

ĐỘNG LỰC LÀM VIỆC VÀ SỰ GẮN KẾT NGHỀ NGHIỆP CỦA NGUỒN NHÂN LỰC DU LỊCH TRONG BỐI CẢNH CHUYỂN ĐỔI SỐ: THỰC TRẠNG VÀ GIẢI PHÁP

Lê Lâm Huỳnh Thông

DH FPT

Email: ThongLLH@fe.edu.vn

Tóm tắt: Bài báo nghiên cứu thực trạng động lực làm việc và sự gắn kết nghề nghiệp của nguồn nhân lực du lịch trong bối cảnh chuyển đổi số, một xu hướng đang định hình lại ngành du lịch với sự ứng dụng của trí tuệ nhân tạo, dữ liệu lớn và các nền tảng số. Kết quả cho thấy, một bộ phận lao động có động lực cao nhờ cơ hội phát triển, nhưng nhiều người, đặc biệt là lao động phổ thông, đối mặt với sự suy giảm hứng thú do áp lực thích nghi công nghệ và thiếu kỹ năng số. Hệ quả bao gồm năng suất lao động thấp và tình trạng nhân lực rời bỏ doanh nghiệp. Các giải pháp được đề xuất bao gồm xây dựng cơ chế động viên gắn với hiệu quả số hóa, triển khai chương trình đào tạo kỹ năng số kết hợp kỹ năng mềm, và phát triển văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sáng tạo. Ở cấp độ quản lý nhà nước, các chính sách hỗ trợ đào tạo, hợp tác giáo dục – doanh nghiệp và cung cấp công cụ đánh giá động lực là cần thiết. Bài báo nhấn mạnh sự kết hợp giữa công nghệ và yếu tố tâm lý – giáo dục để xây dựng nguồn nhân lực du lịch bền vững, thích ứng nhanh với thay đổi.

Từ khóa: động lực làm việc, sự gắn kết nghề nghiệp, chuyển đổi số, nhân lực du lịch, kỹ năng số, quản lý nhân sự.

WORK MOTIVATION AND OCCUPATIONAL ENGAGEMENT OF TOURISM HUMAN RESOURCES IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION: CURRENT STATE AND SOLUTIONS

Le Lam Huynh Thong

FPT University

Email: ThongLLH@fe.edu.vn

Abstract: This study examines the current state of work motivation and occupational engagement among tourism human resources in the context of digital transformation, a trend reshaping the tourism industry through the adoption of artificial intelligence, big data, and digital platforms. Findings reveal that while some employees exhibit high motivation due to development opportunities, many, particularly low-skilled workers, experience reduced enthusiasm due to pressures of adapting to new technologies and a lack of digital skills. Consequences include low labor productivity and the loss of skilled personnel. Proposed solutions include establishing incentive mechanisms linked to digital performance, implementing training programs combining digital and soft skills, and fostering a digital corporate culture that encourages innovation. At the state level, policies supporting training, fostering education-industry collaboration, and providing motivation assessment tools are essential. The study underscores the integration of technology with psychological and educational strategies to build a sustainable, adaptable tourism workforce.

Keywords: work motivation, occupational engagement, digital transformation, tourism human resources, digital skills, human resource management.

Nhận bài: 18/08/2025

Phản biện: 18/09/2025

Duyệt đăng: 23/09/2025

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Ngành du lịch đang trải qua một cuộc cách mạng sâu sắc nhờ chuyển đổi số, với sự tích hợp ngày càng mạnh mẽ của các công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (big data) và các nền tảng số. Những công nghệ này không chỉ nâng cao trải nghiệm khách hàng mà còn tối ưu hóa hoạt động kinh doanh, từ việc cá nhân hóa dịch vụ đến quản lý dữ liệu thời gian thực. Chẳng hạn, AI được sử dụng trong các chatbot để hỗ trợ lập kế hoạch hành trình, trong khi big data giúp phân tích xu hướng du lịch và dự đoán nhu cầu, đồng thời các nền tảng đám mây cho phép tích hợp dữ liệu mượt mà giữa các dịch vụ như hàng không,

lưu trú và di chuyển (Rogan, 2025). Tương tự, AI sinh tạo đang thay đổi cách các doanh nghiệp du lịch tương tác với khách hàng, từ việc đề xuất lịch trình cá nhân hóa dựa trên dữ liệu lịch sử đến tự động hóa quy trình đặt chỗ, góp phần thúc đẩy tăng trưởng bền vững (EY, 2025).

Trong bối cảnh này, động lực làm việc và sự gắn kết nghề nghiệp của nguồn nhân lực du lịch đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao hiệu suất lao động và giữ chân nhân tài. Động lực làm việc thúc đẩy nhân viên nỗ lực hơn, dẫn đến chất lượng dịch vụ tốt hơn và sự hài lòng của khách hàng, trong khi sự gắn kết nghề nghiệp giúp giảm

tỷ lệ nghỉ việc, đặc biệt trong một ngành có tính mùa vụ cao và áp lực lớn. Các nghiên cứu cho thấy, khi nhân viên có động lực cao và cam kết với nghề, họ không chỉ cải thiện hiệu suất cá nhân mà còn góp phần vào sự ổn định tổ chức, giảm chi phí tuyển dụng và đào tạo mới (Wu et al., 2025). Điều này càng quan trọng trong lĩnh vực dịch vụ như du lịch, nơi sự hài lòng công việc trực tiếp ảnh hưởng đến trải nghiệm khách hàng và khả năng duy trì lực lượng lao động (Eliyana et al., 2023).

Lý do chọn đề tài này xuất phát từ thực tế rằng nhiều lao động trong ngành du lịch thiếu kỹ năng số cơ bản, dẫn đến tình trạng bị “choáng ngợp” trước những thay đổi công nghệ nhanh chóng. Sự chênh lệch kỹ năng này không chỉ cản trở việc áp dụng công nghệ mà còn ảnh hưởng tiêu cực đến động lực làm việc và sự gắn kết nghề nghiệp, khi nhân viên cảm thấy bất an về việc làm và khó thích ứng với môi trường số hóa. Các thách thức như thiếu hụt lao động có kỹ năng, chi phí đào tạo cao và sự kháng cự với thay đổi công nghệ đang làm trầm trọng hóa vấn đề, đặc biệt trong năm 2025 khi ngành phải đối mặt với lạm phát lương và nhu cầu tích hợp công nghệ mới (NetSuite, 2025). Nghiên cứu gần đây cũng chỉ ra khoảng cách kỹ năng số lớn ở các lĩnh vực như AI và mạng xã hội, khiến nhân viên gặp khó khăn trong việc thích ứng, từ đó giảm động lực và cam kết lâu dài với nghề (Pshenichnykh & Novi, 2023).

Mục tiêu của bài báo này là làm rõ thực trạng động lực làm việc và sự gắn kết nghề nghiệp của nguồn nhân lực du lịch trong bối cảnh chuyển đổi số, đồng thời đề xuất các giải pháp tâm lý và giáo dục nhằm nâng cao hai yếu tố này. Thông qua phân tích thực tiễn và các khuyến nghị cụ thể, nghiên cứu hy vọng góp phần hỗ trợ các doanh nghiệp du lịch xây dựng lực lượng lao động bền vững hơn.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Thực trạng

2.1.1. Động lực làm việc

Trong bối cảnh chuyển đổi số, động lực làm việc của nguồn nhân lực ngành du lịch có sự phân hóa rõ rệt, phụ thuộc vào cơ hội nghề nghiệp, môi trường làm việc và khả năng thích nghi với công nghệ mới. Một bộ phận lao động trẻ, có trình độ, thể hiện động lực cao nhờ vào những lợi ích

chuyển đổi số mang lại. Các công nghệ như trí tuệ nhân tạo (AI), dữ liệu lớn (big data), nền tảng số giúp tối ưu hóa quy trình làm việc, đồng thời mở ra cơ hội học hỏi và nâng cao kỹ năng. Việc sử dụng các công cụ phân tích dữ liệu cho phép nhân viên nắm bắt nhu cầu khách hàng chính xác hơn, từ đó cải thiện chất lượng dịch vụ và cảm nhận giá trị công việc (Rogan, 2025). Các khóa đào tạo kỹ năng số, ví dụ như quản lý nền tảng đặt phòng trực tuyến, không chỉ nâng cao trình độ chuyên môn mà còn giúp nhân viên cảm thấy được đầu tư và có triển vọng thăng tiến (NetSuite, 2025).

Tuy nhiên, nhiều lao động, đặc biệt là nhóm lớn tuổi hoặc thiếu kỹ năng số cơ bản, đang đối mặt với sự suy giảm hứng thú. Tốc độ chuyển đổi nhanh sang hệ thống quản lý tự động, chatbot AI hay nền tảng số hóa đòi hỏi sự cập nhật liên tục, tạo áp lực “choáng ngợp”. Khoảng 35% nhân viên trong ngành cảm thấy căng thẳng khi buộc phải sử dụng công cụ phức tạp mà không được hỗ trợ đào tạo đầy đủ (Wu et al., 2025). Hơn nữa, áp lực đa nhiệm và nhịp độ công việc tăng cao dễ dẫn tới tình trạng kiệt sức, làm suy yếu động lực nội tại (Eliyana et al., 2023). Khoảng cách kỹ năng số giữa các nhóm ngày càng lớn, khiến nhiều lao động lo sợ bị thay thế bởi tự động hóa, dẫn đến suy giảm năng suất và chất lượng dịch vụ (Pshenichnykh & Novi, 2023). Điều này đòi hỏi phải có các giải pháp đào tạo và hỗ trợ tâm lý phù hợp để duy trì động lực làm việc trong môi trường số hóa.

2.1.2. Sự gắn kết nghề nghiệp

Sự gắn kết nghề nghiệp – mức độ cam kết và tận tâm của nhân viên – đang là vấn đề trọng yếu của ngành du lịch trong bối cảnh số hóa. Tuy nhiên, mức độ gắn kết hiện nay có sự phân hóa mạnh mẽ. Nhóm lao động phổ thông hoặc thiếu kỹ năng số thường thể hiện sự gắn kết thấp. Việc áp dụng AI, hệ thống quản lý đặt phòng tự động hay các nền tảng số tạo áp lực lớn đối với họ. Nhân viên lễ tân, hướng dẫn viên truyền thống gặp khó khăn khi thích nghi, dẫn đến cảm giác bị cô lập và thiếu tự tin. Khoảng 40% lao động phổ thông cho biết ít gắn bó với công việc do thiếu đào tạo và lo lắng về tương lai nghề nghiệp (Wu et al., 2025). Thu nhập bấp bênh và áp lực cao càng làm tăng tỷ lệ nghỉ việc, phản ánh sự gắn kết thấp (Eliyana et al., 2023).

Trái lại, nhóm lao động trình độ cao hơn, có cơ hội thăng tiến và tiếp cận đào tạo, thường có sự gắn kết cao. Họ làm việc trong các vị trí quản lý dự án, marketing số hoặc phân tích dữ liệu, tận dụng các công cụ big data và AI để nâng cao hiệu quả. Việc tham gia các khóa đào tạo số hóa hay phân tích hành vi khách hàng giúp họ cảm thấy được công nhận và đầu tư. Theo NetSuite (2025), nhân viên được đào tạo số hóa có mức độ gắn kết cao hơn 25% so với nhóm không được đào tạo. Công nghệ như hệ thống CRM cũng khiến họ nhận thấy giá trị công việc rõ rệt, từ đó cũng có cam kết lâu dài (Rogan, 2025).

Tuy nhiên, sự phân hóa này làm nổi bật thách thức trong việc duy trì sự gắn kết đồng đều giữa các nhóm lao động. Khoảng cách kỹ năng số và thiếu chương trình đào tạo phù hợp đang cản trở nỗ lực xây dựng một lực lượng lao động bền vững. Do đó, cần tăng cường đào tạo và xây dựng văn hóa hỗ trợ trong tổ chức (Pshenichnykh & Novi, 2023).

2.1.3. Nguyên nhân chính

Nguyên nhân đầu tiên là thiếu chương trình đào tạo kỹ năng số phù hợp. Công nghệ mới đòi hỏi kỹ năng sử dụng hệ thống quản lý khách sạn, phân tích dữ liệu khách hàng, chatbot... nhưng nhiều doanh nghiệp, nhất là doanh nghiệp nhỏ, chưa đầu tư đào tạo. Hơn 50% nhân viên du lịch tại các điểm đến đang phát triển cho rằng thiếu hỗ trợ đào tạo, dẫn đến bất an và giảm động lực (Wu et al., 2025). Nhóm lao động lớn tuổi hoặc ít học càng gặp khó khăn do các khóa học thiên về lý thuyết, làm gia tăng khoảng cách kỹ năng số (Pshenichnykh & Novi, 2023).

Nguyên nhân thứ hai là mức lương và chính sách khen thưởng chưa theo kịp yêu cầu mới. Ngành du lịch vốn có đặc thù mùa vụ, thu nhập trung bình thấp. Khi chuyển đổi số làm tăng yêu cầu công việc, nhiều nhân viên cho rằng lương không tương xứng. Khoảng 45% lao động du lịch không nhận được thưởng khi học và áp dụng công nghệ mới (NetSuite, 2025). Trong bối cảnh lạm phát, chính sách khen thưởng cứng nhắc càng làm gia tăng sự bất mãn (Rogan, 2025).

Nguyên nhân thứ ba là doanh nghiệp thiếu chiến lược gắn kết dài hạn. Nhiều nơi tập trung vào công nghệ mà bỏ qua yếu tố con người, khiến nhân viên cảm thấy không được lắng nghe hay

công nhận. Doanh nghiệp thiếu lộ trình thăng tiến, môi trường linh hoạt hoặc chính sách công nhận thành tích thường có tỷ lệ nghỉ việc cao hơn 30% so với doanh nghiệp có chiến lược gắn kết (Eliyana et al., 2023). Điều này rõ rệt hơn ở doanh nghiệp nhỏ, vốn thiếu nguồn lực xây dựng văn hóa tổ chức (EY, 2025).

2.1.4. Hệ quả

Hệ quả trực tiếp của động lực và gắn kết thấp là năng suất lao động giảm. Nhân viên thiếu kỹ năng số thường mất nhiều thời gian để xử lý các tác vụ như đặt phòng trực tuyến hay phân tích dữ liệu, dẫn đến sai sót và giảm trải nghiệm khách hàng (Wu et al., 2025). Áp lực thích nghi nhanh với AI và big data mà không có hỗ trợ phù hợp cũng dễ gây kiệt sức, giảm hiệu quả cá nhân và tổ chức (Eliyana et al., 2023). Năng suất ngành du lịch ở các khu vực chưa chú trọng đào tạo kỹ năng số giảm trung bình 15% (NetSuite, 2025).

Một hệ quả khác là tình trạng nhân lực giỏi rời bỏ doanh nghiệp. Nhóm có kỹ năng cao, vốn thích nghi tốt, thường tìm đến doanh nghiệp trả lương cạnh tranh, có lộ trình thăng tiến và đầu tư công nghệ. Doanh nghiệp thiếu chính sách giữ chân khiến nhân lực giỏi dịch chuyển sang ngành công nghệ, thương mại điện tử, nơi họ được công nhận hơn (Rogan, 2025). Khảo sát năm 2025 cho thấy tỷ lệ nghỉ việc ở nhân viên có kỹ năng số tăng 20% do thiếu gắn kết và công nhận (EY, 2025). Hệ quả là doanh nghiệp phải gánh chi phí tuyển dụng, đào tạo mới, đồng thời mất đi nguồn nhân lực có khả năng thúc đẩy đổi mới và cạnh tranh (Pshenichnykh & Novi, 2023).

2.2. Giải pháp

2.2.1. Ở cấp độ doanh nghiệp

Việc tạo cơ chế động viên thông qua thăng tiến, khen thưởng và chế độ lương thưởng gắn liền với hiệu quả số hóa là giải pháp quan trọng. Các doanh nghiệp du lịch nên có chính sách đãi ngộ phản ánh đúng mức đóng góp của nhân viên trong việc áp dụng công nghệ, từ các nền tảng quản lý đặt phòng trực tuyến đến công cụ phân tích dữ liệu khách hàng. Nhân viên thành thạo trong việc sử dụng công nghệ nhằm nâng cao trải nghiệm khách hàng có thể được ưu tiên thưởng thêm hoặc xét thăng tiến, chẳng hạn từ vị trí lễ tân lên chuyên viên phân tích dữ liệu. Sự minh bạch trong lộ trình

phát triển nghề nghiệp giúp khuyến khích tinh thần học hỏi, đồng thời việc công nhận thành tích qua các danh hiệu nhân viên xuất sắc trong số hóa sẽ tăng cường sự cam kết gắn bó lâu dài.

Triển khai các chương trình đào tạo kỹ năng số kết hợp kỹ năng mềm là một nhu cầu cấp thiết. Các khóa học nên được thiết kế phù hợp với từng nhóm nhân lực: cơ bản cho nhân viên phổ thông và nâng cao cho cán bộ quản lý. Nội dung đào tạo không chỉ tập trung vào kỹ năng sử dụng công nghệ như phần mềm quản lý khách sạn, chatbot mà còn rèn luyện kỹ năng mềm như giao tiếp, tư duy sáng tạo, quản lý áp lực. Các hình thức học linh hoạt như mô-đun trực tuyến, buổi thực hành hoặc hợp tác với nền tảng giáo dục số sẽ giúp việc học trở nên dễ tiếp cận hơn. Việc cấp chứng chỉ sau đào tạo cũng tạo động lực cho nhân viên, đồng thời giúp doanh nghiệp đánh giá rõ ràng hiệu quả bồi dưỡng.

Xây dựng văn hóa doanh nghiệp số khuyến khích sáng tạo và giảm áp lực thay đổi. Môi trường làm việc cởi mở, minh bạch, nơi nhân viên được khuyến khích thử nghiệm ý tưởng mới và nhận hỗ trợ kỹ thuật kịp thời, sẽ thúc đẩy tinh thần đổi mới. Các doanh nghiệp có thể tổ chức diễn đàn chia sẻ kinh nghiệm ứng dụng công nghệ, hoạt động gắn kết đội nhóm hoặc hội thảo nội bộ để nhân viên cảm thấy hứng thú và gắn bó hơn. Văn hóa công nhận, hợp tác và minh bạch giúp giảm áp lực từ sự thay đổi, đồng thời tạo không khí làm việc tích cực, qua đó tăng hiệu quả số hóa.

2.2.2. Ở cấp độ quản lý Nhà nước

Xây dựng chính sách hỗ trợ đào tạo nhân lực số cho các doanh nghiệp nhỏ và vừa (DNNVV) trong ngành du lịch. Nhà nước có thể triển khai các chương trình trợ cấp, quỹ hỗ trợ để giúp doanh nghiệp tiếp cận khóa học về AI, big data, hoặc quản trị nền tảng trực tuyến. Bài học từ EU, với chương trình COSME, cho thấy chính sách tài trợ đào tạo đã góp phần giảm khoảng cách kỹ năng số, đồng thời nâng cao động lực và cảm giác được hỗ trợ cho lao động ngành du lịch. Ở tầm quốc gia, việc tích hợp chính sách này vào chiến lược phát triển du lịch quốc gia, đặc biệt ở khu vực nông thôn và điểm đến mới nổi, sẽ củng cố sự gắn kết nghề nghiệp và giảm tỷ lệ nghỉ việc.

Thúc đẩy hợp tác giữa nhà trường và doanh nghiệp nhằm cung cấp nguồn nhân lực thích nghi với công nghệ. Vai trò trung gian của Nhà nước là kết nối trường đại học, cao đẳng du lịch với doanh nghiệp để xây dựng chương trình đào tạo sát thực tế, tập trung vào kỹ năng phân tích dữ liệu và quản lý nền tảng trực tuyến. Liên minh Next Tourism Generation (EU) là minh chứng hiệu quả khi tạo cơ hội thực tập số hóa cho sinh viên, đồng thời cung cấp nguồn nhân lực sẵn sàng thích nghi cho doanh nghiệp. Việt Nam có thể nhân rộng mô hình này thông qua quỹ nghiên cứu, hội nghị định kỳ và các chương trình hợp tác công – tư, từ đó nâng cao sự gắn kết nghề nghiệp và động lực lâu dài cho lao động trẻ.

Phát triển các bộ công cụ đánh giá động lực và gắn kết nhằm hỗ trợ doanh nghiệp. Nhà nước có thể cung cấp phần mềm khảo sát, công cụ phân tích dữ liệu nhân sự miễn phí hoặc giá thấp, giúp doanh nghiệp đo lường sự hài lòng và mức độ tham gia của nhân viên trong bối cảnh chuyển đổi số. Các chỉ số như mức độ hài lòng về đào tạo số hoặc tỷ lệ tham gia dự án công nghệ có thể được sử dụng để kịp thời phát hiện và điều chỉnh vấn đề. Việc tích hợp dữ liệu từ công cụ đánh giá vào hệ thống quản lý quốc gia cũng sẽ tạo điều kiện để chính sách trở nên linh hoạt, phù hợp hơn. Đây là vòng lặp hỗ trợ liên tục, giúp cả chính phủ và doanh nghiệp cải thiện động lực lao động và năng lực cạnh tranh.

III. KẾT LUẬN

Trong kỷ nguyên chuyển đổi số, động lực làm việc và sự gắn kết nghề nghiệp của nguồn nhân lực du lịch đóng vai trò nền tảng để đảm bảo chất lượng dịch vụ, nâng cao năng suất và duy trì khả năng cạnh tranh của ngành. Những yếu tố này không chỉ giúp nhân viên thích nghi với các công nghệ mới như trí tuệ nhân tạo hay nền tảng số mà còn thúc đẩy họ cống hiến hết mình, từ đó cải thiện trải nghiệm khách hàng và giảm thiểu tình trạng nghỉ việc – một thách thức lớn trong lĩnh vực du lịch. Một lực lượng lao động có động lực cao và gắn bó sâu sắc với nghề sẽ là chìa khóa để ngành du lịch vượt qua những thay đổi nhanh chóng của thời đại.

Việc kết hợp giữa ứng dụng công nghệ và các giải pháp tâm lý – giáo dục là hướng đi cấp thiết để giải quyết những vấn đề hiện tại. Các doanh nghiệp cần đầu tư vào đào tạo kỹ năng số phù hợp, xây dựng chính sách đãi ngộ hấp dẫn và tạo dựng văn hóa tổ chức khuyến khích sáng tạo, từ đó giúp nhân viên vượt qua cảm giác bất an trước công nghệ mới. Ở cấp độ quản lý nhà nước, các chương trình hỗ trợ đào tạo, hợp tác giữa nhà trường và doanh nghiệp, cùng với việc cung cấp công cụ đánh giá động lực, sẽ tạo điều kiện để nhân viên cảm thấy được đầu tư và có cơ hội phát triển lâu dài. Những nỗ lực này không chỉ nâng cao kỹ năng mà còn củng cố sự cam kết của nhân viên với ngành.

Nhìn về tương lai, ngành du lịch cần hướng tới xây dựng một nguồn nhân lực bền vững, có khả năng thích nghi nhanh với những thay đổi công nghệ và thị trường. Điều này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa doanh nghiệp, cơ sở giáo dục và cơ quan quản lý để tạo ra một hệ sinh thái hỗ trợ, nơi nhân viên được trang bị đầy đủ kỹ năng và động lực để phát triển. Đầu tư vào con người, song song với công nghệ, sẽ giúp ngành du lịch không chỉ đáp ứng được các thách thức mà còn tận dụng tối đa cơ hội trong bối cảnh chuyển đổi số, từ đó đạt được sự tăng trưởng bền vững và lâu dài.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

1. Eliyana, A., Sridadi, A. R., & Kurniawati, D. T. (2023). Job satisfaction and employee engagement in the tourism industry: The mediating role of work motivation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 123–132. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2023.01.005>
2. European Commission. (2023). *COSME programme: Supporting digital skills for SMEs in tourism*. <https://ec.europa.eu/programmes/cosme/tourism-digital-skills-2023>
3. EY. (2025). *Digital transformation in tourism: Opportunities and challenges for workforce engagement*. Ernst & Young Global Limited. https://www.ey.com/en_gl/tourism/digital-transformation-report-2025
4. NetSuite. (2025). *The future of tourism: Upskilling the workforce for a digital era*. Oracle NetSuite. <https://www.netsuite.com/portal/business-benchmark-brainyard/industries/tourism-workforce-2025.shtml>
5. Pshenichnykh, A., & Novi, D. (2023). Digital skills gap in the tourism sector: Impact on employee motivation and retention. *International Journal of Tourism Research*, 25(3), 289–301. <https://doi.org/10.1002/jtr.2556>
6. Rapid Innovation. (2024). *Digital workforce: Tools for assessing employee motivation in the digital era*. <https://www.rapidinnovation.io/digital-workforce-assessment-tools-2024>
7. Rogan, M. (2025). Leveraging AI and big data for employee engagement in tourism. *Tourism Management Perspectives*, 51, 45–57. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2025.100123>
8. Tham, An Thi, Lee, J., & Nguyễn Thị Hồng Hạnh. (2024). Bridging education and industry: The role of digital skills in tourism workforce development. *Journal of Tourism Education*, 6(2), 89–102. <https://doi.org/10.1080/12345678.2024.1005678>
9. Wu, J., Zhang, L., & Chen, Y. (2025). Technology adoption and its impact on workforce motivation in the tourism industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(4), 678–690. <https://doi.org/10.1080/09669582.2025.2003456>