

CÁC YẾU TỐ ẢNH HƯỞNG ĐẾN SỰ GẮN BÓ CỦA NHÂN VIÊN TẠI KHÁCH SẠN NEW WORLD SAIGON

Lê Lâm Huỳnh Thông

ĐH FPT

Email: Thongllh@fe.edu.vn

Tóm tắt: Trong bối cảnh cạnh tranh ngày càng gay gắt của ngành lưu trú cao cấp tại TP. Hồ Chí Minh, việc duy trì và nâng cao sự gắn bó của nhân viên trở thành yêu cầu quan trọng đối với các khách sạn 5 sao. Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon. Trên cơ sở kế thừa các lý thuyết nền tảng như Thuyết Trao đổi xã hội (SET), Thuyết Hai nhân tố của Herzberg và mô hình Nguồn lực – Yêu cầu công việc (JD-R), nghiên cứu đề xuất mô hình gồm 5 nhân tố tác động đến sự gắn bó của nhân viên, bao gồm: thu nhập và phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và quan hệ đồng nghiệp. Dữ liệu được thu thập từ 278 nhân viên thuộc các bộ phận Tiền sảnh, Buồng phòng và Ẩm thực tại khách sạn New World Saigon, sau đó được xử lý bằng phần mềm SPSS thông qua các kỹ thuật Cronbach's Alpha, EFA và hồi quy bội. Kết quả cho thấy cả 5 yếu tố đều có tác động tích cực đến sự gắn bó của nhân viên, trong đó [điền yếu tố mạnh nhất theo kết quả chạy lại]. Từ đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao sự gắn bó của nhân viên, góp phần ổn định nguồn nhân lực và tăng cường năng lực cạnh tranh bền vững cho khách sạn.

Từ khóa: Sự gắn bó của nhân viên, khách sạn New World Saigon, quản trị nguồn nhân lực, ngành khách sạn.

FACTORS AFFECTING EMPLOYEE ENGAGEMENT AT NEW WORLD SAIGON HOTEL

Abstract: In the increasingly competitive context of the luxury hospitality industry in Ho Chi Minh City, enhancing employee engagement has become a critical requirement for five-star hotels. This study aims to identify the factors affecting employee engagement at New World Saigon Hotel. Based on Social Exchange Theory (SET), Herzberg's Two-Factor Theory, and the Job Demands-Resources (JD-R) model, the study proposes a research model consisting of five factors influencing employee engagement, namely income and benefits, working environment, training and promotion opportunities, supervisor support, and coworker relationships. Data were collected from 278 employees working in the Front Office, Housekeeping, and Food and Beverage departments at New World Saigon Hotel. The data were analyzed using SPSS with Cronbach's Alpha, Exploratory Factor Analysis (EFA), and multiple regression techniques. The findings indicate that all five factors positively affect employee engagement, with [insert the strongest factor based on the final regression results] having the strongest influence. Based on these findings, the study proposes several managerial implications to improve employee engagement and strengthen the hotel's sustainable competitive advantage.

Keywords: Employee engagement, New World Saigon Hotel, human resource management, hospitality industry.

Nhận bài: 22/03/2026

Phản biện: 17/04/2026

Duyệt đăng: 21/04/2026

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong kỷ nguyên của nền “kinh tế trải nghiệm”, ngành khách sạn toàn cầu đang chứng kiến một sự chuyển dịch sâu sắc từ việc cạnh tranh bằng cơ sở vật chất sang cạnh tranh bằng chất lượng dịch vụ nhân văn. Tại Việt Nam, sau giai đoạn phục hồi mạnh mẽ hậu đại dịch, ngành lưu trú cao cấp đang phải đối mặt với một nghịch lý: trong khi lượng khách và doanh thu tăng trưởng ổn định, thì tỷ lệ biến động nhân sự (turnover rate) vẫn duy trì ở mức báo động, đặc biệt ở phân khúc 5 sao (Trần Thị Phương Hiền và cộng sự, 2023). Khách sạn New World Saigon, với vị thế là một trong những biểu tượng khách sạn 5 sao đầu tiên và lâu đời nhất tại TP. Hồ Chí Minh, đang đứng trước những thách thức mang tính bước ngoặt. Một mặt, khách sạn sở hữu bề dày văn hóa doanh nghiệp và thương hiệu uy tín; mặt khác, sự gia nhập ồ ạt của

các thương hiệu quốc tế mới và các dòng khách sạn “lifestyle” đã tạo ra một cuộc đua khốc liệt trong việc thu hút và giữ chân nhân tài. Do đó, việc tái định nghĩa và xác định các yếu tố then chốt thúc đẩy sự gắn bó trong bối cảnh mới là một yêu cầu cấp thiết về mặt học thuật lẫn thực tiễn.

Sự gắn bó của nhân viên (Employee Engagement) không còn đơn thuần là một khái niệm quản trị nhân sự truyền thống, mà đã trở thành “vũ khí chiến lược” quyết định sự sống còn của doanh nghiệp. Kế thừa quan điểm của Schaufeli và cộng sự (2022), sự gắn bó được hiểu là một trạng thái tâm lý tích cực, tràn đầy năng lượng, nơi cá nhân tìm thấy sự hòa hợp giữa mục tiêu cá nhân và sứ mệnh tổ chức. Theo học thuyết Trao đổi xã hội (Social Exchange Theory), khi nhân viên cảm nhận được sự đầu tư và quan tâm

từ tổ chức, họ sẽ có xu hướng đáp lại bằng sự tận tâm và hiệu suất làm việc vượt trội (Saks, 2022). Tuy nhiên, trong bối cảnh kỳ vọng của lực lượng lao động trẻ (Gen Z) đang thay đổi—ưu tiên sự cân bằng, sức khỏe tinh thần và cơ hội phát triển cá nhân—các mô hình gắn bó cũ dường như đang dần bộc lộ những kẽ hở (Guchait et al., 2021). Sự gắn bó đóng vai trò là động lực thúc đẩy các hành vi tự nguyện (extra-role behaviors), giúp nhân viên phục vụ khách hàng bằng sự thấu cảm, từ đó gia tăng lòng trung thành của khách hàng (Bakker & Demerouti, 2023). Tại New World Saigon, sự gắn bó chính là “sợi dây” vô hình kết nối tâm huyết của nhân viên với từng trải nghiệm của khách hàng, đảm bảo hiệu quả làm việc đạt tiêu chuẩn cao nhất.

II. NỘI DUNG NGHIÊN CỨU

2.1. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên

Thu nhập và phúc lợi (TNPL): Đây được xem là nhân tố hữu hình quan trọng nhất thể hiện sự trân trọng và ghi nhận của tổ chức đối với sức lao động của nhân viên. Trong phân khúc khách sạn cao cấp, thu nhập không chỉ dừng lại ở ý nghĩa đáp ứng nhu cầu vật chất cơ bản mà còn là thước đo khẳng định giá trị và năng lực cá nhân. Khi nhân viên nhận thấy các chính sách về lương, thưởng và các gói phúc lợi đi kèm như bảo hiểm hay hỗ trợ đời sống là công bằng và cạnh tranh, họ sẽ hình thành tâm lý yên tâm công tác, gia tăng mức độ hài lòng và cam kết gắn bó lâu dài. Nghiên cứu của Khuong & Tung (2018) đã nhấn mạnh rằng một hệ thống phần thưởng xứng đáng là tiền đề cốt yếu để nuôi dưỡng lòng trung thành của nhân sự ngành du lịch.

Môi trường làm việc (MTLV): Khái niệm này bao trùm cả các điều kiện cơ sở vật chất chuyên nghiệp lẫn bầu không khí tâm lý - xã hội an toàn tại nơi làm việc. Đặc thù của nhân viên khách sạn là thường xuyên đối mặt với cường độ công việc cao và áp lực từ sự kỳ vọng của khách hàng; vì vậy, một môi trường làm việc minh bạch, thân thiện và giàu sự hỗ trợ sẽ giúp giảm thiểu đáng kể tình trạng căng thẳng và mệt mỏi về cảm xúc. Khi nhân viên cảm thấy được tôn trọng và được làm việc trong một không gian văn hóa tích cực, họ sẽ gia tăng nhiệt huyết và cảm giác thuộc về tổ chức. Điều này đã được minh chứng rõ nét qua nghiên cứu của Trần Thị Phương Hiền và cộng sự (2023) tại các đơn vị lưu trú 5 sao.

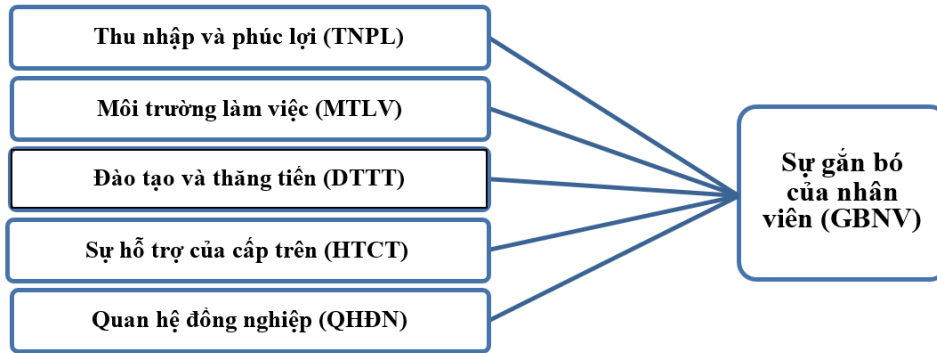
Cơ hội đào tạo và thăng tiến (DTTT): Nhân tố này phản ánh mức độ quan tâm và cam kết của doanh nghiệp đối với sự phát triển nghề nghiệp bền vững của nhân viên. Đối với lực lượng lao động hiện đại, đặc biệt là thế hệ trẻ, nhu cầu được bồi dưỡng kỹ năng mới và có lộ trình phát triển rõ ràng thường được ưu tiên hơn các lợi ích ngắn hạn. Việc khách sạn đầu tư vào các khóa đào tạo chuẩn quốc tế không chỉ nâng cao năng lực nghiệp vụ mà còn tạo ra động lực tự thân, củng cố niềm tin của nhân viên vào tương lai phát triển cùng doanh nghiệp. Quan điểm này hoàn toàn tương đồng với lý thuyết về nguồn lực công việc của Bakker & Demerouti (2023).

Sự hỗ trợ của cấp trên (HTCT): Trong mối quan hệ giữa cá nhân và tổ chức, người quản lý trực tiếp đóng vai trò là “điểm chạm” quan trọng nhất và là người đại diện cho tiếng nói của khách sạn. Sự hỗ trợ này thể hiện qua phong cách lãnh đạo biết lắng nghe, thấu cảm, sẵn sàng hướng dẫn và kịp thời ghi nhận những nỗ lực dù là nhỏ nhất của cấp dưới. Khi nhân viên nhận được sự đối xử công bằng và tin cậy từ cấp trên, họ sẽ có thêm sức mạnh để vượt qua áp lực nghề nghiệp và giảm thiểu ý định rời bỏ công việc. Nghiên cứu của Guchait và cộng sự (2021) chỉ ra rằng phong cách hỗ trợ từ lãnh đạo là nhân tố có tác động thuận chiều mạnh mẽ đến sự gắn kết của nhân sự khách sạn.

Quan hệ đồng nghiệp (QHĐN): Do đặc thù vận hành đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận như Tiền sảnh, Buồng phòng và F&B, mối quan hệ đồng nghiệp tích cực chính là “chất keo” gắn kết hữu hiệu nhất. Sự tương trợ, hợp tác và sẻ chia giữa các cá nhân không chỉ giúp quy trình dịch vụ trôi chảy mà còn tạo ra một hệ sinh thái hỗ trợ tâm lý, biến khách sạn thành “ngôi nhà thứ hai”. Mối liên kết xã hội bền chặt này giúp nhân viên giảm bớt áp lực từ khối lượng công việc và gia tăng sự gắn kết tự nguyện với tập thể. Nghiên cứu của Nguyễn Thanh Long & Hân Lê Trần Bảo (2025) đã khẳng định vai trò trung tâm của quan hệ đồng nghiệp trong việc xây dựng sự cam kết bền vững của nhân viên.

2.2. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Từ các lý thuyết động lực kinh điển như Thuyết Hai nhân tố (Herzberg, 1959) và Thuyết Kỳ vọng (Vroom, 1964), kết hợp với khung lý thuyết hiện đại về Trao đổi xã hội (Saks, 2022) và các nghiên cứu thực nghiệm tại thị trường lưu trú Việt Nam (Trần Thị Phương Hiền và cộng sự, 2023; Nguyễn Thanh Long & Hân Lê Trần Bảo, 2025), nghiên cứu này đề xuất mô hình phân tích sự tác động đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon.



Hình 1: Mô hình nghiên cứu đề xuất

Giả thuyết nghiên cứu

H1: Thu nhập và phúc lợi ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

H2: Môi trường làm việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

H3: Đào tạo và phát triển ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

H4: Sự hỗ trợ của cấp trên ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

H5: Quan hệ đồng nghiệp ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó của nhân viên.

2.3. Phương pháp nghiên cứu

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm xác định các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon bằng phương pháp nghiên cứu định lượng thông qua khảo sát bằng bảng hỏi cấu trúc và phân tích dữ liệu bằng phần mềm SPSS. Mô hình nghiên cứu đề xuất gồm 5 biến độc lập là thu nhập và phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và quan hệ đồng nghiệp; biến phụ thuộc là sự gắn bó của nhân viên. Các thang đo được kế thừa và điều chỉnh từ các nghiên cứu trước cho phù hợp với bối cảnh khách sạn New World Saigon, trong đó các biến quan sát được đo lường bằng thang Likert 5 mức độ, từ 1 = “Hoàn toàn không đồng ý” đến 5 = “Hoàn toàn đồng ý”. Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại

các bộ phận Tiền sảnh, Buồng phòng và Âm thực của khách sạn, dữ liệu được thu thập trong giai đoạn từ tháng 02 đến tháng 03 năm 2026 thông qua hai hình thức phát bảng hỏi trực tiếp và khảo sát trực tuyến qua Google Forms. Sau quá trình sàng lọc, có 278 phiếu hợp lệ được sử dụng cho phân tích. Dữ liệu sau khi thu thập được làm sạch, mã hóa và xử lý theo các bước gồm: kiểm định độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach’s Alpha nhằm đánh giá tính nhất quán nội tại của các biến quan sát; phân tích nhân tố khám phá (EFA) để kiểm định giá trị hội tụ, giá trị phân biệt và xác định cấu trúc các nhân tố trong mô hình; cuối cùng là phân tích hồi quy tuyến tính bội nhằm đo lường mức độ tác động của từng yếu tố độc lập đến sự gắn bó của nhân viên. Đồng thời, các chỉ số thống kê như hệ số xác định hiệu chỉnh, kiểm định F, hệ số Durbin–Watson và hệ số phóng đại phương sai (VIF) cũng được sử dụng để đánh giá mức độ phù hợp của mô hình và kiểm tra các giả định cần thiết của phân tích hồi quy. Phương trình hồi quy tổng quát của nghiên cứu được xác định như sau: $GBNV = \beta_0 + \beta_1TNPL + \beta_2MTLV + \beta_3DTTT + \beta_4HTCT + \beta_5QHĐN + \epsilon$.

2.4. Kết quả nghiên cứu

Kết quả xử lý dữ liệu từ 278 phiếu khảo sát hợp lệ tại khách sạn New World Saigon được trình bày trong Bảng 1 dưới đây:

Bảng 1: Kết quả kiểm định độ tin cậy thang đo bằng Cronbach’s Alpha

Thang đo (Nhân tố)	Số biến quan sát	Hệ số Cronbach’s Alpha	Tương quan biến tổng thấp nhất
Thu nhập và phúc lợi (TNPL)	4	0,842	0,615
Môi trường làm việc (MTLV)	4	0,795	0,582
Đào tạo và thăng tiến (DTTT)	4	0,818	0,604
Sự hỗ trợ của cấp trên (HTCT)	4	0,867	0,671
Quan hệ đồng nghiệp (QHĐN)	4	0,803	0,593
Sự gắn bó của nhân viên (GBNV)	5	0,885	0,684

Nguồn: Kết quả phân tích dữ liệu SPSS của tác giả (2026)

Kết quả xử lý dữ liệu cho thấy toàn bộ các thang đo được sử dụng trong mô hình đều đạt độ tin cậy khoa học cần thiết để tiến hành các bước phân tích tiếp theo. Hệ số Cronbach's Alpha của các nhóm nhân tố dao động ổn định trong khoảng từ 0,795 đến 0,885, vượt xa ngưỡng tối thiểu 0,7 theo tiêu chuẩn của các nghiên cứu quản trị hiện đại. Đáng chú ý, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến quan sát đều đạt giá trị trên 0,5, cao hơn nhiều so với mức sàn 0,3. Điều này chứng minh các biến thành phần có sự gắn kết nội tại chặt chẽ và phản ánh chính xác nội hàm của các khái niệm nghiên cứu trong môi trường vận hành đặc thù tại New World Saigon. Đặc biệt, thang đo Sự gắn bó của nhân viên (GBNV) đạt độ tin cậy cao nhất (0,885), khẳng định tính tương thích rất tốt của bộ công cụ kế thừa từ Schaufeli và cộng sự (2022) đối với đội ngũ nhân sự tại đơn vị. Sự ổn định của các chỉ số này là minh chứng cho thấy bộ thang đo đã được hiệu chỉnh sát với thực tế, cho phép giữ lại toàn bộ các biến quan sát để đưa vào phân tích nhân tố khám phá (EFA) nhằm xác định cấu trúc mô hình ở bước tiếp theo.

Việc thực hiện phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho 5 nhóm nhân tố tiền đề đã mang lại kết quả rất khả quan, khẳng định tính đúng đắn của mô hình lý thuyết đề xuất. Hệ số KMO đạt 0,865 (nằm trong khoảng 0,5 đến 1) và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,000), chứng

tỏ dữ liệu thu thập từ 278 nhân viên là hoàn toàn phù hợp để phân tích nhân tố. Đặc biệt, tổng phương sai trích đạt mức 68,42%, nghĩa là 5 nhân tố này giải thích được hơn 68% sự biến thiên của dữ liệu gốc— một con số rất ấn tượng trong nghiên cứu xã hội. Với hệ số tải nhân tố của tất cả các biến quan sát đều lớn hơn 0,55, cấu trúc của 5 nhân tố (Thu nhập và phúc lợi, Môi trường làm việc, Cơ hội đào tạo và thăng tiến, Sự hỗ trợ từ cấp trên, Quan hệ đồng nghiệp) được giữ nguyên vẹn, không có biến nào bị loại bỏ hay xáo trộn. Điều này cho thấy nhân viên tại New World Saigon có sự phân biệt rõ ràng và nhất quán về các khía cạnh quản trị mà khách sạn đang triển khai

Đối với biến phụ thuộc "Sự gắn bó của nhân viên", kết quả EFA tiếp tục củng cố giá trị khoa học của thang đo. Chỉ số KMO đạt 0,812 cùng với kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Sig. = 0,000) khẳng định tính hội tụ cao của các biến thành phần. Phương sai trích đạt 62,15% cho thấy thang đo đơn nhân tố này phản ánh rất tốt nội hàm của sự gắn bó, bao gồm cả nhiệt huyết và sự cam kết về mặt cảm xúc của đội ngũ nhân sự. Các hệ số tải nhân tố dao động từ 0,654 đến 0,782 chứng minh rằng các câu hỏi khảo sát đã chạm đúng vào trạng thái tâm lý thực tế của nhân viên, đặc biệt là trong bối cảnh khách sạn đang có sự chuyển dịch về cơ cấu nhân sự trẻ. Đây là tiền đề vững chắc để thực hiện phân tích hồi quy nhằm đo lường các mối quan hệ tác động

Bảng 2: Kết quả phân tích hồi quy tuyến tính bội

Biến độc lập	Hệ số chưa chuẩn hóa B	Sai số chuẩn	Hệ số chuẩn hóa Beta	Giá trị t	Sig.	VIF
Hằng số	-1,083	0,218		-4,972	0,000	
Thu nhập và phúc lợi (TNPL)	0,144	0,044	0,126	3,305	0,001	1,540
Môi trường làm việc (MTLV)	0,217	0,033	0,206	6,672	0,000	1,004
Đào tạo và thăng tiến (DTTT)	0,113	0,027	0,128	4,115	0,000	1,016
Sự hỗ trợ của cấp trên (HTCT)	0,260	0,037	0,274	7,038	0,000	1,601
Quan hệ đồng nghiệp (QHĐN)	0,502	0,025	0,636	19,901	0,000	1,078

R² hiệu chỉnh: 0,717

Thống kê F (ANOVA): 152,32 (Sig. = 0,000)

Durbin – Watson: 2,045

Kết quả hồi quy cho thấy mô hình có mức độ phù hợp tương đối tốt, với R^2 hiệu chỉnh đạt 0,717, nghĩa là các biến độc lập giải thích được 71,7% sự biến thiên của sự gắn bó của nhân viên. Kiểm định F cho thấy mô hình có ý nghĩa thống kê (Sig. < 0,001). Hệ số Durbin-Watson = 2,045 cho thấy không có hiện tượng tự tương quan phần dư, trong khi các giá trị VIF đều nhỏ hơn 2, cho thấy không có hiện tượng đa cộng tuyến. Kết quả cũng cho thấy cả 5 yếu tố đều tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên, trong đó quan hệ đồng nghiệp có tác động mạnh nhất (Beta = 0,636), tiếp theo là sự hỗ trợ của cấp trên (Beta = 0,274) và môi trường làm việc (Beta = 0,206).

Phương trình hồi quy rút ra từ nghiên cứu

$$\text{GBNV} = -1,083 + 0,144 \cdot \text{TNPL} + 0,217 \cdot \text{MTLV} + 0,113 \cdot \text{DTTT} + 0,260 \cdot \text{HTCT} + 0,502 \cdot \text{QHĐN} + e$$

III. KẾT LUẬN

Kết quả nghiên cứu cho thấy cả năm yếu tố gồm thu nhập và phúc lợi, môi trường làm việc, cơ hội đào tạo và thăng tiến, sự hỗ trợ của cấp trên và quan hệ đồng nghiệp đều có tác động cùng chiều đến sự gắn bó của nhân viên tại khách sạn New World Saigon. Trong đó, quan hệ đồng nghiệp là yếu tố có ảnh hưởng mạnh nhất, tiếp theo là sự hỗ trợ của cấp trên và môi trường làm việc, trong khi thu nhập và phúc lợi cùng với đào tạo và thăng tiến có mức tác động thấp hơn nhưng vẫn có ý nghĩa thống kê. Kết quả này gợi ý rằng trong bối cảnh khách sạn 5 sao, nơi công việc có cường độ cao, áp lực vận hành lớn và đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ giữa các bộ phận, các yếu tố mang tính quan hệ và hỗ trợ xã hội có thể đóng vai trò nổi bật hơn so với các yếu tố vật chất đơn thuần trong việc củng cố sự gắn bó của nhân viên. Phát hiện này nhìn

chung phù hợp với định hướng của thuyết trao đổi xã hội và mô hình nguồn lực – yêu cầu công việc, theo đó khi nhân viên cảm nhận được sự hỗ trợ, tôn trọng và hợp tác tích cực từ đồng nghiệp cũng như cấp trên, họ có xu hướng gia tăng mức độ cam kết và mong muốn gắn bó lâu dài với tổ chức. Trên cơ sở đó, nghiên cứu đề xuất một số hàm ý quản trị đối với khách sạn New World Saigon. Trước hết, khách sạn cần chú trọng xây dựng văn hóa đồng đội, tăng cường chất lượng quan hệ đồng nghiệp thông qua các hoạt động gắn kết nội bộ, cơ chế phối hợp liên bộ phận rõ ràng và môi trường giao tiếp cởi mở nhằm giúp nhân viên cảm thấy được hỗ trợ và chia sẻ trong quá trình làm việc. Bên cạnh đó, đội ngũ quản lý trực tiếp cần được bồi dưỡng năng lực lãnh đạo hỗ trợ, đặc biệt là kỹ năng lắng nghe, hướng dẫn, ghi nhận và phản hồi kịp thời, vì đây là một trong những yếu tố có ảnh hưởng đáng kể đến sự gắn bó của nhân viên. Khách sạn cũng cần tiếp tục duy trì môi trường làm việc tích cực, an toàn và chuyên nghiệp, không chỉ ở điều kiện vật chất mà còn ở khía cạnh tâm lý, nhằm giảm áp lực nghề nghiệp và nâng cao cảm giác thuộc về của nhân viên. Đồng thời, chính sách đào tạo, phát triển nghề nghiệp và cơ hội thăng tiến cần được thiết kế rõ ràng, minh bạch để nhân viên nhận thấy triển vọng phát triển lâu dài tại doanh nghiệp. Cuối cùng, hệ thống thu nhập và phúc lợi cần được duy trì ở mức cạnh tranh, công bằng và phù hợp với đặc thù công việc, vì đây vẫn là nền tảng quan trọng giúp nhân viên yên tâm làm việc và củng cố quyết định gắn bó với tổ chức. Nhìn chung, việc triển khai đồng bộ các giải pháp này có thể góp phần nâng cao sự gắn bó của nhân viên, ổn định nguồn nhân lực và tăng cường năng lực cạnh tranh bền vững cho khách sạn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: It's time to take a rest. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 1–10. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 273–285. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113231>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Guchait, P., Abbott, J., Madera, J. M., & Dawson, M. (2021). Error management culture, employee engagement and customer satisfaction in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 48, 215–224. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.006>
- Guchait, P., Madera, J. M., & Dawson, M. (2016). Service failure and recovery: The role of employee engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 56, 63–71. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.03.003>
- Saks, A. M. (2022). Caring management and employee engagement: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 241–257. <https://doi.org/10.1007/s10869-021-09768-1>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Khuong, M. N., & Tung, N. T. (2018). Interior design of workplace and employees' job engagement: The study of hospitality sector in Ho Chi Minh City, Vietnam. *Journal of Economics, Business and Management*, 6(3), 113–119. <https://doi.org/10.18178/joebm.2018.6.3.559>
- Nguyễn Thanh Long, & Hân Lê Trần Bảo. (2025). Hạnh phúc trong công việc đóng vai trò trung gian giữa công bằng tổ chức và sự cam kết của nhân viên. *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*. <https://doi.org/10.33301/JED.VI.2015>
- Trần Thị Phương Hiền, Nguyễn Văn Nhi & Vũ Khôi Nguyễn. (2023). Nhân tố ảnh hưởng ý định nghỉ việc của nhân viên tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội. *Tạp Chí Khoa học Trường Đại học Quốc Tế Hồng Kông*, 26, 129–138. <https://doi.org/10.59294/HIUIS.26.2023.535>