

# CÂN BẰNG CUỘC SỐNG VÀ CÔNG VIỆC NHẪM NÂNG CAO HIỆU QUẢ CÔNG VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH DU LỊCH TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

NGUYỄN ĐƯỜNG GIANG(\*)  
PHẠM ĐOÀN ANH KHOA(\*\*)

**Tóm tắt:** Cân bằng cuộc sống và công việc trực tiếp ảnh hưởng đến niềm hạnh phúc của người lao động nhằm tạo con đường sự nghiệp và cũng là động lực để họ làm việc hiệu quả. Bên cạnh đó, khi người sử dụng lao động chú ý và xây dựng một nền văn hóa doanh nghiệp hỗ trợ cân bằng cuộc sống và công việc cho người lao động, họ còn đảm bảo được sự hài lòng trong công việc cho nhân viên và cam kết của nhân viên với doanh nghiệp. Cân bằng cuộc sống và công việc còn giúp tăng tính gắn bó lâu dài với doanh nghiệp, hỗ trợ việc xây dựng đội ngũ nhân lực bền vững. Cuối cùng, hiệu quả công việc sẽ được tăng cao và năng suất doanh nghiệp từ đó cũng tăng theo nếu như nhân viên đạt được sự cân bằng này. Du lịch là một trong những lĩnh vực đòi hỏi cường độ làm việc cao, áp lực lớn và yêu cầu sự linh hoạt cao từ nhân sự. Do đó, nghiên cứu việc đảm bảo cân bằng giữa công việc và cuộc sống không chỉ giúp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực mà còn góp phần tạo ra sự phát triển bền vững cho ngành. Nghiên cứu này nhấn mạnh đến tầm quan trọng của cân bằng cuộc sống và công việc của nhân viên trong ngành du lịch; ảnh hưởng của nó đến chất lượng nguồn nhân lực du lịch tại thành phố Hồ Chí Minh và đề xuất một số giải pháp cho vấn đề này.

**Từ khóa:** cân bằng cuộc sống và công việc (WLB), phát triển con người, du lịch, hài lòng công việc.

**Abstract:** Work-life balance directly affects employees' happiness, shaping their career paths and serving as a motivation for them to work efficiently. Additionally, when employers pay attention to and foster a corporate culture that supports employees' work-life balance, they also ensure job satisfaction and employees' commitment to the organization. Maintaining work-life balance further enhances long-term employee retention and supports the development of a sustainable workforce. Ultimately, if employees achieve this balance, work efficiency will improve, leading to increased business productivity. Tourism is one of the industries that demands high work intensity, significant pressure, and a high level of flexibility from employees. Therefore, researching ways to ensure work-life balance not only enhances the quality of the workforce but also contributes to the sustainable development of the industry. This study highlights the importance of work-life balance for employees in the tourism sector, its impact on the quality of the tourism workforce in Ho Chi Minh City and proposes solutions to address this issue.

**Keywords:** work-life balance (WLB), human development, tourism, job satisfaction.

Ngày gửi bài: 21/10/2024; Ngày gửi phản biện: 23/10/2024; Ngày duyệt đăng bài: 20/3/2025.

---

(\*) Khoa Du lịch, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành.

(\*\*) Học viên Khoa Du lịch, Trường Đại học Nguyễn Tất Thành.

## **1. Giới thiệu**

Trong những năm gần đây, ngành du lịch đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế đất nước. Đảng và Nhà nước đã đặt ra nhiều mục tiêu, giải pháp tập trung cho phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế trọng điểm: Bộ Chính trị đã ban hành Nghị quyết số 08-NQ/TW ngày 16/01/2017 về phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Chính phủ ban hành Nghị quyết số 103/NQ-CP ngày 10/7/2017 về Chương trình hành động của Chính phủ thực hiện Nghị quyết 08-NQ/TW của Bộ Chính trị về phát triển du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn. Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch đã triển khai nhiều nhiệm vụ, trong đó tập trung mở rộng không gian khai thác du lịch, phát triển hệ thống sản phẩm chất lượng cao, đầu tư vào việc xây dựng nguồn nhân lực (NNL) chất lượng cao, có khả năng cạnh tranh cao. Ngành Du lịch Việt Nam đã đạt được nhiều kết quả khả quan khi cũng sớm trở lại hoạt động sau thời gian dài giãn cách do đại dịch COVID-19. Lượt khách quốc tế đến Việt Nam trong năm 2022 đạt 3.661.222 lượt, tăng 104.506,3% so với cùng kì năm 2021. Năm 2023, con số này tiếp tục tăng lên đạt 12.602.434 lượt khách và tăng 244,2% so với cùng kì năm 2022 (Cục Du lịch Việt Nam, 2023). Thành phố Hồ Chí Minh (Tp. HCM) là trung tâm kinh tế, chính trị, văn hóa lớn của cả nước, có nhiều lợi thế để phát triển du lịch. Là nơi có số lượng doanh nghiệp du lịch nhiều nhất của cả nước, với khoảng 1.200 doanh nghiệp, du lịch là một trong những lĩnh vực có tốc độ phát triển nhanh và đóng vai trò quan trọng trong nền kinh tế của Tp. HCM (Sở Du lịch Tp. HCM, 2023). Tuy nhiên, ngành du lịch tại Tp. HCM cũng chịu nhiều tác động của khu vực và thế giới, việc phát triển nhân lực chất lượng cao đáp ứng yêu cầu hội nhập, tăng sức cạnh tranh cho ngành du lịch cần được quan tâm đặc biệt của cả nước nói chung và Tp. HCM nói riêng.

Cân bằng giữa công việc và cuộc sống (Work - Life balance - WLB) là một lĩnh vực nghiên cứu quan trọng trong quản trị nhân sự, tâm lý học tổ chức và phát triển bền vững. Theo Katz & Kahn (1978), con người đảm nhận nhiều vai trò khác nhau như nhân viên, cha mẹ, vợ/chồng, bạn bè, v.v.. Khi một vai trò chiếm quá nhiều thời gian và năng lượng, nó có thể ảnh hưởng tiêu cực đến các vai trò khác, gây ra xung đột công việc - cuộc sống (Work-Family Conflict - WFC). Với đặc thù công việc đòi hỏi cường độ cao, lịch làm việc không cố định và áp lực từ việc phục vụ khách hàng đa dạng, nhân viên ngành du lịch thường xuyên đối mặt với tình trạng căng thẳng, mệt mỏi và nguy cơ mất WLB. Nếu không có những giải pháp hợp lý để duy trì sự cân bằng này, năng suất lao động, sự sáng tạo và cả sức khỏe tinh thần của họ có thể bị ảnh hưởng nghiêm trọng. WLB không chỉ giúp nhân viên ngành du lịch duy trì sức khỏe, tinh thần thoải mái mà còn tạo động lực để họ gắn bó lâu dài với nghề. Một nhân viên có trạng thái tâm lý ổn định, có thời gian tái tạo năng lượng sẽ làm việc hiệu quả hơn, sáng tạo hơn và có khả năng ứng phó linh hoạt với các tình huống bất ngờ trong quá trình phục vụ khách hàng. Ngược lại, sự mất cân bằng có thể dẫn đến tình trạng kiệt sức, giảm động lực làm việc, thậm chí dẫn đến tình trạng nghỉ việc hàng loạt, gây khó khăn cho doanh nghiệp và sự phát triển chung của ngành. Nghiên cứu này nhằm làm rõ thực trạng WLB của nhân viên du lịch tại Tp. HCM, từ đó đề xuất các giải pháp giúp họ tối ưu hóa hiệu suất làm việc mà vẫn đảm bảo đời sống cá nhân hài hòa.

## **2. Cơ sở lý thuyết**

WLB là rất quan trọng không chỉ để duy trì hạnh phúc cá nhân mà còn để nâng cao sự hài lòng trong công việc nói chung. Những nhân viên hướng đến sự cân bằng này có xu hướng trải nghiệm mức độ căng thẳng thấp hơn, sức khỏe tinh thần được cải thiện và hạnh phúc

tổng thể cao hơn, điều này trực tiếp ảnh hưởng đến năng suất và hiệu quả trong vai trò của họ (Haider và các cộng sự, 2018; Esthi và các cộng sự, 2023). Demerouti và Bakker và khi phân tích về lý thuyết hạnh phúc công việc (2008) cho rằng, công việc có yêu cầu càng cao (nhiều áp lực, khách hàng khó tính, làm việc ca đêm kéo dài) thì cần có nguồn lực hỗ trợ phù hợp (chế độ nghỉ ngơi, môi trường làm việc tốt) để giữ cân bằng. Nếu không có nguồn lực bù đắp, tái tạo sức lao động, người nhân viên sẽ rơi vào trạng thái kiệt sức. Trong môi trường làm việc hiện đại, việc đạt được sự cân bằng giữa trách nhiệm nghề nghiệp và cuộc sống cá nhân ngày càng trở nên quan trọng. Khi ranh giới giữa nơi làm việc và ở nhà ngày càng mờ nhạt - đặc biệt là với sự gia tăng của hình thức làm việc từ xa - nhân viên ngành du lịch phải đối mặt với thách thức trong việc quản lý thời gian và năng lượng của mình trên nhiều lĩnh vực (Deery và các cộng sự, 2018; Dhanraj và các cộng sự, 2022; Krishna và Manoharan, 2022).

Từ góc độ người sử dụng lao động, việc thúc đẩy WLB không chỉ là vấn đề phúc lợi của người lao động mà còn là một mệnh lệnh chiến lược. Các tổ chức ưu tiên cân bằng giữa công việc và cuộc sống thường có mức độ gắn kết và giữ chân nhân viên cao hơn (Trần, C.T., 2023; Nguyễn T.H.A và các cộng sự, 2022). Điều này là do môi trường làm việc hỗ trợ có thể làm giảm tình trạng kiệt sức và thay đổi nhân sự, thúc đẩy lực lượng lao động ổn định và tận tâm hơn. Ngoài ra, các tổ chức thực hiện sắp xếp công việc linh hoạt hoặc đưa ra các chính sách hỗ trợ có xu hướng thu hút những nhân tài hàng đầu, những người tìm kiếm sự hòa hợp hài hòa giữa cuộc sống nghề nghiệp và cá nhân của họ. Do đó, các sáng kiến, giải pháp WLB có thể đóng vai trò là lợi thế cạnh tranh trong thị trường lao động du lịch ngày càng nhiều cạnh tranh.

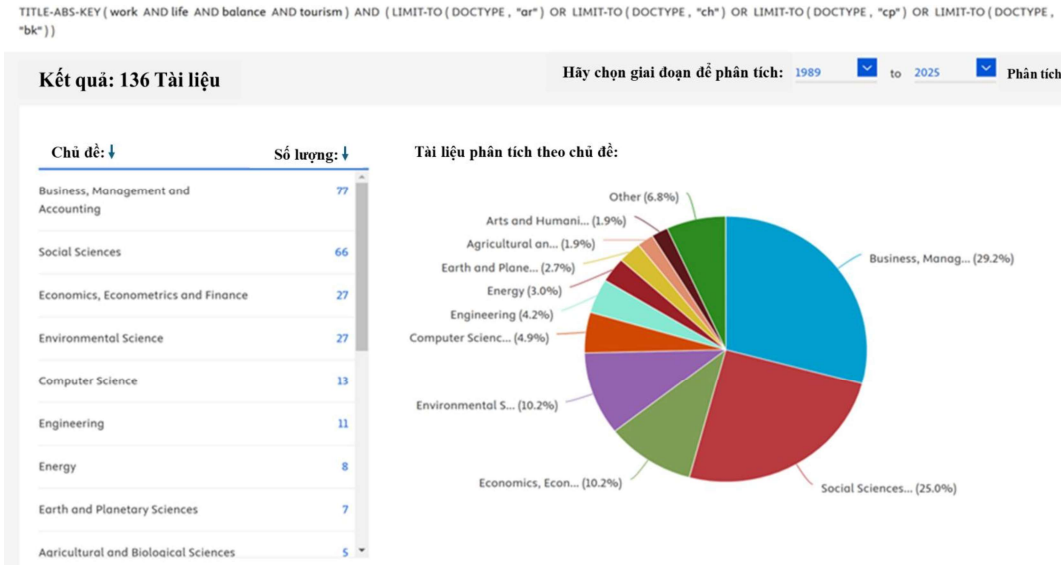
Hơn nữa, WLB góp phần mang lại lợi ích xã hội rộng lớn hơn, bao gồm cải thiện động lực gia đình và sự tham gia của cộng đồng. Những nhân viên đạt được sự cân bằng thỏa đáng giữa công việc và cuộc sống cá nhân sẽ có điều kiện tốt hơn để đóng góp cho gia đình và cộng đồng của họ, dẫn đến các cấu trúc xã hội sôi động và kiên cường hơn. Điều này, đến lượt nó, có thể có tác động tích cực đến nền kinh tế và phúc lợi xã hội. Bằng cách nhận ra và giải quyết tầm quan trọng của WLB, các tổ chức và nhà hoạch định chính sách có thể thúc đẩy môi trường hỗ trợ không chỉ cho từng nhân viên mà còn cho cơ cấu xã hội rộng lớn hơn (Moyeenudin và Anandan, 2020; Salama và các cộng sự, 2022).

### **3. Phương pháp nghiên cứu**

Phương pháp thực hiện cho nghiên cứu này là phương pháp phân tích tài liệu. Việc tổng hợp phân tích các kết quả nghiên cứu trước đây về du lịch (bao gồm các bài báo khoa học, các sách chuyên khảo, các nghiên cứu xuất bản trong và ngoài nước), các tài liệu liên quan chính sách phát triển NNL (nghị định, nghị quyết của cơ quan quản lý nhà nước, các báo cáo kinh tế, xã hội, các báo cáo liên quan đến tình hình phát triển du lịch, các chiến lược và phương án phát triển NNL trong ngành du lịch của cả nước, tại Tp. HCM) giúp làm sáng tỏ bản chất, đặc điểm và ý nghĩa của cân bằng giữa công việc và cuộc sống trong du lịch. Hơn nữa, do chủ đề nghiên cứu liên quan đến nhiều lĩnh vực khác nhau, việc tiếp cận theo hướng liên ngành giúp khai thác vấn đề từ nhiều khía cạnh kinh tế - du lịch học và nhân học.

Bằng phương pháp trắc lượng thư mục (Bibliometric), dữ liệu được thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus vào ngày 15/02/2025. Tìm kiếm được thực hiện với từ khóa “Cân bằng cuộc sống và công việc” cùng với từ khóa “Du lịch” trong tiêu đề, tóm tắt và từ khóa của bài báo. Tổng cộng, 136 tài liệu được thu thập, trong đó 29,2% thuộc lĩnh vực quản lý kinh doanh, 25% thuộc khoa học xã hội, 10,2% thuộc lĩnh vực kinh tế, 10,2% thuộc lĩnh vực môi trường...” (hình 1).

**Hình 1: Dữ liệu thu thập từ cơ sở dữ liệu Scopus**



Nguồn: Tác giả thu thập và phân tích từ Scopus.

Các tài liệu được giới hạn trong khoảng thời gian 1989 - 2025, bao gồm 93 bài báo khoa học đã qua bình duyệt từ các tạp chí Q1 và Q2, 21 chương sách, 15 bài báo cáo tại các hội thảo, và 07 quyển sách liên quan.

Trong bối cảnh ngành du lịch đang phục hồi mạnh mẽ, đòi hỏi nguồn nhân lực du lịch cần ổn định và có năng suất cao, các doanh nghiệp xây dựng các chính sách làm việc hợp lý giúp giữ chân người giỏi và nâng cao chất lượng dịch vụ cho du khách. Do đó, cần nghiên cứu các giải pháp cụ thể để nâng cao WLB trong ngành du lịch hướng đến phát triển bền vững của ngành (Dhas, B., 2015; Chandran & Abukhalifeh, 2021).

#### 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

##### 4.1. Một số yếu tố quan trọng trong “Cân bằng cuộc sống và công việc” giúp nâng cao hiệu quả công việc cho nhân viên ngành du lịch

Du lịch là một ngành kinh tế tổng hợp, đòi hỏi sự kết hợp của nhiều loại hình dịch vụ khác nhau để tạo nên trải nghiệm hoàn hảo cho du khách. Trong đó, dịch vụ như khách sạn, nhà hàng, vận chuyển, giải trí, chăm sóc sức khỏe, bán lẻ, v.v. đóng vai trò quan trọng trong việc phục vụ nhu cầu của khách du lịch. Bên cạnh các sản phẩm truyền thống, khi nhu cầu của du khách thay đổi, nhiều mô hình dịch vụ mới đã xây dựng và phát triển như du lịch chăm sóc sức khỏe, du lịch mua sắm, du lịch trải nghiệm, v.v. ngày càng được đầu tư mạnh mẽ để đáp ứng xu hướng du lịch hiện đại. Ngành du lịch cũng như ngành dịch vụ không chỉ cung cấp sản phẩm hữu hình mà còn mang đến giá trị cảm xúc, sự hài lòng, tiện ích và đều tập trung vào trải nghiệm khách hàng. Vì vậy, chất lượng dịch vụ, thái độ phục vụ, sự chuyên nghiệp hay năng suất lao động của nhân viên đều có vai trò quan trọng trong việc tạo dựng uy tín và thương hiệu cho doanh nghiệp lẫn điểm đến du lịch. Đối với ngành du lịch, nhân viên du lịch thường làm việc ngoài giờ, xa nhà, ảnh hưởng đến vai trò gia đình. Do đó, doanh nghiệp cần có chính sách làm việc linh hoạt để giúp họ đảm bảo cả công việc và cuộc sống cá nhân.

*(1) WLB định hướng mục đích cuộc sống - công việc cho người nhân viên.*

Nhiều nghiên cứu khoa học cho thấy rằng mục đích cuộc sống của người lao động là việc làm, là sự nghiệp của chính người nhân viên đó (Delecta, 2011; Haar và các cộng sự, 2014; Ghani và các cộng sự, 2022). Tuy nhiên, cũng giống như các ngành khác, trong ngành du lịch, thời gian lao động của người nhân viên là hạn chế, bên cạnh đó, mọi người phải lo lắng thực hiện nhiều hoạt động khác cùng một lúc với công việc của họ. Nếu không có mục đích cuộc sống, WLB, họ có thể gặp nhiều rủi ro trong việc định hướng phát triển bản thân (Delecta, 2011). Khái niệm WLB giữa lực lượng lao động, không phân biệt ranh giới văn hóa và địa lý, đặc biệt trong ngành kinh doanh dịch vụ, việc áp dụng WLB rất phổ biến nhằm nâng cao nhu cầu tập trung nhiều hơn vào lực lượng lao động bền vững để có sự nhất quán trong dịch vụ xuất sắc, năng suất lao động, sự thỏa mãn trong công việc, giữ chân nhân viên và phúc lợi chung (Deery et al, 2018). Do đó, điều quan trọng đối với các nhà tuyển dụng trong ngành du lịch nhà hàng khách sạn là phải đảm bảo rằng mục tiêu công việc và nghề nghiệp của người lao động cân bằng với mục tiêu cuộc sống của họ.

*(2) Khi đạt được WLB người nhân viên sẽ trung thành hơn với công việc*

WLB liên quan tích cực đến sự hài lòng và trung thành trong công việc (Haar và các cộng sự, 2014). Việc nắm bắt được nhu cầu của nhân viên về WLB là vấn đề vô cùng quan trọng. Khi nhu cầu của người lao động được thỏa mãn, họ sẽ trung thành, gắn bó lâu dài, công tác hiệu quả và mang lại lợi ích nhiều hơn cho doanh nghiệp. Ngược lại, người lao động có thể bỏ việc hoặc giảm năng suất nếu các nhu cầu của họ không được thỏa mãn. Doanh nghiệp cần quan tâm đến nhu cầu của người lao động để tạo môi trường làm việc tốt, giúp họ gắn bó và cống hiến lâu dài cho công ty (Đào Phú Quý, 2010). Một nhân viên hài lòng được cho là sẽ cam kết nhiều hơn và ít có ý định rời đi hơn, cùng với đó, nhân viên đó sẽ thể hiện hiệu suất cao mà có thể tác động đến kết quả kinh doanh của doanh nghiệp.

*(3) Khi đạt được WLB, người nhân viên sẽ giảm thời gian làm việc theo hợp đồng để phục vụ nhu cầu cá nhân, tăng cường hạnh phúc gia đình*

Moyeenudin và Anandan (2020) cũng chỉ ra rằng nhân viên ngành nhà hàng, khách sạn đối mặt với những căng thẳng nhất định ảnh hưởng đến việc WLB của họ. Những ảnh hưởng từ công việc bao gồm: thời gian làm việc, nhân lực biến động không ổn định, sự quá tải và sự bất đồng giữa đồng nghiệp đã có những tác động tiêu cực với họ. Kéo dài thời gian làm và sự căng thẳng công việc không chỉ cản trở khả năng hài hòa giữa công việc và cuộc sống gia đình của nhân viên (Blomme và các cộng sự, 2010; Mauno và Ruokolainen, 2017) mà còn liên quan đến các nguy cơ về sức khỏe như tăng hút thuốc và uống rượu, tăng cân và trầm cảm. Greenhaus & Beutell (1985) khi đề cập đến lý thuyết xung đột công việc - gia đình cho rằng có 03 dạng xung đột chính. Thứ nhất là xung đột thời gian, khi công việc chiếm quá nhiều thời gian, người lao động không còn thời gian cho gia đình. Thứ hai là xung đột căng thẳng do áp lực công việc nhiều ảnh hưởng đến tâm lý, gây căng thẳng trong gia đình. Thứ ba là xung đột hành vi, khi thói quen, phong cách làm việc của người nhân viên có thể ảnh hưởng tiêu cực đến các mối quan hệ cá nhân. Martins và Silva (2023) nhấn mạnh rằng việc thiếu thời gian để dung hòa công việc và cuộc sống của nhân viên dường như là nguyên nhân chính gây khó khăn lớn trong việc cân bằng cuộc sống của họ bên ngoài nơi làm việc. Việc gia tăng trách nhiệm, cả trong nghề nghiệp và cuộc sống gia đình, đòi hỏi người lao động phải có nhiều thời gian hơn, do đó sẽ ảnh hưởng lẫn nhau.

(4) Khi đạt được WLB, người nhân viên sẽ duy trì công việc và sự nghiệp của cá nhân một cách cân bằng nhất

Rahim và các cộng sự (2020) xác định rằng WLB có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng nghề nghiệp và tâm lý hạnh phúc. Với sự hiện diện của một thị trường nhân lực có tính cạnh tranh cao, nơi mà việc tuyển dụng, động viên, chất lượng nhân viên và giữ chân các nhân viên giỏi là đặc biệt khó khăn, việc đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống đòi hỏi các nhà quản lý phải thể hiện nhận thức và sự gắn kết cao hơn (Zhao và các cộng sự, 2020). Các chính sách WLB của người sử dụng lao động (doanh nghiệp) được kiểm tra hay thẩm định sẽ làm giảm sự xung đột trong công việc và gia đình, do đó làm tăng sự hài lòng trong công việc. Khi nhân viên hài lòng, họ sẽ tận tụy nhiều hơn cho công việc và tổ chức của họ và ít có ý định rời đi hơn, thể hiện hiệu suất cao hơn. Hơn nữa, niềm hạnh phúc của người lao động mang lại những giá trị tích cực trong WLB.

(5) WLB sẽ giúp người nhân viên có sự linh hoạt trong lịch trình làm việc

Thời gian là một yếu tố quan trọng cần quan tâm khi xem xét sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, đặc biệt là trong các ngành như khách sạn, nhà hàng, nơi phổ biến thời gian làm việc kéo dài (Wong và Ko, 2009). Shu và Edward (2023) cho rằng bản chất của ngành khách sạn (thời gian làm việc dài, lịch trình không thường xuyên, doanh thu cao, v.v.) khiến WLB không thể thực hiện được mặc dù nhân viên có thể có động lực hướng tới đạt được nó. Sự hỗ trợ từ ban điều hành doanh nghiệp là rất quan trọng để hỗ trợ nhân viên có động lực hướng tới WLB. Nếu không có sự hỗ trợ như sắp xếp công việc linh hoạt và tăng cường quyền tự chủ trong việc đưa ra quyết định, nhân viên sẽ không có động lực hướng tới WLB. Stavrou và Ierodiakonou (2011) đã đề cập, đối với nhiều nhà tuyển dụng trong ngành khách sạn, nhà hàng, việc sắp xếp linh hoạt công việc thông qua việc điều chỉnh lịch làm việc là một cách đáp ứng nhu cầu cuộc sống của người nhân viên.

(6) WLB sẽ giúp người nhân viên có đủ thời gian nghỉ ngơi để tái tạo sức lao động

Nghiên cứu về cân bằng giữa công việc và cuộc sống của nhân viên trong doanh nghiệp ngành dịch vụ và du lịch của Dhanraj Kalgi và các cộng sự (2022) chỉ ra rằng thời gian làm việc bất thường, tính mùa vụ trong du lịch, thiếu nhân lực, công việc thiếu ổn định và việc điều chỉnh cảm xúc khi tiếp xúc với khách hàng mỗi ngày sẽ gây ra những khó khăn nhất định cho người nhân viên. Những yếu tố này tác động trực tiếp đến WLB của nhân viên trong ngành du lịch. Tuy nhiên, với sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và người quản lý có liên quan trực tiếp đến sự hài lòng trong công việc, phản ứng căng thẳng, xung đột vai trò và sự mơ hồ cũng như sự cam kết giữa các thành viên, nhân viên trong lĩnh vực khách sạn (Salama và các cộng sự, 2022). WLB sẽ giải quyết những thách thức xuất phát từ thời gian làm việc kéo dài và sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống, ảnh hưởng đến các cá nhân người lao động nói riêng và tổ chức, doanh nghiệp nói chung, sẽ giúp người nhân viên có đủ thời gian nghỉ ngơi để tái tạo sức lao động.

#### **4.2. Một số đặc trưng của nguồn nhân lực trong ngành du lịch tại thành phố Hồ Chí Minh**

Nhiều năm qua, Tp. HCM luôn là trung tâm của vùng kinh tế phát triển năng động ở Việt Nam, đi đầu trong đổi mới, sáng tạo, đóng góp lớn vào tăng trưởng kinh tế, thu ngân sách và giải quyết việc làm của cả nước. Theo thông kê của Sở Du lịch Tp. HCM (2023), số lượng doanh nghiệp du lịch trên toàn thành phố chiếm 4,4% tổng số doanh nghiệp đang hoạt động và 3,4% hộ sản xuất kinh doanh cá thể. Ngành du lịch thu hút một lực lượng lao động xã hội khoảng 244.000 người (chiếm 6% lao động đang làm việc tại tất cả doanh nghiệp

và cơ sở sản xuất, kinh doanh cá thể cùng thời điểm), đóng góp 12,5% trong tổng mức bán lẻ và doanh thu dịch vụ và 4,4% trong tổng giá trị sản phẩm trên địa bàn thành phố vào năm 2019 - thời điểm chưa xảy ra dịch COVID-19. Sau hai năm 2020, 2021 bị ảnh hưởng nặng nề bởi dịch bệnh, phần lớn các doanh nghiệp trong lĩnh vực du lịch hoạt động chưa hoàn toàn khôi phục lại quy mô như trước, người lao động bị giảm thu nhập hoặc mất việc làm, phải chuyển việc để đảm bảo mưu sinh khiến NNL du lịch bị suy giảm cả số lượng và chất lượng. Các bên tham gia cung cấp sản phẩm dịch vụ trong lĩnh vực du lịch đang đối mặt với nhiều khó khăn và sự giảm sút về chất lượng, sự xuống cấp về cơ sở vật chất kỹ thuật, thiếu hụt lao động.

Sau đại dịch, nguồn khách du lịch nội địa và quốc tế còn hạn chế, nhiều khách sạn trên địa bàn phải đóng cửa hoặc chuyển hình thức kinh doanh. Đến cuối năm 2023, số lượng nhân sự trực tiếp tại cơ sở lưu trú du lịch giảm sút, chỉ khoảng 350.000 người, đáp ứng 70% nhu cầu. Giai đoạn đại dịch COVID-19 năm 2020 - 2021, đặc biệt từ tháng 5 năm 2020 đến hết năm 2021, hoạt động du lịch thành phố tê liệt do ảnh hưởng của đại dịch. So với năm 2019, số lao động làm việc trong lĩnh vực lưu trú giảm sâu, giảm 16,9% (Sở Du lịch Tp. HCM, 2023). Ngành du lịch thành phố gặp khó khăn kép khi kết thúc dịch, 06 tháng cuối năm 2022 đến đầu năm 2023, người dân đi du lịch trở lại sau thời gian dài ở nhà và bị hạn chế đi lại, thu nhập người dân đã có phần giảm cùng thói quen tiêu dùng ít nhiều thay đổi (Sở Du lịch Tp. HCM, 2023) thì thế giới lại bước vào cuộc khủng hoảng do xung đột Nga - Ucraina. Thêm vào đó, kinh tế có nhiều khó khăn, bất ổn, làm ảnh hưởng đến lượng khách du lịch nội địa cũng như khách quốc tế đến thành phố. Tuy nhiên thời điểm sau đại dịch, do nhu cầu thiếu hụt, dẫn đến việc tuyển dụng nhân lực chưa đầy đủ trình độ nghiệp vụ du lịch lại gia tăng so với giai đoạn trước (40,7%) (Sở Du lịch Tp. HCM, 2023), gây ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ cung cấp cho khách. Các cơ sở lưu trú khi tuyển dụng nhân sự đều phải đầu tư, tăng thời gian tiến hành đào tạo lại, đào tạo tại chỗ để nhân viên mới cập nhật, bổ sung kiến thức và thích ứng với môi trường làm việc mới.

Đến nay, ngành du lịch đã có nhiều thay đổi đáng kể, đặc biệt là sự hồi phục mạnh mẽ của du lịch inbound khi lượng khách quốc tế quay trở lại Việt Nam ngày càng tăng với nhiều phân khúc thị trường đột phá như Ấn Độ, Campuchia, v.v.. Cùng với đó, sở thích và hành vi của du khách cũng có sự dịch chuyển rõ rệt, hướng đến những trải nghiệm cá nhân hóa, du lịch bền vững và an toàn hơn. Các doanh nghiệp du lịch phải liên tục đổi mới để đáp ứng nhu cầu đa dạng này, tạo áp lực lớn hơn lên người lao động trong ngành. Nếu trước đây, nhân viên du lịch thường căng thẳng vì khối lượng công việc cao vào mùa cao điểm, thì nay họ còn phải thích nghi với các xu hướng mới, đòi hỏi sự linh hoạt, sáng tạo và khả năng xử lý tình huống nhanh chóng hơn. Bên cạnh những áp lực vốn có, nhân sự trong ngành du lịch còn phải đối mặt với nhiều căng thẳng mới sau đại dịch. Việc phục hồi và tăng trưởng nhanh chóng của ngành kéo theo sự gia tăng khối lượng công việc, trong khi NNL chưa hoàn toàn ổn định sau giai đoạn sa sút do COVID-19. Ngoài ra, những yêu cầu cao hơn từ khách hàng, đặc biệt là sự kì vọng về chất lượng dịch vụ, tính cá nhân hóa và các biện pháp đảm bảo an toàn đã làm tăng áp lực lên nhân viên du lịch. Những thay đổi này không chỉ ảnh hưởng đến cường độ làm việc mà còn làm gia tăng mức độ stress, đòi hỏi các doanh nghiệp phải có chiến lược hợp lí để cân bằng giữa hiệu suất lao động và sức khỏe tinh thần của nhân viên.

Do đó, ngành du lịch thành phố đứng trước những thách thức đặc biệt về NNL do tính chất năng động và tập trung vào khách hàng. Cùng với tính thời vụ cao và nhu cầu biến động, ngành

du lịch đòi hỏi lực lượng lao động phải linh hoạt và dễ thích nghi, với đặc trưng là sự nhấn mạnh vào dịch vụ khách hàng và nhu cầu nhân viên sở hữu kỹ năng giao tiếp cá nhân mạnh mẽ. Các nhân viên tại các bộ phận tuyển đầu thường tương tác với du khách có nguồn gốc từ nhiều nền văn hóa khác nhau, đòi hỏi bộ phận nhân sự phải tập trung vào nâng cao năng lực giao tiếp đa văn hóa và đào tạo nhiều ngoại ngữ khác nhau (Lê T.P., 2022; Shu và Edward, 2023). Với môi trường thường xuyên chịu áp lực cao của ngành du lịch, các hoạt động nhân sự phải giải quyết các vấn đề liên quan đến quản lý sự căng thẳng, kiệt sức và sự hài lòng trong công việc. Đảm bảo rằng nhân viên được hỗ trợ tốt không chỉ nâng cao hiệu suất công việc mà còn ảnh hưởng tích cực đến trải nghiệm tổng thể của khách hàng, củng cố tầm quan trọng của chiến lược quản lý nhân sự trong việc duy trì lợi thế cạnh tranh trong lĩnh vực du lịch. Đặc biệt, trong ngành du lịch hiện tại đang có tỉ lệ nghỉ việc cao vì các nguyên nhân như áp lực từ công việc, thu nhập không cao, hạn chế về thời gian và một yếu tố quan trọng chính là công việc không thỏa mãn được nhu cầu của nhân viên (Alang, T. và Tran, Q.T., 2022).

#### **4.3. Một số thách thức WLB đối với nhân lực trong ngành du lịch**

WLB trong ngành du lịch đặc biệt khó khăn do nhu cầu vốn có của ngành và giờ làm việc không thường xuyên. Nhân sự ngành du lịch thường phải đối mặt với những ca làm việc kéo dài và khó lường, đặc biệt là trong mùa cao điểm hoặc các sự kiện đặc biệt. Sự khó lường này có thể làm gián đoạn cuộc sống cá nhân, gây khó khăn cho nhân viên trong việc lập kế hoạch hoạt động hoặc duy trì các thói quen nhất quán. Thời gian làm việc kéo dài, khối lượng công việc nặng nhọc, ca làm việc thất thường và việc xử lý những khách hàng khó tính đã trở thành đặc điểm của công việc trong ngành du lịch, khách sạn (Kusluvan và các cộng sự, 2010). Ví dụ, nhân viên tại khách sạn, hướng dẫn viên du lịch nước ngoài và nhân viên nhà hàng thường xuyên làm việc vào buổi tối, cuối tuần và ngày lễ, điều này có thể xung đột với thời gian dành cho gia đình và các cam kết cá nhân (Trần Q. T., và các cộng sự, 2024). Sự bất thường này có thể góp phần làm tăng căng thẳng và kiệt sức và về lâu dài sẽ ảnh hưởng đến cuộc sống cá nhân của người nhân viên.

Một số nghiên cứu trước đây trên thế giới đã chỉ ra rằng các yếu tố như thời gian, mạng lưới hỗ trợ, công việc, gia đình, cảm xúc đều có những ảnh hưởng đến thực hành WLB của nhân viên. Kể cả các ảnh hưởng của thực hành WLB đến nhân viên cũng được thể hiện khá rõ ràng. Các nghiên cứu của Nohe và các cộng sự (2015), Samson và Umma (2019) hoặc của Umma và Zahana (2020) chỉ ra rằng WLB ảnh hưởng đến quyết định nghỉ việc và ý định gắn bó, mất WLB có thể ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe, sự hài lòng và hạnh phúc, sự căng thẳng tinh thần trong cảm xúc, sự xung đột giữa công việc và cuộc sống, hiệu quả và năng suất làm việc của tổ chức và cá nhân.

Tính chất mùa vụ của du lịch tạo ra một mô hình mang tính chu kỳ của khối lượng công việc cường độ tập trung cao, sau đó là những khoảng thời gian yên tĩnh hơn (Martins và Silva, 2023; Sun và các cộng sự, 2020). Trong mùa cao điểm, người lao động có thể gặp phải nhu cầu công việc tăng lên và khối lượng công việc nhiều hơn, dẫn đến thời gian làm việc kéo dài và giảm thời gian nghỉ. Ngược lại, trong mùa thấp điểm, có thể có những lo ngại về an ninh việc làm và thu nhập giảm, làm tăng thêm căng thẳng tài chính. Sự thay đổi theo chu kỳ này có thể tạo ra các thách thức đáng kể trong việc đạt được sự cân bằng ổn định giữa công việc và cuộc sống, khi nhân viên gặp khó khăn trong việc quản lý cả nhu cầu làm việc trong mùa cao điểm và sự không chắc chắn của mùa trái vụ, ảnh hưởng đến sức khỏe tổng thể và sự hài lòng trong công việc của người nhân viên (Kossek và các cộng sự, 2014).

Hơn nữa, kì vọng cao về dịch vụ khách hàng trong ngành du lịch đòi hỏi doanh nghiệp phải thường xuyên tập trung vào sự hài lòng của khách, điều này thường gây thêm áp lực cho nhân viên. Yêu cầu nhân viên trực tiếp tiếp xúc với khách phải luôn lạc quan, chu đáo và thích nghi trong suốt ca làm việc của họ có thể dẫn đến kiệt sức về mặt cảm xúc.

Công việc lao động cảm xúc này, kết hợp với nhu cầu thể chất và thời gian dài, làm trầm trọng thêm những thử thách về cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nhân viên phải quản lí mức độ tương tác cao với khách hàng và giải quyết vấn đề bên cạnh trách nhiệm thường xuyên của họ, điều này có thể làm căng thẳng thời gian cá nhân và dự trữ năng lượng của họ. Người ta phát hiện ra rằng trong môi trường làm việc của ngành nhà hàng, khách sạn, có sự nhận thức không đủ về sự hỗ trợ về mặt tổ chức, thời gian làm việc dài, tương tác với khách hàng liên tục, khối lượng công việc quá lớn, thiếu đào tạo, nhiều phụ nữ trong lực lượng lao động, công việc đơn điệu, hành vi của khách không ổn định và làm việc theo ca là những thách thức chung khi căng thẳng gia tăng, tác động tiêu cực đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống

### 5. Kết luận

Du lịch ngày nay đã trở thành một trong những ngành kinh tế hàng đầu thế giới và là ngành kinh tế trọng yếu của nhiều quốc gia. Tp. HCM là trung tâm kinh tế, văn hóa, du lịch lớn nhất cả nước, với dân số đông nên nguồn lao động cho ngành du lịch, khách sạn, nhà hàng là phong phú và tương đối trẻ. Ngành du lịch tại Tp. HCM cần chú trọng đầu tư vào việc xây dựng NNL du lịch có chất lượng cao, thu hút được NNL có trình độ, có khả năng cạnh tranh cao. Nâng cao chất lượng NNL du lịch không chỉ đơn thuần là cải thiện kĩ năng nghề nghiệp mà còn cần quan tâm đến việc tạo điều kiện cho nhân viên đạt được sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Thông qua các nghiên cứu và giải pháp phù hợp đối với cân bằng cuộc sống và làm việc, ngành du lịch có thể xây dựng một lực lượng lao động bền vững, hiệu quả và hạnh phúc hơn, góp phần nâng cao chất lượng dịch vụ du lịch và sự phát triển của ngành du lịch trong tương lai, đồng thời là lợi thế cạnh tranh trong thị trường lao động du lịch.

Để thực hiện các sáng kiến giúp WLB cho NNL du lịch của Tp. HCM, các doanh nghiệp trong ngành cần thực hiện một số biện pháp như:

**5.1. Thực hiện lập kế hoạch công việc linh hoạt:** Để hỗ trợ WLB tốt hơn cho nhân viên trong ngành du lịch, các bên liên quan nên xem xét áp dụng các phương pháp lập kế hoạch linh hoạt. Điều này có thể liên quan đến việc cung cấp các lựa chọn bán thời gian, chia sẻ công việc hoặc mô hình thay đổi có thể điều chỉnh để đáp ứng nhu cầu và sở thích cá nhân của nhân viên. Ví dụ, các khách sạn, nhà hàng và công ty lữ hành có thể cho phép nhân viên chọn ca, chọn thời gian làm việc phù hợp với cam kết của họ, từ đó giảm căng thẳng và cải thiện sự hài lòng trong công việc. Bằng cách thúc đẩy một môi trường làm việc có khả năng thích ứng hơn, người sử dụng lao động có thể giúp nhân viên quản lí tốt hơn cuộc sống nghề nghiệp và cá nhân của họ, từ đó tăng cường động lực và khả năng gắn kết của nhân viên.

**5.2. Thúc đẩy các chương trình chăm sóc sức khỏe:** Việc tích hợp các chương trình chăm sóc sức khỏe vào nơi làm việc có thể nâng cao đáng kể WLB của nhân viên. Các bên liên quan trong ngành du lịch nên đầu tư vào các sáng kiến như hội thảo quản lí căng thẳng, hỗ trợ sức khỏe tâm thần và khuyến khích tập thể dục. Ví dụ: các khách sạn có thể cung cấp các lớp học yoga hoặc dịch vụ tư vấn tại chỗ, trong khi các công ty du lịch có thể cung cấp quyền đăng nhập các ứng dụng chăm sóc sức khỏe hoặc các chương trình thành viên phòng tập thể dục. Những chương trình này giúp nhân viên quản lí căng thẳng, duy trì sức khỏe thể chất và đạt được lối sống cân bằng hơn, góp phần nâng cao thể chất và năng suất lao động.

**5.3. Khuyến khích nghỉ giải lao và nghỉ phép thường xuyên:** Để ngăn ngừa tình trạng kiệt sức và đảm bảo nhân viên luôn sẵn sàng khoải, các bên liên quan nên khuyến khích nghỉ giải lao và nghỉ phép thường xuyên. Việc thực hiện các chính sách động viên người lao động sử dụng tối đa những ngày nghỉ phép và cung cấp thời gian nghỉ ngơi hợp lý trong ca làm việc là rất cần thiết. Ví dụ, các nhà điều hành du lịch có thể sắp xếp thời gian nghỉ thường xuyên hơn cho hướng dẫn viên của mình trong mùa cao điểm, trong khi các nhà quản lý nhà hàng, khách sạn có thể thiết lập các hướng dẫn rõ ràng để đảm bảo nhân viên có thời gian nghỉ theo quy định. Bằng cách thúc đẩy văn hóa coi trọng việc nghỉ ngơi và phục hồi sức khỏe, doanh nghiệp có thể giúp nhân viên duy trì sự cân bằng lành mạnh giữa công việc và cuộc sống và cải thiện sự hài lòng chung trong công việc.

**5.4. Hỗ trợ phát triển và định hướng nghề nghiệp:** Đầu tư vào các cơ hội phát triển nghề nghiệp cũng có thể góp phần mang lại sự cân bằng tích cực giữa công việc và cuộc sống. Các bên liên quan nên cung cấp các chương trình đào tạo, cố vấn và lộ trình thăng tiến nghề nghiệp phù hợp với mục tiêu cá nhân và nghề nghiệp của nhân viên. Ví dụ một công ty du lịch có thể cung cấp quyền đăng nhập vào các hội nghị chuyên ngành, hội thảo kỹ năng hoặc đào tạo lãnh đạo trực tuyến. Bằng cách hỗ trợ nhân viên phát triển nghề nghiệp, doanh nghiệp giúp họ cảm thấy thỏa mãn và có động lực hơn, điều này có thể nâng cao khả năng cân bằng nhu cầu công việc với nguyện vọng cá nhân của họ. Cách tiếp cận này không chỉ nâng cao sự thỏa mãn, hài lòng của nhân viên mà còn củng cố đội ngũ NNL tổng thể trong ngành du lịch.

Để xây dựng và nâng cao chất lượng NNL của doanh nghiệp, góp phần tạo ra NNL du lịch chất lượng cao thúc đẩy phát triển ngành du lịch, cần thiết phải hoàn thiện cơ chế, chính sách, hệ thống văn bản quy phạm pháp luật về xây dựng, đào tạo, bồi dưỡng và thu hút NNL du lịch, phải có các nghiên cứu sâu hơn về WLB có ảnh hưởng trực tiếp đến niềm hạnh phúc của người lao động trong ngành du lịch góp phần bổ sung vào bối cảnh du lịch thể giới nói chung và ngành du lịch tại Việt Nam nói riêng thông qua nghiên cứu cụ thể tại Tp. HCM. Bên cạnh việc xây dựng các cơ chế, chính sách và sự điều hành của các cơ quan quản lý Nhà nước thì bản thân các doanh nghiệp trong ngành du lịch, nhà hàng, khách sạn phải không ngừng cải thiện các yếu tố bên trong của doanh nghiệp về ứng dụng công nghệ thông tin trong công việc, tăng cường công tác đào tạo; xây dựng chính sách để thu hút, tuyển dụng, đãi ngộ phù hợp, ưu đãi hỗ trợ cho người lao động làm trong ngành để họ gắn bó lâu dài với nghề.

#### Tài liệu tham khảo

1. Alang Tho & Tran Quang Tri. 2022. "Investigating female employees' work-life balance practices under the Covid-19 pandemic". *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science-Social Sciences*, 12(1), 144 - 155.
2. 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.
3. 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.
4. Cục Du lịch Việt Nam. 2023. "Thống kê khách quốc tế đến Việt Nam" [Statistics of international visitors to Vietnam]. *Niên giám 2022 - 2023*, (<https://vietnamtourism.gov.vn/statistic/international>).
5. Deery, M., Jago, L., Harris, C., & Liburd, J. 2018. "Work Life Balance for Sustainable Tourism Development". In Dr. J. Liburd & Dr. D. Edwards (Eds.). *Collaboration for Sustainable Tourism Development* (1st ed.). Goodfellow Publishers.

6. Delecta, P. 2011. "Work life balance". *International journal of current research*, 3(4), 186 - 189.
7. Demerouti, E., & Bakker, A. B. 2008. "The Oldenburg Burnout Inventory: A good alternative to measure burnout and engagement". *Handbook of stress and burnout in health care*, 65(7), 1 - 25.
8. Dhas, B. 2015. "A report on the importance of work-life balance". *International Journal of Applied Engineering Research*, 10(9), 21659 - 21665.
9. Dhanraj Kalgi, Vijaykumar Dhole & Akhilesh Kumar Pandey. 2022. "A Study on the Significance of Work Life Balance of the Employees in the Sector of Hospitality and Tourism". *Recent Advances in Humanities, Commerce, Management, Engineering, Science & Technology*, 2, 165 - 174.
10. Esthi, R. B., & Panjaitan, S. 2023. "The Effect of Work-Life Balance on Turnover Intention Mediated by Burnout". *ProBisnis: Journal Manajemen*, 14(1), 29 - 34.
11. Ghani, B., Zada, M., Memon, K. R., Ullah, R., Khattak, A., Han, H., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. 2022. "Challenges and Strategies for Employee Retention in the Hospitality Industry: A Review". *Sustainability (Switzerland)*, 14(5), Article 2885, (<https://doi.org/10.3390/su14052885>).
12. Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. 1985. "Sources of conflict between work and family roles". *Academy of management review*, 10(1), 76 - 88.
13. 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.
14. Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. 2018. "Moderated mediation between work life balance and employee job performance: The role of psychological wellbeing and satisfaction with coworkers". *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 34(1), 29 - 37.
15. Katz, D., & Kahn, R. L. 1978. "Organizations and the system concept. Classics of organization theory", 80(480).
16. Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. 2014. "The Sustainable Workforce: Organizational Strategies for Promoting Work-Life Balance and Well-Being". In C. Cooper & P. Chen (Eds.). *Work and Wellbeing*, pp. 295 - 318. Oxford, UK: Wiley-Blackwell.
17. Krishna, S. H., & Manoharan, G. 2022. "Making the Link between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance in the Hospitality Industry". *The Changing Role of Human Resource Management in the Global Competitive Environment*.
18. 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.
19. Lê, T. P. 2022. "Cân bằng công việc - cuộc sống, cảm xúc tích cực và sự gắn kết của nhân viên ngành khách sạn - nghiên cứu tại thành phố Đà Nẵng, Việt Nam" [Work-life balance, positive emotions and engagement of employees in hospitality industry - a case study in Da Nang city, Vietnam]. *TNU Journal of Science and Technology*, 227(12), 77 - 85.
20. Martins, D., & Silva, S. 2023. "Paradoxes in Tourism and Hospitality Sectors: From Work-Life Balance to Work-Life Conflict in Shift Work". In *Advances in Tourism, Technology and Systems: Selected Papers from ICOTTS 2022*, Volume 2, pp. 483 - 496.
21. Mauno, S., & Ruokolainen, M. 2017. "Does organizational work-family support benefit temporary and permanent employees equally in a work-family conflict situation in relation to job satisfaction and emotional energy at work and at home?". *Journal of Family Issues*, 38(1), 124 - 148.
22. Moyeenudin, H. M., & Anandan, R. 2020. "Work Life Balance to Overcome Stress in Hospitality Sector". *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(05), 5686 - 5692.

23. Nohe, C., Meier, L. L., Sonntag, K., & Michel, A. 2015. "The chicken or the egg? A meta-analysis of panel studies of the relationship between work-family conflict and strain". *Journal of Applied Psychology*, 100, 522 - 536, (doi:10.1037/a0038012).
24. Nguyễn, T.H.A, Cao, M.T, & Lê T.N.T. 2022. "The impact of work-life balance on job satisfaction, organizational pride and commitment: A study in the service industry". *Ho Chi Minh City Open University Journal of Science-Economics and Business Administration*, 12(2), 139 - 152.
25. Đào Phú Quý. 2010. "Thuyết nhu cầu của A. Maslow với việc động viên người lao động". *Tạp chí Khoa học Đại học Quốc gia Hà Nội*, 26, 78 - 85.
26. Rahim, N. B., Osman, I., & Arumugam, P. V. 2020. "Linking work-life balance and employee well-being: Do supervisor support and family support moderate the relationship?". *International Journal of Business and Society*, 21(2), 588 - 606.
27. Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. 2022. "Impact of Work Stress and Job Burnout on Turnover Intentions among Hotel Employees". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15): 9724.
28. Samson, A. & Umma, M.A.G.S. 2019. "Factors influencing work family balance of professionals in the international non-governmental organization in the eastern province of Sri Lanka". *Journal of Management*, 14(2), 13 - 26.
29. Shu, E., & Edward, Y. R. 2023. "Work-Life Balance as the Outcome of Boundary Management among Hotel Employees: The Moderating Role of Goal-Self Concordance". *Journal of Indonesian Tourism, Hospitality and Recreation*, 6(2), 197 - 210.
30. Stavrou, E., & Ierodiakonou, C. 2011. "Flexible work arrangements and intentions of unemployed women in Cyprus: a planned behaviour model". *British Journal of Management*, 22(1), 150 - 172.
31. 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.
32. Sở Du lịch Thành phố Hồ Chí Minh. 2023. *Báo cáo kết quả điều tra nguồn nhân lực du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh sau đại dịch COVID-19*.
33. Trần, C.T. 2023. "Các nhân tố ảnh hưởng đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống của giáo viên trên địa bàn Hà Nội và các tỉnh lân cận". *Tạp chí Kinh tế và Phát triển*, 309 (2), 85 -95.
34. Trần Q. T., Phạm, T.Đ.K., Alang T. & Nguyễn T.T.N. 2024. "Cơ hội và thách thức của ngành nhà hàng tại Việt Nam giai đoạn bình thường mới" [Opportunities and challenges of the restaurant industry in Vietnam in the new normal period]. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh - Kinh tế và Quản trị Kinh doanh*, 19(4), 43 - 57, (doi:10.46223/HCMCOUJS.econ.vi.19.4.2704.2024).
35. Umma, M.A.G.S. & Zahana, M.M.F. 2020. "Factors affecting the work life balance: Study among the teachers at a government school in Sri Lanka". *Journal of Management*, 15(2), 65 - 73.
36. Wong, S. C. & Ko, A. 2009. "Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues". *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195 - 203.
37. Zhao, X. (Roy), Ghiselli, R., Wang, J., Law, R., Okumus, F., & Ma, J. 2020. "A mixed-method review of work-family research". In *Hospitality contexts*. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 213 - 225.