân biệt được đánh giá bằng mô hình tối hạn và HTMT. Tiếp theo, phân tích mối quan hệ giữa các biến được thực hiện qua SEM, bao gồm so sánh hai mô hình biến bậc 1 và bậc 2 để kiểm tra tính ổn định và khả năng giải thích kết quả nghiên cứu.

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

Kết quả kiểm định cho thấy cả 7 thang đo: 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, sự cân bằng công việc và cuộc sống, ý định nghỉ việc đều đạt độ 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. Các biến quan sát còn lại sau khi loại một số mục có hệ số tương quan biến-tổng thấp đều có hệ số tương quan biến-tổng $> 0,3$, cho thấy mức độ phù hợp và đóng góp tích cực vào thang đo chung. Các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu đều đảm bảo độ tin cậy, phù hợp để đưa vào các bước phân tích tiếp theo như phân tích nhân tố khám phá (EFA) và phân tích mô hình cấu trúc (SEM).

Bảng 3.1 Kết quả đánh giá độ tin cậy thang đo

Biến	Cronbach's Alpha
HS	0,805
AR	0,895
FP	0,792
TW	0,920
CV	0,861
WLB	0,850
TI	0,902

(Nguồn: Kết quả phân tích, 2025)

3.2 Kết quả phân tích định lượng chính thức

3.2.1 Thông tin mẫu khảo sát

Mẫu khảo sát gồm 386 nhân viên khách sạn với cơ cấu giới tính cân đối (40,5% nam, 59,6% nữ). Lao động trẻ chiếm ưu thế, trong đó 74% thuộc nhóm 18-25 tuổi và 20% thuộc nhóm 26-35 tuổi, phản ánh đặc trưng của ngành dịch vụ khách sạn. Phần lớn có 1-3 năm kinh nghiệm (67%), cho thấy tầm quan trọng của thực tiễn trong công việc. Về học vấn, 80% có bằng đại học, thể hiện xu hướng nâng cao trình độ lao động. Đa số chưa lập gia đình (82%), phù hợp với yêu cầu linh hoạt giờ giấc. Nhân viên làm việc tại nhiều bộ phận như nhà hàng (43,9%), buồng phòng (15,8%) và lễ tân (9,8%), cho thấy sự phân bổ đa dạng theo chức năng phục vụ khách hàng.

Thông kê mô tả 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 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.

Phân tích ANOVA cho thấy trình độ học vấn là biến nhân khẩu học duy nhất có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến ý định nghỉ việc của nhân viên ($F = 2,652$; $p = 0,048$).

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. 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.

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. 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.

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 (1993). Điều này cho thấy mô hình có độ phù hợp tổng thể khá tốt.

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. 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.

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.

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).

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.

Mỗi tác động từ biến bậc một thành phần gồm HS, AR, FP, CV, TW lên biến bậc hai đều có pvalue < 0,05 như vậy các biến bậc một thành phần phù hợp và phản ánh tốt cho biến bậc hai.

Bảng 3.2: 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: Kết quả phân tích, 2025)

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

Kết quả phân tích cho thấy mô hình có khả năng giải thích đáng kể các biến phụ thuộc, với phần lớn giá trị R^2 đạt mức từ trung bình đến khá. Biến công việc hiệu quả và viên mãn (FP) có $R^2 = 0,633$, cao nhất trong mô hình, phản ánh sự phù hợp mạnh giữa các yếu tố đầu vào và cảm nhận về công việc. Các biến như cân bằng công việc - cuộc sống (WLB), thu nhập thỏa đáng (AR), thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW) và sức khỏe và an toàn (HS) có R^2 dao động từ 0,486 đến 0,556, cho thấy khả năng giải thích ổn định. Tuy nhiên, biến giá trị bổ sung (CV) có $R^2 = 0,234$, phản ánh mức giải thích còn hạn chế và gợi ý cần bổ sung các yếu tố khác trong nghiên cứu sau. Với biến ý định nghỉ việc (TI), mô hình đạt $R^2 = 0,362$ mức trung bình, phù hợp với đặc thù các nghiên cứu xã hội, vốn chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố phức tạp và khó kiểm soát hoàn toàn.

Bảng 3.3: Giá trị R^2 hiệu chỉnh

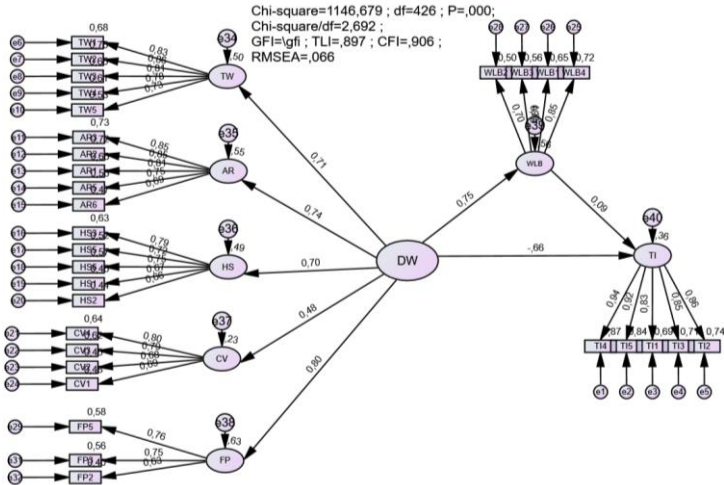
Biến phụ thuộc	R^2	Mức độ giải thích
TW	0,502	Trung bình-khá
AR	0,551	Trung bình-khá
HS	0,486	Trung bình-khá
CV	0,234	Thấp
FP	0,633	Gần mức cao
WLB	0,556	Trung bình-khá
TI	0,362	Trung bình

(Nguồn: Kết quả phân tích, 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 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 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. Giả thuyết H₂ 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 ($\beta = -0,124$). 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 H₄ đồng thời được chấp nhận. Hai biến còn lại là công việc hiệu quả và viên mãn (FP) và giá trị bổ sung (CV) không đạt ý nghĩa thống kê ($p > 0,05$), cho thấy chưa đủ bằng chứng để kết luận hai biến này tác động trực tiếp lên ý định nghỉ việc trong mô hình nghiên cứu hiện tại. Do đó, hai giả thuyết H₃ và H₅ không được ủng hộ.



Hình 3.1: Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM có biến bậc 2
(Nguồn: Kết quả phân tích, 2025)

Bảng 3.4: 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: Kết quả phân tích, 2025)

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.

Tuy nhiên, giả thuyết H₇, kiểm định tác động của cân bằng công việc-cuộc sống lên ý định nghỉ việc, không đạt mức ý nghĩa thống kê với hệ số hồi quy $\beta = 0,09$ và $p = 0,342$. Điều này chỉ ra rằng sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống không có tác động đáng kể đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

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.

Bảng 3.5: 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: Kết quả phân tích, 2025)

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). 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). 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.

4.1.2 Kết quả phân tích ANOVA theo trình độ học vấn

Phân tích ANOVA cho thấy trình độ học vấn là biến nhân khẩu học duy nhất có ảnh hưởng có ý nghĩa thống kê đến ý định nghỉ việc của nhân viên ($F = 2,652$; $p = 0,048$). Kết quả hậu kiểm chỉ ra rằng nhóm lao động có trình độ trung học phổ thông có xu hướng gắn bó cao hơn, với mức ý định nghỉ việc trung bình thấp hơn so với các nhóm có trình độ cao hơn.

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. 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. Việc 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. Đây là hàm ý quan trọng cho các doanh nghiệp trong ngành khách sạn, nơi áp lực công việc cao, giờ giấc linh hoạt và tỷ lệ nghỉ việc thường xuyên ở mức đáng lo ngại.

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. 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.

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. Mặc dù yếu tố công việc hiệu quả và viên mãn không trực tiếp tác động đến ý định nghỉ việc, nhưng lại đóng vai trò quan trọng trong việc hình thành cảm nhận về việc làm thỏa đáng, yếu tố ảnh hưởng đến hành vi nghỉ việc. Do đó, các chính sách nhân sự cần quan tâm thích đáng đến việc thiết kế công việc theo hướng tối ưu hóa sự phù hợp giữa năng lực cá nhân và yêu cầu công việc, cung cấp phản hồi tích cực và kịp thời từ cấp

quản lý, ghi nhận thành tích một cách công bằng, và tạo cơ hội để nhân viên thấy được kết quả trực tiếp từ nỗ lực của họ.

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. 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 giá trị bổ sung (CV) phản ánh 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 hoặc cộng đồng, không cho thấy mối quan hệ có ý nghĩa thống kê với ý định nghỉ việc ($p = 0,300$; $\beta = -0,052$). Kết quả 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 nghỉ việc của nhân viên trong bối cảnh 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. Trên thực tế, nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng mức độ tương thích giữa giá trị cá nhân và giá trị tổ chức có mối liên hệ tích cực với sự hài lòng trong công việc, sự gắn bó tổ chức và mức độ cam kết lâu dài. Ảnh hưởng của sự phù hợp giá trị thường mang tính gián tiếp, thông qua yếu tố như việc làm thỏa đáng, như kết quả của nghiên cứu này.

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.

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

Kết quả kiểm định bằng mô hình SEM cho thấy yếu tố cân bằng công việc – cuộc sống (WLB) không có tác động trực tiếp đáng kể đến ý định nghỉ việc ($\beta = 0,087$; $p = 0,342$). Mặc dù không đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê, kết quả này không mâu thuẫn với lý thuyết khi được đặt trong bối cảnh đặc thù của ngành khách sạn-nơi thời gian làm việc linh hoạt, áp lực phục vụ cao và lịch trình biến động là đặc trưng cố hữu. Trong môi trường này, sự xâm lấn giữa công việc và đời sống cá nhân thường được chấp nhận như một chuẩn mực nghề nghiệp.

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.

4.2 Hàm ý nghiên cứu

4.2.1 Hàm ý lý thuyết

Thứ nhất, nghiên cứu góp phần làm phong phú nền tảng lý thuyết về việc làm thỏa đáng trong bối cảnh ngành dịch vụ, đặc biệt là du lịch-khách sạn, nơi người lao động chịu áp lực và cường độ làm việc cao. Nghiên cứu xác định năm thành phần cốt lõi: 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 cùng sự phù hợp giá trị giữa cá nhân, gia đình và tổ chức.

Thứ hai, nghiên cứu mở rộng khái niệm việc làm thỏa đáng thông qua cách tiếp cận tích hợp Mô hình Nhu cầu Công việc-Nguồn lực (JD-R) và Lý thuyết Tâm lý học về Công việc (PWT), qua đó kết nối các yếu tố vật chất và tâm lý-xã hội, phản ánh rõ nét tính đa chiều của khái niệm này, phù hợp với đặc thù ngành khách sạn sau đại dịch.

Thứ ba, nghiên cứu phát triển và kiểm định mô hình lý thuyết thực nghiệm về tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc, làm rõ ảnh hưởng trực tiếp của các điều kiện cốt lõi (thu nhập, an toàn, khối lượng công việc) trong việc giữ chân lao động, đồng thời cho thấy cân bằng công việc-cuộc sống chỉ đóng vai trò hỗ trợ gián tiếp.

Thứ tư, nghiên cứu được thực hiện trong bối cảnh ngành khách sạn TP.HCM, qua đó khẳng định tính khả thi của mô hình trong thực tiễn và mở ra hướng mở rộng so sánh cho các phân khúc lưu trú khác. Kết quả mang ý nghĩa học thuật và thực tiễn, góp phần định hướng chiến lược nhân sự theo hướng nhân văn, bền vững, phù hợp với Mục tiêu Phát triển Bền vững số 8 của Liên Hợp Quốc.

4.2.2 Hàm ý thực tiễn

Kết quả nghiên cứu mang lại những hàm ý thiết thực cho công tác quản trị nhân sự ngành khách sạn, trong bối cảnh thiếu hụt lao động chất lượng cao và biến động nhân sự sau đại dịch. Việc làm thỏa đáng được xác định là cấu trúc đa chiều, kết hợp yếu tố vật chất và tâm lý, có ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc. Năm thành phần chính-sức khỏe và an toàn, thời gian và khối lượng công việc, thu nhập, công việc hiệu quả và viên mãn, cùng giá trị bổ sung đều tác động đến mức độ gắn bó nghề nghiệp.

Thứ nhất, cần tăng cường quản trị sức khỏe và an toàn nghề nghiệp. Các khách sạn phải đầu tư cơ sở vật chất đạt chuẩn, đào tạo định kỳ về an toàn, phòng tránh rủi ro, đồng thời quan tâm đến sức khỏe tinh thần, xây dựng môi trường tôn trọng và hỗ trợ tâm lý để giảm stress và burnout.

Thứ hai, quản lý hiệu quả thời gian và khối lượng công việc bằng cách áp dụng công nghệ phân ca linh hoạt, kiểm soát giờ làm việc, tổ chức đối thoại định kỳ để phát hiện sớm dấu hiệu quá tải, giúp duy trì sức bền nghề nghiệp và cân bằng cuộc sống.

Thứ ba, xây dựng chính sách thu nhập cạnh tranh và minh bạch, kết hợp đãi ngộ vật chất và phi vật chất như hỗ trợ phúc lợi, công nhận thâm niên, tạo cảm nhận công bằng và giữ chân nhân sự chất lượng cao.

Thứ tư, thúc đẩy công việc hiệu quả và viên mãn thông qua đào tạo thực tiễn, huấn luyện nghề, ghi nhận đóng góp và lộ trình thăng tiến rõ ràng, giúp nhân viên phát triển năng lực và nuôi dưỡng động lực nội tại.

Thứ năm, phát huy giá trị bổ sung bằng cách củng cố văn hóa doanh nghiệp, truyền thông sứ mệnh, khuyến khích sự đồng thuận và niềm tự hào nghề nghiệp, qua đó tăng sự hòa hợp giữa giá trị cá nhân và tổ chức.

Cuối cùng, việc làm thỏa đáng cần trở thành trung tâm trong chiến lược phát triển nhân sự bền vững. Doanh nghiệp nên ứng dụng công nghệ HRM, cá nhân hóa trải nghiệm nhân viên, phát triển thương hiệu tuyển dụng chân thực, gắn phát triển nghề nghiệp với học tập suốt đời và bảo đảm cân bằng giữa năng suất và chất lượng cuộc sống.

4.3 Hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Mặc dù nghiên cứu mang lại nhiều phát hiện quan trọng về ý định nghỉ việc trong ngành khách sạn, vẫn tồn tại một số hạn chế.

Thứ nhất, phương pháp chọn mẫu cụm kết hợp thuận tiện dù đảm bảo cơ cấu nhóm khách sạn, vẫn có thể gây sai lệch chọn mẫu và hạn chế tính đại diện. Nghiên cứu sau nên mở rộng phạm vi và áp dụng chọn mẫu xác suất để tăng độ tin cậy.

Thứ hai, thiết kế cắt ngang chỉ phản ánh dữ liệu tại một thời điểm, chưa cho thấy sự biến động của *ý định nghỉ việc* theo thời gian; cần nghiên cứu dọc để theo dõi tác động dài hạn.

Thứ ba, dữ liệu định lượng và nguồn thứ cấp hiện còn hạn chế, chưa phản ánh đầy đủ thực trạng việc làm thỏa đáng toàn ngành. Các nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp khảo sát thực địa với dữ liệu thống kê chính thức để có góc nhìn toàn diện hơn.

Thứ tư, chưa phân tích sâu vai trò khác biệt thể hệ và nhân khẩu học trong mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng, cân bằng công việc-cuộc sống và ý định nghỉ việc; đây là hướng cần được mở rộng trong tương lai.

Cuối cùng, mô hình hiện tại tập trung vào yếu tố vi mô, chưa tích hợp bối cảnh vĩ mô như biến động kinh tế, xu hướng việc làm linh hoạt hay cạnh tranh lao động. Các nghiên cứu sau nên mở rộng theo hướng này để tăng tính ứng dụng và giá trị chính sách.

PHẦN III. KẾT LUẬN VÀ KIẾN NGHỊ

1. Kết luận

Luận án góp phần mở rộng nền tảng lý luận và thực tiễn về việc làm thỏa đáng trong ngành khách sạn-lĩnh vực đặc thù chịu tác động mạnh sau đại dịch COVID-19. Bằng mô hình tích hợp và kiểm định thực nghiệm tại TP.HCM, nghiên cứu cho thấy người lao động đánh giá công việc không chỉ qua điều kiện vật chất mà còn ở khía cạnh tâm lý và giá trị cảm nhận. Kết quả cung cấp bằng chứng thực nghiệm đáng tin cậy, khẳng định tính phù hợp của thang đo và mối quan hệ giữa các biến lý thuyết. Việc làm thỏa đáng được phản ánh qua năm thành phần: sức khỏe và an toàn, thù lao, thời gian và khối lượng công việc, hiệu quả và viên mãn, cùng giá trị bổ sung; qua đó nhấn mạnh vai trò của yếu tố tâm lý và giá trị trong việc hình thành động lực và cam kết nghề nghiệp. Thang đo được hoàn thiện dựa trên sự tích hợp JD-R và PWT, kết hợp hài hòa giữa điều kiện khách quan và cảm nhận chủ quan, xem việc làm như một trải nghiệm sống toàn diện thay vì chỉ là phương tiện kinh tế. Ngoài ra, yếu tố cân bằng công việc-cuộc sống không ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc, cho thấy trong môi trường khách sạn, các điều kiện cốt lõi như thu nhập, an toàn và sự ghi nhận từ tổ chức mới là nhân tố quyết định. Về thực tiễn, kết quả nghiên cứu mang lại cơ sở khoa học cho việc xây dựng chiến lược nhân sự toàn diện, đảm bảo cả nhu cầu vật chất lẫn tinh thần của người lao động, góp phần hiện thực hóa Mục tiêu Phát triển Bền vững số 8 (SDG 8) của Liên Hợp Quốc về việc làm có phẩm giá và phát triển bền vững trong ngành khách sạn.

2. Kiến nghị:

Đối với cơ quan quản lý du lịch tại TpHCM: Cần xây dựng cơ sở dữ liệu lao động ngành khách sạn đầy đủ và cập nhật, thúc đẩy công cụ đo lường việc làm thỏa đáng, phối hợp đa bên để xây dựng chuẩn mực việc làm bền vững, và tăng cường cơ chế tham vấn tiếng nói người lao động.

Đối với doanh nghiệp khách sạn: Nên triển khai định kỳ đo lường mức độ việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc, áp dụng các chính sách nhân sự toàn diện, kết hợp giữa điều kiện lao động vật chất và giá trị tinh thần công việc, thúc đẩy truyền thông nội bộ và phát triển kỹ năng mềm nhằm củng cố gắn bó và niềm tự hào nghề nghiệp.

Đối với người lao động: Cần chủ động nâng cao năng lực, chăm sóc sức khỏe thể chất và tinh thần, giữ thái độ tích cực và đồng hành với doanh nghiệp trong cải tiến môi trường làm việc. Việc xây dựng môi trường làm việc thỏa đáng đòi hỏi nỗ lực chung của nhà nước, doanh nghiệp và người lao động, hướng đến phát triển ngành khách sạn bền vững, nhân văn và thích ứng trong bối cảnh mới.

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