

CVRSS

Tạp chí Khoa học xã hội miền Trung

ISSN 1859 – 2635

Tạp chí ra 3 tháng 1 kỳ

Số 01 năm 2024

Năm thứ mười bảy

Mục lục

- Ngành bán lẻ Việt Nam trong quá trình chuyển đổi số - cơ hội và thách thức.....**3**
Đặng Văn Mỹ
- Quan điểm của chủ nghĩa cộng đồng phương Tây về tự do và xây dựng nền văn minh chính trị trong xã hội dân chủ..... **16**
Mai Thị Hồng Liên, Nguyễn Hùng Vương
- Giáo dục Nho học ở một số làng xã vùng Đàng Ngoài qua hệ thống trường tư thế kỷ XVII-XVIII ..**24**
Trịnh Thị Hà
- Vận dụng tư tưởng Hồ Chí Minh về tính nghiêm minh và khoan dung trong công tác kỷ luật và thi hành kỷ luật Đảng hiện nay..... **32**
Nguyễn Thị Hoài Phương
- Một số vấn đề về cơ hội tiếp cận giáo dục của người Chứt ở khu vực bắc miền Trung nước ta... **38**
Lê Mạnh Hùng, Hồ Sỹ Lập
- Một số thách thức đối với biến đổi tôn giáo khu vực Đông Nam Á hiện nay..... **46**
Hoàng Thị Mỹ Nhi
- Khái lược văn học dân gian dân tộc Raglai vùng Nam Trung Bộ..... **56**
Nguyễn Thanh Tùng
- Liên kết vùng Tây Nguyên: Thực trạng và những vấn đề đặt ra..... **64**
Đoàn Triệu Long, Võ Văn Lợi
- Đạo Tin lành trong cộng đồng dân tộc Bahnar ở tỉnh Gia Lai – lịch sử truyền đạo, những vấn đề đặt ra và gợi mở giải pháp..... **72**
Trung Thị Thu Thủy
- Tuổi kết hôn trung bình, chất lượng quản trị công và giảm nghèo tại các tỉnh Việt Nam: Một nghiên cứu thực nghiệm..... **81**
Huyền Công Minh
- Vai trò của tình yêu thương hiệu trong việc giải thích lòng trung thành thương hiệu thực phẩm hữu cơ của khách hàng tại khu vực Nam Trung Bộ..... **90**
Nguyễn Thị Nga
- Các nhân tố ảnh hưởng đến nhận thức của du khách quốc tế về hình ảnh điểm đến du lịch thành phố Đà Nẵng..... **99**
Phạm Thái Hà
- Phân tích các nhân tố tác động đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống doanh nghiệp kinh doanh lưu trú cao cấp Đà Nẵng..... **114**
Phạm Quang Tín, Nguyễn Thị Phương Thảo
- Nghiên cứu mối quan hệ giữa sự hài lòng về việc học trực tuyến và hiệu quả học tập trực tuyến của sinh viên chuyên ngành kế toán Đại học Quy Nhơn..... **130**
Đào Nhật Minh, Huyền Thị By By, Võ Thị Ngọc Cẩm, Lê Minh Bảo Trân
- Đánh giá hiệu quả một số mô hình trồng rừng ven biển trong bối cảnh biến đổi khí hậu tại Thanh Hóa..... **141**
Phạm Hữu Hùng, Nguyễn Hữu Hào, Lê Văn Cường, Lê Văn Tuất

Giấy phép xuất bản số 81/GP-BTTTT cấp ngày 01 tháng 04 năm 2024

Chế bản điện tử tại Viện Khoa học xã hội vùng Trung Bộ; In 100 cuốn khổ 19 x 27cm; Số 01 năm 2024.

In tại Công ty TNHH in Trùng Khoa, số 28 đường Nguyễn Chí Thanh, phường Thạch Thang, quận Hải Châu, thành phố Đà Nẵng, Việt Nam. Nộp lưu chiếu tháng 4/2024.

CVRSS

Central Vietnamese Review of Social Sciences

ISSN 1859 – 2635

Quarterly Review

No. 01, 2024

The 17th Year

Contents

1. Vietnam's retail industry in digital transformation - opportunities and challenges.....**3**
Dang Van My
2. The viewpoint of Western communitarianism on freedom and building a civilized political system in a democratic society..... **16**
Mai Thi Hong Lien, Nguyen Hung Vuong
3. Cofucian education at the private school system in villages of Dang Ngoai region in 17th and 18th centuries.....**24**
Trinh Thi Ha
4. Applying Ho Chi Minh's thought on strictness and tolerance in the Party's current disciplinary work and enforcement.....**32**
Nguyen Thi Hoai Phuong
5. Educational access of the Chut people in the North Central region of Vietnam.....**38**
Le Manh Hung, Ho Sy Lap
6. Challenges to Religious Change in Contemporary Southeast Asia.....**46**
Hoang Thi My Nhi
7. Overview of the Raglai people's folkliterature in the South Central Region.....**56**
Nguyen Thanh Tung
8. The Central Highlands regional linkages - the real situation and emerging issues.....**64**
Doan Trieu Long, Vo Van Loi
9. Protestantism in the Bahnar ethnic community in Gia Lai province – missionary history, problems raised and suggested solutions.....**72**
Trung Thi Thu Thuy
10. Average ages of marriage, governance quality and poverty: Empirical evidence of provincial levels from Vietnam.....**81**
Huynh Cong Minh
11. The role of brand love in explaining customers' organic food brand loyalty in the South Central region.....**90**
Nguyen Thi Nga
12. Current situation and orientation for developing international integration capacity of tourism destination Da Nang in the coming time..... **99**
Pham Thai Ha
13. An analysis of factors affecting employee retention in luxury accommodation business in Da Nang**114**
Pham Quang Tin, Nguyen Thi Phuong Thao
14. A relationship between online learning satisfaction and effectiveness of online learning among accounting students at Quy Nhon University..... **130**
Dao Nhat Minh, Huynh Thi By By, Vo Thi Ngoc Cam, Le Minh Bao Tran
15. Effective assessment of paradigms of coastal afforestation in the context of climate change in Thanh Hoa province.....**141**
Pham Huu Hung, Nguyen Huu Hao, Le Van Cuong, Le Van Tuat

Các nhân tố tác động đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống doanh nghiệp kinh doanh lưu trú cao cấp Đà Nẵng

Phạm Quang Tín, Nguyễn Thị Phương Thảo

Trường Đại học Kinh tế - Đại học Đà Nẵng

Email liên hệ: quangtindn@gmail.com

Tóm tắt: Sau khi đại dịch Covid-19 suy giảm, hệ thống kinh doanh lưu trú Việt Nam nói chung và Đà Nẵng nói riêng hoạt động trở lại đã làm cho nhu cầu giữ chân và tuyển dụng nguồn nhân trong lĩnh vực này trở nên thật sự cấp thiết, là bài toán thu hút sự quan tâm của các doanh nghiệp. Nghiên cứu này sử dụng dữ liệu điều tra sơ cấp bằng bảng hỏi, với hình thức trực tuyến và trực tiếp, đối với 421 người lao động đang làm việc trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng. Bằng các kỹ thuật phân tích hồi quy đa biến, kết quả ước lượng cho thấy 12 nhân tố, chủ yếu thuộc nhóm vật chất (2 nhân tố); phi vật chất (7 nhân tố) và đặc điểm nhân khẩu (3 nhân tố), có tác động đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống kinh doanh lưu trú tại Đà Nẵng.

Từ khóa: Giữ chân nguồn nhân lực, nhân tố vật chất, nhân tố phi vật chất, đặc điểm nhân khẩu học.

Factors affecting employee retention in luxury accommodation business in Da Nang

Abstract: After the COVID-19 levels declines, accommodation businesses in Viet Nam in general and Da Nang in particular have resumed normal operations contributing to increasing needs for employee recruitment and retention for enterprises. This paper employs primary data via collected questionnaire, delivered both online and in-person, from 421 employees working in luxury accommodation businesses in Da Nang. Using scale reliability analysis, exploratory factor analysis, and multi-variable regression analysis, the research findings indicate that there are 12 factors, mainly belonging to the material group (2 factors), non-material group (7 factors), and demographic characteristics (3 factors), affecting employee retention in luxury accommodation businesses in Da Nang.

Keywords: Employee retention, material factor, non-material factor, demographic characteristics.

Ngày gửi bài: 19/8/2023

Ngày phản biện: 25/8/2023

Ngày duyệt đăng: 10/9/2023

1. Đặt vấn đề

Sự phát triển của khoa học công nghệ cho phép doanh nghiệp tiết kiệm được nhân lực trong quá trình vận hành, nhưng không thể thay thế hoàn toàn được con người. Ổn định và giữ chân nguồn nhân lực là căn cứ để doanh nghiệp duy trì hoạt động, phát triển lợi thế cạnh tranh và tăng lợi nhuận (Collins, 2021). Thực tế, sự ra đi của nhân viên có năng lực sẽ làm cho doanh thu suy giảm; đồng thời, chi phí để tuyển dụng và đào tạo một nhân viên mới lên đến 200% so với việc giữ chân nhân viên cũ (Hebenstreit, 2008). Vì vậy, giữ chân nguồn nhân lực, đặc biệt nhân lực có chuyên môn cao luôn được doanh nghiệp quan tâm tìm kiếm giải pháp hữu hiệu (Lu và Gursoy, 2016).

Nghị quyết số 33-NQ/TW năm 2003 của Bộ Chính trị xác định phương hướng phát triển Đà Nẵng "Đầu tư phát triển mạnh du lịch trở thành ngành kinh tế mũi nhọn của thành phố; xây dựng Đà Nẵng thành trung tâm du lịch lớn của đất nước, là đầu mối trung chuyển, quá cảnh và giao lưu hàng hoá - dịch vụ của miền Trung - Tây Nguyên" (Nông Đức Mạnh, 2003). Du lịch có đóng góp lớn vào tăng trưởng kinh tế địa phương; xét theo ngành kinh tế cấp 1 thì dịch vụ lưu trú và ăn uống đóng góp vào GRDP Đà Nẵng dao động từ 8,33-10,24%, riêng năm 2022 - năm mang tính hồi phục sau dịch Covid - 19 cũng lên đến 9,07% (Trần Văn Vũ, 2022). Đà Nẵng hiện có tổng 81 cơ sở kinh doanh lưu trú cao cấp với tổng 15.343 phòng, xếp thứ hai tại Việt Nam (sau thành phố Hồ Chí Minh). Vì vậy, cần có nguồn nhân lực lớn để vận hành toàn bộ hệ thống (CBRE, 2022). Đã

có nhiều nghiên cứu về giữ chân nguồn nhân lực trong doanh nghiệp (Islam và cộng sự, 2021); (Ohunakin và cộng sự, 2019); (Msengeti và Obwogi, 2015); v.v. Tuy nhiên, trong lĩnh vực kinh doanh lưu trú tại Đà Nẵng, chưa có công trình nghiên cứu về giữ chân nguồn nhân lực, đặc biệt trong bối cảnh biến động do dịch Covid-19. Vì vậy, nghiên cứu này, sử dụng công cụ phân tích định lượng để đánh giá các nhân tố tác động đến giữ chân nguồn nhân lực, đây là căn cứ quan trọng để lãnh đạo doanh nghiệp kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng tham khảo, ra quyết định về công tác giữ chân nguồn nhân lực.

2. Cơ sở lý thuyết

2.1. Giữ nhân nguồn nhân lực trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp

Hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp là nơi cung cấp dịch vụ lưu trú chất lượng cao về cơ sở vật chất, tiện nghi sử dụng, độ an toàn về người và tài sản, v.v. Trong phạm vi nghiên cứu này, hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp bao gồm những đơn vị xếp hạng 4 sao trở lên theo chuẩn (TCVN-4319, 2015).

“Giữ nguồn nhân lực là những biện pháp doanh nghiệp thực hiện nhằm gia tăng mức độ cam kết, sự quan tâm, mức độ cống hiến, mức độ ưu tiên trong lựa chọn thăng tiến của người lao động đối với doanh nghiệp, nơi họ đang làm việc” (Huang và cộng sự, 2006); (Mita và cộng sự, 2014). Như vậy, giữ chân nguồn nhân lực được hiểu là những biện pháp một tổ chức thực hiện để tạo dựng sự gắn kết, cống hiến của người lao động đối với tổ chức.

2.2. Các nhân tố tác động đến giữ chân nguồn nhân lực

Có nhiều yếu tố tác động đến việc giữ chân nguồn nhân lực, tuy nhiên nghiên cứu này tập trung vào nhóm nhân tố lợi ích thể hiện bằng hai nhóm nhân tố lợi ích vật chất và lợi ích phi vật chất, cùng nhóm nhân tố đặc điểm nhân khẩu học.

Nhân tố vật chất được thể hiện bằng giá trị tiền tệ và hiện vật mà người lao động nhận được trong quá trình làm việc cho doanh nghiệp, được đo lường bởi 2 nhân tố: lương và phúc lợi.

Lương là tổng số tiền định kỳ mà doanh nghiệp trả cho người lao động đang làm việc cho doanh nghiệp. Tùy thuộc cách thức hoạt động, doanh nghiệp có thể linh hoạt trả lương ổn định theo thỏa thuận hoặc theo mức độ đóng góp của người lao động vào kết quả kinh doanh (Chiekiezie và cộng sự, 2017). Theo (Iqbal và cộng sự, 2017), tiền lương là động lực để người lao động nỗ lực làm việc, nếu họ cảm thấy lương không thỏa đáng thì sẽ rời bỏ doanh nghiệp.

Giả thuyết H1: Lương tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Phúc lợi là lợi ích kinh tế người lao động nhận được ngoài lương, gồm: tiền, điều kiện ưu đãi như quyền mua cổ phiếu; hoặc khoản thưởng bằng hiện vật (quà tặng, kỳ nghỉ dưỡng, du lịch, phụ cấp nghề nghiệp, chính sách bảo hiểm theo quy định (Iqbal và cộng sự, 2017). Phúc lợi còn được coi là sự bù đắp của doanh nghiệp cho người lao động, là cách thức để khuyến khích họ tăng hiệu quả làm việc và gắn bó lâu dài hơn (Lee và Liu, 2021).

Giả thuyết H2: Phúc lợi tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Nhân tố phi vật chất là những lợi ích không đo lường được bằng tiền, gồm lợi ích về tinh thần, sự hỗ trợ từ doanh nghiệp làm tăng hiệu quả làm việc của người lao động trong ngắn hạn, triển vọng phát triển nghề nghiệp hoặc cơ hội tăng thu nhập trong dài hạn.

Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (CSR) là *“sự tích hợp mối quan tâm về xã hội và môi trường vào hoạt động kinh doanh và tương tác với các bên liên quan”* (UNIDO, 2002). Doanh nghiệp thực hiện đầy đủ trách nhiệm xã hội sẽ là một lợi thế cạnh tranh, cũng như góp phần giữ chân người lao động. Họ sẽ cảm thấy yên tâm hơn nếu doanh nghiệp tuân thủ trách nhiệm xã hội, từ đó làm gia tăng hiệu suất công việc cũng như sự gắn bó lâu dài (Boutmaghzoute và Moustaghfir, 2021).

Giả thuyết H3: Trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Điều kiện làm việc được thể hiện bằng hệ thống cơ sở vật chất, quy định về thời gian, các cam kết của doanh nghiệp để người lao động có thể làm việc một cách hiệu quả nhất (ILO, 2022). Thực tế, người lao động muốn làm việc lâu dài với doanh nghiệp có điều kiện làm việc tốt (Shahrawat và Shahrawat, 2017).

Giả thuyết H4: Điều kiện làm việc tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Môi trường làm việc được xem là yếu tố tinh thần (Shoaib và cộng sự, 2009) phản ánh mối liên kết, sự tin tưởng, tôn trọng giữa những người lao động, và chính sách của doanh nghiệp nhằm khuyến khích tinh thần làm việc của nhân viên (Bibi và cộng sự, 2016).

Giả thuyết H5: Môi trường làm việc tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Đào tạo và phát triển là các chương trình, kế hoạch mà doanh nghiệp triển khai để nâng cao kiến thức, cải thiện kỹ năng và thái độ làm việc của người lao động. Doanh nghiệp định kỳ tổ chức đào tạo và phát triển sẽ giúp cho người lao động cảm thấy tự tin hơn, cải thiện năng suất làm việc thì khả năng họ sẽ gắn bó lâu dài hơn (Cuong và An, 2020).

Giả thuyết H6: Đào tạo và phát triển tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Ghi nhận và khen thưởng là giá trị vật chất hoặc tinh thần mà người lao động nhận được khi làm việc cho doanh nghiệp (Nasir và Mahmood, 2018). Trong nghiên cứu này, ghi nhận và khen thưởng là giá trị tinh thần, thể hiện bằng sự ghi nhận, quan tâm của lãnh đạo khi người lao động làm việc đạt hiệu quả cao hoặc có phát kiến đóng góp vào sự phát triển của doanh nghiệp trong ngắn hạn hoặc dài hạn (Ndungu, 2017).

Giả thuyết H7: Ghi nhận và khen thưởng tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Cơ hội thăng tiến là kế hoạch và lộ trình được doanh nghiệp đưa ra làm căn cứ cho việc bổ nhiệm người lao động vào vị trí lãnh đạo, được tham gia vào các quyết định quan trọng, gia tăng thu nhập tại doanh nghiệp (Collin, 2018). Nếu người lao động được thăng tiến hoặc được bổ nhiệm vào vị trí quan trọng, làm cho họ có cảm giác đạt được thành công, thì họ sẽ có xu hướng làm việc lâu dài với doanh nghiệp (Sija, 2021).

Giả thuyết H8: Cơ hội thăng tiến tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Hỗ trợ của người quản lý là sự chia sẻ kinh nghiệm và ủng hộ của người quản lý đối với người lao động (Yang và cộng sự, 2011). Theo (Salleh và cộng sự, 2012), khi người lao động cảm thấy được hỗ trợ thì họ sẽ đồng hành với người quản lý lâu dài. Ngoài ra, người quản lý còn được xem là đại diện của doanh nghiệp, nên khi người lao động được hỗ trợ cũng có tâm lý xem đó là sự hỗ trợ từ doanh nghiệp (Sija, 2021), từ đó có xu hướng ở lại làm việc lâu dài hơn.

Giả thuyết H9: Hỗ trợ của người quản lý tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Trao quyền là sự phân cấp của doanh nghiệp cho người lao động trong việc đưa ra một quyết định và tự chịu trách nhiệm về quyết định đó nhằm gia tăng hiệu quả làm việc (Sari, 2022). Sự trao quyền này làm cho người lao động cảm thấy được tôn trọng, từ đó gia tăng niềm tự hào và trách nhiệm với công việc (Brown và Harvey, 2006). Khi người lao động cảm nhận được doanh nghiệp tin tưởng, trao quyền, họ sẽ có động cơ gắn bó lâu dài hơn (Abdullah và Almanie, 2022).

Giả thuyết H10: Trao quyền tác động thuận chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

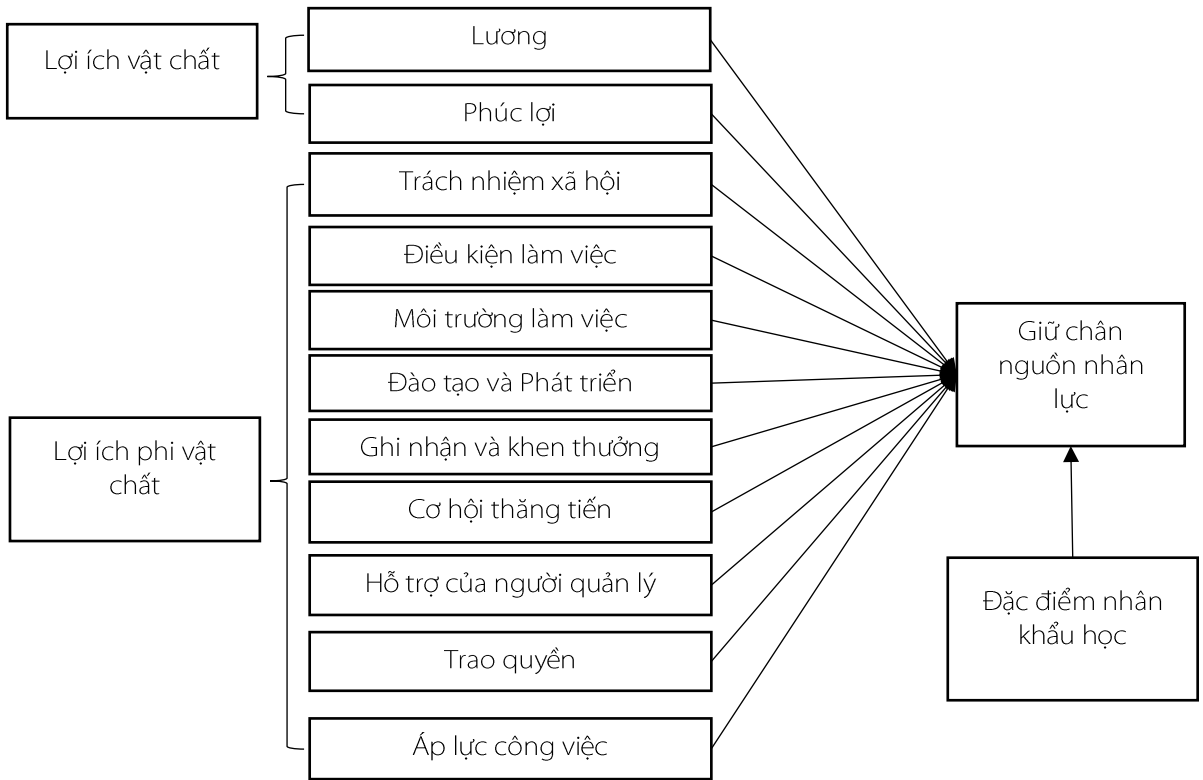
Áp lực công việc là trạng thái mất cân bằng tâm lý, tạo ra sự căng thẳng cho người lao động. Áp lực có thể đến từ sự cạnh tranh nội bộ, tổn hao công sức, thiếu cân đối giữa thời gian cho công việc và gia đình (Beehr, 2014). Khi người lao động gặp áp lực công việc thì hiệu suất làm việc suy giảm và tâm lý chán nản sẽ xuất hiện, làm cho họ có tư tưởng trốn tránh và dẫn đến nghỉ việc (Kurniawatya và cộng sự, 2019).

Giả thuyết H11: Áp lực công việc tác động nghịch chiều đến giữ chân nguồn nhân lực

Các yếu tố thuộc nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, trình độ đào tạo, khu vực sinh sống, v.v. có sự ảnh hưởng khác nhau đến tâm lý và hành vi của mỗi cá nhân trong xã hội. Thực tế, mỗi người, với đặc điểm nhân khẩu khác nhau, sẽ có khát vọng, nhu cầu làm việc, thăng tiến và yêu cầu môi trường, điều kiện làm việc khác nhau. Tuy nhiên, doanh nghiệp không thể cá biệt hóa để đáp ứng từng cá nhân, vì vậy, mức độ gắn bó, cống hiến của mỗi người cũng khác nhau (Subedi và cộng sự, 2023); (Agyeman và Ponniah, 2014). Để đo lường tác động của đặc điểm nhân khẩu học đến giữ chân nguồn nhân lực, tác giả sử dụng kỹ thuật biến giả (Dummy variable) để đo lường tác động của các nhân tố: giới tính; độ tuổi; trình độ học vấn; tình trạng hôn nhân; hộ khẩu thường trú; vị trí công việc.

Giả thuyết H12: Đặc điểm nhân khẩu học có ảnh hưởng đến giữ chân nguồn nhân lực

Để có căn cứ kết luận cho giả thuyết nghiên cứu H12, bài viết tiến hành kiểm định các giả thuyết thành phần tương ứng với đặc điểm nhân khẩu học (giới tính; độ tuổi; trình độ học vấn; tình trạng hôn nhân; hộ khẩu thường trú; vị trí công việc).



Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Kết quả nghiên cứu

3.1. Mẫu nghiên cứu

Để đánh giá tác động của các nhân tố đến giữ chân nguồn nhân lực, bài viết sử dụng thang đo Likert (5 mức độ) tỷ lệ thuận, được điều tra trực tuyến và trực tiếp từ tháng 8/2022-4/2023. Đối tượng điều tra là những người đang làm việc trong hệ thống kinh doanh lưu trú từ 4 sao trở lên tại Đà Nẵng, với tổng số người trả lời đạt yêu cầu để phân tích là 421.

Theo giới tính, nam có 166 người (39,43%); nữ có 255 người (60,57%) cho thấy có sự chênh lệch. Tuy nhiên, đặc thù ngành dịch vụ nói chung và dịch vụ lưu trú nói riêng vốn có nhiều nữ nhân viên hơn nam, nên trong định hướng nghề nghiệp và tuyển dụng cũng đều ưu tiên tuyển nữ nhiều hơn. Vì vậy, cơ cấu mẫu nghiên cứu này phù hợp với thực tiễn.

Theo độ tuổi, dưới 26 tuổi (Gen Z) có 128 người (30,40%); 26-41 tuổi (Gen Y) có 235 người (55,82%); trên 41 tuổi (Gen X) có 58 người (13,78%), cho thấy có sự chênh lệch về nhóm tuổi. Kinh doanh lưu trú là lĩnh vực dịch vụ cần sự phục vụ trực tiếp nên người trẻ tuổi sẽ thích hợp hơn. Đặc biệt, Gen Y là nhóm tuổi vừa có nghiệp vụ chuyên môn và kỹ năng cũng như sức khỏe nên doanh nghiệp có xu hướng ưu tiên gìn giữ và tuyển dụng hơn so với các nhóm tuổi khác. Vì vậy, cơ cấu mẫu theo độ tuổi là hợp lý.

Theo trình độ đào tạo, dưới đại học có 177 người (42,04%) và từ đại học trở lên có 244 người (57,96%). Vận hành hệ thống kinh doanh lưu trú từ 4 sao trở lên phải đáp ứng nhiều tiêu chí theo quy định (TCVN-4319, 2015), nên cần nguồn nhân lực có trình độ cao. Ngoài ra, Đà Nẵng và địa phương lân cận đều có các trường đại học đào tạo khối ngành du lịch, lữ hành, và khách sạn, góp phần làm cho tỷ lệ người lao động có trình độ đại học trở lên chiếm tỷ trọng cao, phù hợp với đặc điểm nhân lực của địa phương cũng như nhu cầu của doanh nghiệp.

Theo trình trạng hôn nhân, độc thân có 210 người (49,88%) và đã lập gia đình có 211 người (50,12%) là hợp lý. Theo hộ khẩu, người có hộ khẩu tại Đà Nẵng là 272 người (64,61%) và ngoài Đà Nẵng là 149 người (35,39%). Mặc dù cơ cấu theo hộ khẩu có sự chênh lệch, tuy nhiên doanh nghiệp đóng tại địa phương nào thì thu hút được lao động địa phương đó, nên sự chênh lệch này là phù hợp với thực tế.

Theo vị trí công việc, nhân sự giữ vai trò quản lý từ cấp độ tổ trưởng trở lên có 156 người (37,05%), nhân viên có 265 người (62,95%) là phù hợp. Vì cơ cấu theo vị trí công việc của một đơn vị kinh doanh nói chung, kinh doanh lưu trú nói riêng thì người làm việc trực tiếp (nhân viên) luôn nhiều hơn so với quản lý, nên cơ cấu mẫu nhân viên chiếm tỷ trọng lớn hơn là hợp lý.

Hiện nay, trong tổng số 81 đơn vị kinh doanh lưu trú từ 4 sao trở lên (4 sao có 57 đơn vị, 5 sao có 24 đơn vị) chúng tôi đã điều tra: khách sạn 4 sao có 241 người (57,24%); 5 sao có 180 người (42,76%). Số lượng mẫu này phù hợp thực tế của Đà Nẵng.

Theo quy mô nhân viên, đơn vị có quy mô dưới 100 nhân viên là 63 người (14,96%), từ 100 – 300 là 210 người (49,88%), trên 300 là 148 người (35,15%). Với tổng số 15343 phòng (tổng 81 đơn vị), bình quân 1 đơn vị có 189,42 phòng để vận hành (CBRE, 2022). Theo đó, cần có khoảng hơn 100 nhân viên/đơn vị để vận hành. Vì vậy, mẫu nghiên cứu này phù hợp với thực tế.

Cơ cấu mẫu phân bổ theo chuẩn khách sạn, quy mô nhân viên, vị trí công việc, giới tính, độ tuổi và trình độ đào tạo là 421 người. Theo (Kline, 2015), mẫu nghiên cứu từ 200-300 là tốt. Theo (Lee và Comrey, 2016), mẫu nghiên cứu ở mức 200 quan sát là đảm bảo yêu cầu nghiên cứu. Theo (Hair, và cộng sự, 2006), mẫu nghiên cứu có thể đại diện cho tổng thể nếu số quan sát mẫu gấp 5 lần số câu hỏi thành phần trong bảng hỏi $((45+6)*5=255)$ gồm 45 câu hỏi theo thang đo Likert và 6 câu hỏi đặc điểm nhân khẩu học. Vậy mẫu nghiên cứu là 421 người, theo (Kline, 2015); (Lee và Comrey, 2016) và (Hair và cộng sự, 2006) là đáp ứng được yêu cầu, đảm bảo độ tin cậy của nghiên cứu.

Bảng 1. Mẫu nghiên cứu

Chỉ tiêu		Số người	Tỷ trọng (%)
Giới tính	Nam	166	39,43
	Nữ	255	60,57
Độ tuổi	Dưới 26	128	30,40
	26 - 41	235	55,82
	Trên 41	58	13,78
Trình độ đào tạo	Dưới Đại học	177	42,04
	Đại học trở lên	244	57,96
Tình trạng hôn nhân	Độc thân	210	49,88
	Đã lập gia đình	211	50,12
Hộ khẩu thường trú	Đà Nẵng	272	64,61
	Ngoài Đà Nẵng	149	35,39
Vị trí công việc	Quản lý	156	37,05
	Nhân viên	265	62,95
Chuẩn khách sạn	4 sao	241	57,24
	5 sao	180	42,76
Quy mô nhân viên	Dưới 100	63	14,96
	100-300	210	49,88
	Trên 300	148	35,15
Tổng		421	100

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

4.2. Kết quả kiểm định thang đo và phân tích nhân tố khám phá

Trong nghiên cứu này, nhân tố giữ chân nguồn nhân lực và 2 nhóm nhân tố lợi ích vật chất, phi vật chất được đo lường bằng thang đo Likert. Để đánh giá độ tin cậy của thang đo, bài viết thực hiện tuân tự phương pháp kiểm định độ tin cậy thang đo và phân tích nhân tố khám phá, nhằm kiểm định độ tin cậy của câu hỏi thành phần của các nhân tố; nếu câu hỏi nào không đạt yêu cầu sẽ bị loại bỏ. Sau cùng là phân tích hồi quy đa biến để kiểm định tác động của các nhân tố thuộc 3 nhóm: vật chất; phi vật chất và đặc điểm nhân khẩu, đến giữ chân nguồn nhân lực của hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng.

Theo Bảng 2, các giá trị Cronbach's Alpha tương ứng với 12 nhân tố: Giữ chân nguồn nhân lực (0,885); Lương (0,860); Phúc lợi (0,820); Trách nhiệm xã hội (0,876); Điều kiện làm việc (0,845); Đào tạo và Phát triển (0,756); Ghi nhận và khen thưởng (0,663); Cơ hội thăng tiến (0,755); Hỗ trợ

của người quản lý (0,764); Trao quyền (0,653) và Áp lực công việc (0,669) đều lớn hơn 0,6. Ngoài ra, tất cả giá trị tương quan tổng của câu hỏi thành phần (Corrected Item-Total Correlation) đều lớn hơn 0,3. Theo (Lavrakas, 2008), kết quả này là đáng tin cậy.

Kết quả phân tích nhân tố khám phá cho thấy: Giá trị hệ số Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) của nhân tố giữ chân nguồn nhân lực (đạt 0,729); và 11 nhân tố thuộc hai nhóm nhân tố vật chất và phi vật chất (đạt 0,879) đều lớn hơn 0,5. Tổng phương sai trích (Sums of Squared Loadings) lần lượt là 82,118% và 89,562%, đều lớn hơn 50%. Giá trị Initial Eigenvalues của nhân tố giữ chân nguồn nhân lực (2,471) và giá trị nhỏ nhất trong 11 nhân tố thuộc hai nhóm nhân tố vật chất và phi vật chất (1,113) đều lớn hơn 1. Ngoài ra, các giá trị hệ số tải nhân tố (loading value) của 45 câu hỏi thành phần đều lớn hơn 0,5 (phụ lục 1). Theo (Hair và cộng sự, 2006), kết quả trên là đáng tin cậy.

Đặc điểm nhân khẩu học được đo lường bằng biến nhị phân (1-0) trong đó: Giới tính (Nam -1; Nữ -0); Trình độ đào tạo (Đại học trở lên -1; Dưới đại học -0); Trình trạng hôn nhân (Đã lập gia đình -1; Chưa lập gia đình -0); Hộ khẩu thường trú (Đà Nẵng-1; Ngoài Đà Nẵng-0); Vị trí công việc (Quản lý-1; Nhân viên -0); nhân tố độ tuổi được chia thành 3 nhóm (được tổ chức thành 2 biến giả: tuổi 1 (Trên 41-1; khác -0); tuổi 2 (26-41 tuổi -1; khác -0)).

Bảng 2: Kết quả kiểm định thang đo và phân tích nhân tố khám phá

STT	Nhân tố	Cronbach's Alpha	Initial Eigenvalues	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Sig	Sums of Squared Loadings
1	Giữ chân nguồn nhân lực	0,885	2,471	0,729	0,000	82,118
2	Lương	0,860	8,861	0,879	0,000	89,562
3	Phúc lợi	0,820	6,672			
4	Trách nhiệm xã hội	0,876	3,879			
5	Điều kiện làm việc	0,845	4,334			
6	Môi trường làm việc	0,765	2,673			
7	Đào tạo và Phát triển	0,756	3,741			
8	Ghi nhận và khen thưởng	0,663	1,591			
9	Cơ hội thăng tiến	0,755	1,546			
10	Hỗ trợ của người quản lý	0,764	6,355			
11	Trao quyền	0,653	1,456			
12	Áp lực công việc	0,669	1,113			

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

4.3. Kết quả phân tích hồi quy

Bài viết sử dụng phương pháp bình phương bé nhất (OLS) để ước lượng và kiểm định tác động của các nhân tố đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng. Để kết quả đáng tin cậy, tác giả tiến hành kiểm định các giả thiết (Assumption) của mô hình (Phụ lục 2). Phân phối chuẩn phần dư (One-Sample Kolmogorov-Smirnov); Trung bình phần dư bằng 0 (One-Sample test); Hiện tượng tự tương quan (Runs test); Hiện tượng đa cộng tuyến (VIF); hiện tượng phương sai không đồng nhất (Spearman's RHO) có kết quả kiểm định cho thấy, tất cả các giả thiết của mô hình đều không bị vi phạm nên kết quả ước lượng và kiểm định tác động của 3 nhóm nhân tố theo OLS là đáng tin cậy.

Kết quả kiểm định hệ thống giả thuyết nghiên cứu bằng T-test (Bảng 3) cho thấy cả ba nhóm nhân tố đều tác động đến giữ chân nguồn nhân lực của hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp của Đà Nẵng. Hai giả thuyết (H1; H2) của nhóm nhân tố vật chất được chấp nhận vì giá trị sig đều nhỏ hơn 5%. Trong 9 nhân tố thuộc nhóm phi vật chất, có 6 nhân tố tương ứng với các giả thuyết (H3; H5; H6; H7; H8; H9) được chấp nhận với mức 5%, giả thuyết (H4) được chấp nhận với mức 10%. Riêng 2 nhân tố (H10; H11) lần lượt có giá trị sig là 0,616 và 0,301 (lớn hơn 10%) nên cả 2 giả thuyết này bị bác bỏ. Trong 6 nhân tố thuộc nhóm đặc điểm nhân khẩu học (H12) có 3 nhân tố: giới tính, hộ khẩu, vị trí công việc có giá trị sig nhỏ hơn 5% nên được chấp nhận, và 3 nhân tố: độ tuổi; trình độ đào tạo; tình trạng hôn nhân bị bác bỏ vì giá trị sig lớn hơn 10%.

Hệ số xác định (R Square) phản ánh các nhân tố theo mô hình nghiên cứu có tác động đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp Đà Nẵng là 73,2%, và những nhân tố khác chưa được nghiên cứu trong bài là 26,8%.

Nhóm nhân tố vật chất (lương và phúc lợi) tác động rất mạnh đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống doanh nghiệp kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng, thể hiện qua hệ số Beta chuẩn hóa (Beta Standardized Coefficients –Beta) của nhân tố phúc lợi là 0,546; và lương là 0,426. Lợi ích vật chất là căn cứ để người lao động có thể trang trải những nhu cầu thiết yếu hàng ngày cũng như các nhu cầu cao cấp hơn. Kết quả này phù hợp với Tháp nhu cầu của (Maslow, 1943). Hơn 10 năm trở lại đây, Đà Nẵng là một trong những địa phương có mức thu hút khách du lịch quốc nội cũng như quốc tế đứng đầu Việt Nam (CBRE, 2022). Điều này tạo cơ hội cho người lao động trong lĩnh vực kinh doanh lưu trú cao cấp có được thu nhập và phúc lợi cao hơn so với các ngành nghề khác. Nếu lương là lợi ích ngắn hạn, thì phúc lợi là lợi ích dài hạn nhằm đảm bảo cuộc sống của người lao động. Theo đó, nhân tố vật chất có tác động đến giữ chân nguồn nhân của hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng. Kết quả này tương đồng với Biason (2020).

Mức độ tác động của các nhân tố thuộc nhóm phi vật chất đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng theo Beta lần lượt từ cao đến thấp là: hỗ trợ của người quản lý (0,250); môi trường làm việc (0,184); trách nhiệm xã hội (0,173); cơ hội thăng tiến (0,169); ghi nhận và khen thưởng (0,168); đào tạo và phát triển (0,098); và điều kiện làm việc (0,050).

Trong nhóm nhân tố phi vật chất, hỗ trợ của người quản lý có tác động mạnh nhất. Đặc thù của lĩnh vực dịch vụ là mức độ tiếp xúc trực tiếp của nhân viên với khách hàng và giữa nhân viên với quản lý luôn cao hơn nhiều so với lĩnh vực sản xuất. Mức độ tiếp xúc càng cao thì khả năng xảy ra xung đột càng lớn. Lúc này, vai trò của người quản lý trở nên quan trọng hơn trong việc phân công; giám sát; ghi nhận kết quả làm việc và giải quyết xung đột. Vì vậy, sự hỗ trợ của người quản lý rất quan trọng đối với khả năng giữ chân nhân viên. Kết quả này phù hợp với Kim (2012).

Môi trường làm việc xếp thứ 2 trong 7 nhân tố phi vật chất. Để được công nhận là đơn vị kinh doanh lưu trú từ 4 sao trở lên theo chuẩn (TCVN-4319, 2015), doanh nghiệp cần có quy định về thời gian, cơ chế phối hợp, quy trình vận hành đồng bộ giữa các bộ phận nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ. Ngoài ra, do đặc thù công việc cần có sự phân chia nhân sự theo khu vực, theo tổ, theo ca, nên mức độ giao tiếp giữa nhân viên phần lớn là trong nội bộ ca, góp phần hạn chế mâu thuẫn. Chính sự chuyên nghiệp và cơ chế rõ ràng góp phần làm cho người lao động muốn gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Kết quả này tương đồng với Tadesse (2018).

Trách nhiệm xã hội xếp thứ 3 trong 7 nhân tố phi vật chất. Hiện nay, Việt Nam đã hoàn thiện văn bản pháp luật và hệ thống giám sát thực thi, tạo điều kiện cho hệ thống kinh doanh lưu trú thực hiện nghĩa vụ và quyền lợi. Ngoài ra, Hiệp hội du lịch Việt Nam cũng ban hành các tiêu chuẩn mang tính định lượng để kiểm soát chất lượng dịch vụ, cũng như xếp hạng đơn vị kinh doanh lưu trú (TCVN-4319, 2015). Bên cạnh đó, doanh nghiệp đã đầu tư một nguồn vốn lớn vào hệ thống cơ sở vật chất hiện đại, đạt chuẩn để kinh doanh dài hạn và tạo thương hiệu, đây cũng là động cơ để doanh nghiệp thực thi tốt trách nhiệm xã hội. Kết quả này tương đồng với Aminudin (2013).

Xếp thứ tư là Cơ hội thăng tiến. Hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng chủ yếu thuộc sở hữu của khu vực kinh tế tư nhân và kinh tế có vốn đầu tư nước ngoài (Trần Văn Vũ, 2022), vì vậy căn cứ quan trọng nhất để đề bạt và bổ nhiệm nhân sự là hiệu quả công việc và lợi ích mà nhân sự mang lại. Kết quả đánh giá hiệu quả làm việc theo KPI (Key Performance Indicator) đã tạo cho người lao động sự tin tưởng và “nhìn thấy” được cơ hội thăng tiến, góp phần tạo động lực làm việc lâu dài. Kết quả này tương đồng với Biason (2020).

Xếp thứ năm là Ghi nhận và khen thưởng. Hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp đã chuẩn hóa quy trình và số hóa việc đánh giá hiệu quả công việc theo KPI. Đây là căn cứ để vinh danh và tặng những vật phẩm mang ý nghĩa biểu tượng tôn vinh người lao động có thành tích cao và sáng kiến tiêu biểu, góp phần gia tăng động cơ làm việc lâu dài. Kết quả này phù hợp với Lý thuyết trao đổi xã hội (Social Exchange Theory) của Emerson (1976); nghiên cứu của Islam và cộng sự (2021).

Xếp thứ sáu là Đào tạo và phát triển. Mặc dù mức độ tác động đến giữ chân nguồn nhân lực không mạnh, nhưng hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng luôn có chương trình đào tạo dành cho nhân viên mới, nhân viên cũ chuyển sang vị trí mới, hoặc các nghiệp vụ sản phẩm mới giúp người lao động cải thiện được kiến thức, kỹ năng và thái độ để đáp ứng tốt hơn theo chuẩn (TCVN-4319, 2015). Hơn thế nữa, trong dài hạn, nếu người lao động thay đổi vị trí công việc, hoặc chuyển sang làm việc ở doanh nghiệp khác sẽ có lợi thế trong việc thương lượng các lợi ích khi ứng tuyển (Alias và cộng sự, 2014).

Điều kiện làm việc xếp thấp nhất trong 7 nhân tố phi vật chất. Có thể kể đến các nguyên nhân: điều kiện cơ sở vật chất của một đơn vị 4 sao trở lên theo chuẩn (TCVN-4319, 2015) đã rất tốt nên yếu tố này đã trở thành thông lệ. Hiện nay, việc kiểm tra - giám sát quá trình thực thi luật lao động từ chính quyền các cấp được thực hiện rất nghiêm túc cũng góp phần thúc đẩy hệ thống doanh nghiệp thực thi tốt hơn các chính sách của luật lao động. Điều này tạo nên sự tin tưởng của người lao động, tạo động lực để họ gắn bó lâu dài hơn (Markowitsch, 2018).

Mức độ tác động của 3 trong 6 nhân tố thuộc đặc điểm nhân khẩu học đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng theo hệ số Beta chuẩn hóa lần lượt là: Giới tính (-0,111); Vị trí công việc (0,074); Hộ khẩu thường trú (-0,072).

Nhân tố Giới tính xếp cao nhất trong 3 nhân tố đặc điểm nhân khẩu học. Hệ số Beta mang dấu âm phản ánh mức gắn bó với hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng của Nam giới thấp hơn so với Nữ giới. Điều này phù hợp với đặc điểm theo giới tính của nguồn nhân lực Việt Nam, cũng như nhân viên trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng. Kết quả này tương đồng với Detienne và Chandler (2007).

Tiếp theo là Vị trí công việc với hệ số Beta chuẩn hóa mang dấu dương, phản ánh mức gắn bó với hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng của người có vị trí quản lý cao hơn so với nhân viên. Kết quả này tương đồng với (Subedi và cộng sự, 2023). Để vận hành hệ thống kinh doanh lưu trú theo chuẩn (TCVN-4319, 2015) đòi hỏi số lượng nhân lực rất lớn và đặc thù lao động làm việc trực tiếp nên nhu cầu nhân lực quản lý sẽ ít hơn so với nhân viên. Ngoài ra, chế độ hỗ trợ lương cho đội ngũ quản lý không làm việc trong thời điểm dịch Covid-19 diễn biến phức tạp góp phần làm cho sự gắn bó của người quản lý cao hơn so với nhân viên.

Cuối cùng là Hộ khẩu thường trú với hệ số Beta mang dấu âm, phản ánh mức gắn bó của người có hộ khẩu Đà Nẵng thấp hơn so địa phương khác. Người có hộ khẩu tại Đà Nẵng sẽ có điều kiện về chỗ ở, đồng thời, áp lực kinh tế sẽ thấp hơn so với người ở nơi khác đến. Chính vì điều kiện sinh hoạt tốt hơn nên người có hộ khẩu Đà Nẵng không sợ bị mất việc, khi gặp khó khăn thì họ có khả năng bỏ việc cao hơn. Ngoài ra, chỗ dựa gia đình là một điểm tựa làm cho người lao động địa phương dám mạo hiểm để thay đổi công việc, tìm kiếm thử thách về lương và cơ hội thăng tiến. Điều này làm cho người lao động địa phương có mức độ gắn kết với doanh nghiệp thấp hơn so với người ngoài địa phương. Kết quả này tương đồng với Blomme và cộng sự (2010).

Bảng 3: Kết quả ước lượng và kiểm định các nhân tố

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
1	Hằng số	-.081	.064	-	-1.252	.211
	Lương	.415	.026	.426	15.887	.000
	Phúc lợi	.544	.027	.546	20.143	.000
	Trách nhiệm xã hội	.164	.025	.173	6.521	.000
	Điều kiện làm việc	.049	.027	.050	1.845	.066
	Môi trường làm việc	.181	.026	.184	6.960	.000
	Đào tạo và phát triển	.097	.026	.098	3.692	.000
	Ghi nhận và khen thưởng	.169	.027	.168	6.330	.000
	Cơ hội thăng tiến	.171	.027	.169	6.372	.000
	Hỗ trợ của quản lý	.235	.025	.250	9.399	.000
	Giao quyền	.013	.026	.013	.502	.616
	Áp lực công việc	.028	.027	.028	1.036	.301

Giới tính	-.227	.057	-.111	4.007	.000
Tuoi 1 (Trên 41 tuổi)	.052	.109	.017	.475	.635
Tuoi 2 (26-41 tuổi)	-.045	.076	-.023	-.591	.555
Trình độ đào tạo	.083	.056	.041	1.493	.136
Hôn nhân	.012	.069	.006	.181	.857
Hộ khẩu	-.148	.060	-.072	-2.468	.014
Vị trí việc làm	.156	.060	.074	2.591	.010
R Square			0,732		

Nguồn: Kết quả điều tra của tác giả

5. Kết luận

Kết quả nghiên cứu đã cho thấy nhóm nhân tố lợi ích vật chất gồm: lương; phúc lợi; nhóm nhân tố phi vật chất gồm: hỗ trợ của người quản lý; môi trường làm việc; trách nhiệm xã hội; cơ hội thăng tiến; ghi nhận và khen thưởng; đào tạo và phát triển; điều kiện làm việc; và nhóm đặc điểm nhân khẩu học gồm: giới tính; hộ khẩu; vị trí công việc tác động đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng.

Vì vậy, để giữ chân nguồn nhân lực và gia tăng sự cam kết nhằm đảm bảo cho quá trình vận hành được ổn định thì các doanh nghiệp kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng cần xem xét thực hiện một số chính sách:

+ Đối với nhóm nhân tố vật chất: Doanh nghiệp cần đảm bảo thu nhập và thực hiện đúng các lộ trình, các cam kết về quá trình tăng lương, thưởng, phúc lợi đã công bố trong quá trình tuyển dụng nhân lực; thực thi đầy đủ quy định của pháp luật về chính sách tiền lương và các khoản trích theo lương cho người lao động.

+ Đối với nhóm nhân tố phi vật chất: Doanh nghiệp cần xây dựng được văn hóa doanh nghiệp để hình thành nên môi trường làm việc chuyên nghiệp, có sự tôn trọng và hợp tác giữa các đồng nghiệp với nhau. Xây dựng được hệ thống tiêu chí đánh giá năng lực, điều kiện thăng tiến, và khen thưởng dựa vào kết quả làm việc, tạo động lực cho người lao động phấn đấu. Đầu tư mua sắm đầy đủ trang thiết bị làm việc, bảo hộ nhằm tạo điều kiện làm việc tốt nhất cho người lao động.

Bên cạnh đó, doanh nghiệp cần thực hiện đầy đủ trách nhiệm xã hội, tạo sự an tâm làm việc cho người lao động, đồng thời xây dựng hình ảnh, thương hiệu của doanh nghiệp đối với cộng đồng, niềm tin đối với cơ quan quản lý nhà nước, và là lợi thế để cạnh tranh thu hút khách hàng.

+ Đối với yếu tố nhân khẩu học: Doanh nghiệp trong quá trình tuyển dụng và phát triển nguồn nhân lực cần lưu ý đến cơ cấu giới tính, chấp nhận sự mất cân đối về giới (nữ nhiều hơn nam). Kết quả nghiên cứu trong bài viết này cho thấy nam có mức độ ở lại với doanh nghiệp thấp hơn so với nữ. Doanh nghiệp cũng nên cân nhắc đến vấn đề hộ khẩu trong quá trình tuyển dụng, nên có những trọng số ưu tiên đối với những người không có hộ khẩu tại địa phương, qua đó tăng khả năng giữ chân nguồn nhân lực lâu dài. Đối với yếu tố vị trí công việc thì doanh nghiệp nên doanh nghiệp nên có kế hoạch lộ trình tuyển dụng và đào tạo nguồn nhân lực đa nhiệm, có tính linh hoạt cao (một người có thể thực hiện được nhiều công việc trong nhiều bộ phận khác nhau) nhằm đảm bảo tính ổn định trong vận hành của doanh nghiệp, để giải quyết thực tế nhân viên có xu hướng rời doanh nghiệp cao hơn so với quản lý.

Bên cạnh kết quả đã đạt được, nội dung nghiên cứu chưa đề cập đến các yếu tố khách quan bên ngoài tác động đến giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng, như: Covid-19; sự suy giảm lượng du khách quốc tế đến Đà Nẵng; sự cạnh tranh trong nội bộ ngành kinh doanh lưu trú cao cấp; sự phát triển của ngành nghề khác, và sự dịch chuyển nguồn lao động do thị trường quyết định. Đây là những ý tưởng nghiên cứu trong tương lai về chủ đề giữ chân nguồn nhân lực trong hệ thống kinh doanh lưu trú cao cấp tại Đà Nẵng.

Tài liệu tham khảo

Abdullah, M. A. (2022). The Effect Of Human Resource Management Practices On Employees' Retention In King Saud University. *Journal of Positive School Psychology*, 6(9), 1575-1586.

Agyeman, C. M., & Ponniah, V. M. (2014). Employee demographic characteristics and their effects on turnover and retention in MSMEs. *International Journal of Recent Advances in Organizational Behaviour and Decision Sciences*, 1(1), 12-29.

Alias, N. E., Noor, N. M. & Hassan, R., (2014). Examining the Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Talent Management Practices and Employee Retention in the Information and Technology (IT) Organizations in Malaysia. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 2(2), pp. 227-242.

Ali, I. et al., (2010). Corporate social responsibility influences, employee commitment and organizational performance. *African Journal of Business Management*, 4(12), pp. 796-801.

Almeida-Couto, J. P. & Borges-Tiago, M. T., (2009). Propensity for entrepreneurship among university students. *Business Review*, 12(1), pp. 308-316.

Amen, U., Sumayya, U. & Butt, A., 2021. The Impact of Training & Development in Educational Institutions of Pakistan For Job Satisfaction and Employee Retention. *Multicultural Education*, 7(10), pp. 305-315.

Aminudin, N., (2013). Corporate Social Responsibility and Employee Retention of 'Green' Hotels. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 105, p. 763 – 771.

Anwar, K., (2017). Analyzing the conceptual model of service quality and its relationship with guests' satisfaction: a study of hotels in Erbil. *The International Journal of Accounting and Business Society*, 25(2), pp. 1-16.

Arasanmi, C. N. & Krishna, A., 2019. Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 15(3), pp. 174-183.

Ashraf, M. A., (2019). Influences of working condition and faculty retention on quality education in private universities in Bangladesh: An analysis using SEM. *International Journal of Educational Management*, 33(1), pp. 149-165.

Beehr, T. A., (2014). *Psychological stress in the workplace (psychology revivals)*. New York, USA: Routledge.

Biason, R. S., (2020). The effect of job satisfaction on employee retention; *International Journal of Economics, Commerce and Management, United Kingdom*, Volume 3, pp. 405-413.

Bibi, P., Ahmad, A. & Majid, A. H. (2016). The moderating role of work environment on the relationship between compensation, job security, and employees' retention. *International Journal of Economic Perspectives*, 10(4), p. 726–738.

Bigirimana, S., Sibanda, E. N. & Masengu, R. (2016). The Impact of Working Conditions on Academic Staff Turnover at Africa University, Mutare, Zimbabwe. *Asian Journal of Social Sciences and Management Studies*, 3(2), pp. 91- 98.

Blomme, R. J., Rheede, v. A. & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: a research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), pp. 144-162.

Botsford, M. W. & King, E. B. (2012). Mothers' psychological contracts: Does supervisor breach explain intention to leave the organization?. *Human Resource Management*, 51(5), pp. 629-649.

Boutmaghzoute, H. & Moustaghfir, K. (2021). Exploring the relationship between corporate social responsibility actions and employee retention: A human resource management perspective. *Human Systems Management*, Volume 40, p. 789–801.

Brown, E. A., Thomas, N. J. & Bosselman, R. H. (2015). Are they leaving or staying: A qualitative analysis of turnover issues for Generation Y hospitality employees with a hospitality education. *International Journal of Hospitality Management*, Volume 46, pp. 130-137.

Brown, D. R. & Harvey, D. (2006). *An experimental approach to organizational development*. 7th ed. Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.

CBRE, (2022). *Market Reports*. [Online] Available at: <https://www.cbrevietnam.com/vn/services/property-types/hotels> [Accessed 17.12.2022].

Chiekezie, O. M., Emejulu, G. & Nwanneka, A. (2017). Compensation Management And Employee Retention Of Selected Commercial Banks In Anambra State, Nigeria. *Archives of Business Research*, 5(3), pp. 115-127.

Chung, H. et al (2021). A Threat of Customer Incivility and Job Stress to Hotel Employee Retention: Do Supervisor and Co-Worker Supports Reduce Turnover Rates. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Volume 18, pp. 1-18.

Collin, L. C. (2018). The influence of job satisfaction on employee turnover intention in the manufacturing industry of Malaysia. *Journal of Arts & Social Sciences*, 1(2), pp. 53-63.

Collins, J. C. (2021). Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), pp. 331-358.

Cuong, N. & An, D. (2020). The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. *International Journal of Future Generation Communication and Networking*, Volume 13, pp. 373 - 386.

DeTienne, D. R. & Chandler, G. N. (2007). The Role of Gender in Opportunity Identification. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(3), p. 365-386.

Edgar, F. & Geare, A. (2005), "HRM practice and faculty attitudes: Different measures different results", *Personnel Review*, 34(5), pp. 534-549.

Emerson, R. M. (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, Volume 2, pp. 335-362.

Fatima, H. (2011). Does Employee retention affect Organizational Competence; *Industrial Engineering Letters*, 1(1), pp. 24-39.

Ghosh, P., Satyawadi, R., Prasad Joshi, J. & Shadman, M. (2011). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International Journal of Organizational Analysis*, 21(3), pp. 288-312.

Gul, A., Akbar, S. & Jan, Z. (2012). Role of Capacity Development, Employee empowerment and Promotion on Employee Retention in the banking sector of Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(9), pp. 284-300.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson (2006). *Multivariate data analysis*. Vol. 6 ed. s.l.:Pearson Prentice Hall Upper Saddle River: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2017/PSY028/um/_Hair_Multivariate_data_analysis_7th_revised.pdf.

Hayzlett, J. (2017). 4 ways employers are using corporate social responsibility to recruit millennials. *Entrepreneur Asia Pacific*.

Hebenstreit, P. R. (2008). A call to apply the principles of the enneagram in organizations to attract, retain and motivate employees. *Enneagram Journal*, 1, 4-21., Volume 1, pp. 4-21.

Hong, E. N. C. et al. (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management*, 3(2), pp. 60-79.

Huang, et al. (2006). Constructing factors related to worker retention.. *International Journal of Manpower*, 27(5), pp. 491-508.

Hundera, M. B. (2014). Factors affecting academic staff turnover intentions and the moderating effect of gender. *International Journal of Research in Business Management*, 2(9), pp. 57-70.

ILO (2022). *International Labor Organization*. [Online] Available at: <https://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/lang-en/index.htm#:~:text=Working%20conditions%20are%20at%20the%20core,demands%20that%20exist%https://www.bing.com/search?q=Working+conditions&cid=283af038e44e4a6a9ebd107a5f4fe829&aqs=edge..69i57j69i5> [Accessed 13 8 2023].

Iqbal, S., Guohao, L. & Akhtar, S. (2017). Effects of Job Organizational Culture, Benefits, Salary on Job Satisfaction Ultimately Affecting Employee Retention. *Review of Public Administration R and Management*, 5(3), pp. 1-7.

Islam, A. M. et al. (2021). Moderating role of psychological empowerment on the relationship between green HRM practices and millennial employee retention in the hotel industry of Bangladesh. *Business Strategy & Development*, pp. 1-13.

Islam, A. et al. (2021). Moderating role of psychological empowerment on the relationship between green HRM practices and millennial employee retention in the hotel industry of Bangladesh; 2021, 1-13. *Business Strategy & Development*, Volume ;, pp. 1-13.

Kim, N. (2012). Employee Turnover Intention Among Newcomers in Travel Industry. *International Journal of Tourism Research*, 16(1), p. 56–64..

Kline & B., R. (2015). Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Fourth Edition. *Guilford Publications*, Issue 1462523358, 9781462523351, p. 534.

Kossivi, . B., Xu, M. & Kalgora, B. (2016). Study on Determining Factors of Employee Retention. *Open Journal of Social Sciences*, Volume 4, pp. 261-268.

Kundu, S. C. & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention: Mediating role of organizational engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), pp. 703-722.

Kurniawaty, Ramlyb, M. & Ramlawatib (2019). The effect of work environment, stress, and job satisfaction on employee turnover intention. *Management Science Letters*, Volume 9, p. 877–886.

Lavrakas, P. (2008). *Encyclopedia of Survey Research Methods*. 1st ed ed. s.l.:SAGE.

Lee, C. & Way, K. (2010). Individual employment characteristics of hotel employees that play a role in employee satisfaction and work retention. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), p. 344–353..

Lee, Y.-S. & Liu, W.-K. (2021). The Moderating Effects of Employee Benefits and Job Burnout among the Employee Loyalty, Corporate Culture and Employee Turnover. *Universal Journal of Management*, 9(2), pp. 62-69.

Lu, A. & Gursoy, D. (2016). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), pp. 210-235.

Lu, C. A. C. & Gursoy, D. (2013). Impact of Job Burnout on Satisfaction and Turnover Intention.. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 40(2), p. 210–235..

Maertz, P. C. & Campion, A. M. (1998). 25 years of voluntary turnover research: A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 13, pp. 49-81.

Markowitsch, J. (2018). Is there such a thing as school quality culture? In search of conceptual clarity and empirical evidence. *Quality Assurance in Education*, 26(1), p. 25 – 43.

Maslow, H. A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), p. 370–396..

Mita, M., Aarti K., a. R. & D. (2014). Study on Employee Retention and Commitment. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, Volume 2, pp. 154-164.

Mitchell, T. R. et al. (2001). Why people stay?: using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), pp. 1102-1121.

Moosa, A., He, F. & Je, T. (2021). Impact of corporate social responsibility on corporate financial performance: Evidence from the Maldives stock exchange. *Human Systems Management*, Volume 40, p. 127–139.

Morgan, J. C., Dill, J. & Kalleberg, A. (2013). Morgan, J. C., Dill, J., & Kalleberg, A. (2013). The quality of healthcare jobs: Can intrinsic rewards compensate for low extrinsic rewards?. *Work, Employment and Society*, 27(5), pp. 27(5), 802–822.

Msengeti, D. M. & Obwogi, J. (2015). Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), pp. 1-10.

Msengeti, D. M. & Obwogi, J. (2015). Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4), pp. 1-10.

Nasir, S. z. & Mahmood, N. (2018). A Study of Effect of Employee Retention on Organizational Competence.. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(4), p. 408–415.

Ndungu, D. N. (2017). The Effects of Rewards and Recognition on Employee Performance in Public Educational Institutions: A Case of Kenyatta University, Kenya.. *Global Journal of Management and Business Research: An Administration and Management*, 17(1), pp. 42-68.

Nông Đức Mạnh (2003). *Nghị quyết số: 33-NQ/TW "Về xây dựng và phát triển Thành phố Đà Nẵng trong thời kỳ công nghiệp hóa, hiện đại hóa đất nước*, Hà Nội: Đảng Cộng Sản Việt Nam.

Noordin, S. H. S., Jamaludin, N. L., Jamil, N. A. & Mahpar, N. S. (2021). Factors Influencing Employee Retention; The Moderating Roles of Job Embeddedness in Ecommerce Logistic Industry. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(5), pp. 617-638.

Ohunakin, F. et al. (2019). Employees' retention in Nigeria's hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, pp. 1-29.

Reynolds, P. D., Camp, S. M. & Bygrave, W. D. (2001). *Global Entrepreneurship Monitor*. London., Babson College, IBM, Kauffman Center for Entrepreneurial Leadership and London Business School.

Salleh, R., Niar, M. S. & Harum, H. (2012). Job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention: A case study on employees of a retail company in Malaysia. *International Journal of Social, Behavioural, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 6(12), pp. 3429-3426.

Sari, T. (2022). Relationships Between Teachers' Perceptions of Positive Psychological Capital and Organizational Happiness: Mediating Role of Organizational Silence. *Psycho-Educational Research Reviews*, 11(1), p. 312– 323..

Shahrawat, A. & Shahrawat, R. (2017). Application of Maslow's hierarchy of needs in a historical context: case studies of four prominent figures. *Psychology*, 8(7), pp. 939-954.

Shen, J. & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: how socially responsible human resource management affects employee work behavior.. *Journal of Management*, 42(6), pp. 1723-1746.

Shoab, M., Noor, A., Tirmizi, S. R. & Bashir, S. (2009). *Determinants of employee retention in telecom sector of Pakistan*. Lahore, Pakistan, Proceedings 2nd CBRC, Lahore, Pakistan.

Sija, A. (2021). The influence of job satisfaction and its effect on employee turnover intention in financial service industry of Malaysia. *European Journal of Economic and Financial Research*, 5(1), pp. 31-47.

Subedi, R., Neupane, S. & Kuma, S. (2023). Effect of Demographic Factors on Employee Retention in Nepalese Commercial Banks. *Journal of Human Resource Management 2023; 11(2): 78-84*, 11(2), pp. 78-84.

Subedi, R., Neupane, S. & Ojha, S. K. (2023). Effect of Demographic Factors on Employee Retention in Nepalese Commercial Banks; ;. *Journal of Human Resource Management*, 11(2), pp. 78-84.

Tadesse, W. M. (2018). Factors affecting employee retention in Ethiopian public organizations. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 7(3), pp. 22-32.

TCVN-4319, 2015. *TCVN 4391:2015: Hotel – Classification*, Hà Nội - Việt Nam: Tiêu chuẩn Quốc Gia.

Trần Văn Vũ (2022). *Báo cáo Kinh tế - Xã hội Đà Nẵng tháng 12, quý IV và cả năm 2022*, Đà Nẵng, Việt Nam: Tổng cục Thống kê - Cục Thống kê Đà Nẵng, Số: 756 /BC-CTK.

UNIDO (2002). *United Nations Industrial Development Organization*. [Online] Available at: <https://www.unido.org/our-focus/advancing-economic-competitiveness/competitive-trade-capacities-and-corporate-responsibility/corporate-social-responsibility-market-integration/what-csr> [Accessed 26 2023].

Yang, S., Brown, G. C. & Moon, B. (2011). Factors leading to correction officer's job satisfaction. *Public Personnel Management*, 4(4), pp. 22-38.

Yin, Y., Wang, Y. & Lu, Y. (2019). Why firms adopt empowerment practices and how such practices affect firm performance? A transaction cost - exchange perspective.. *Human Resource Management Review*, 29(1), p. 111 –124.

PHỤ LỤC 1: BẢNG CÂU HỎI

STT	Ký hiệu	Nội dung	Corrected Item-Total Correlation	Loading value	Nguồn
I	ER	Giữ chân nhân viên			
1	ER1	Tôi muốn ở lại công ty lâu dài	.603	.919	(Nguyen & Duong, 2020), (Lyons, 1981), (Butt, et al., 2020)
2	ER2	Nếu tôi phải nghỉ việc trong một thời gian (ví dụ như vì lý do cá nhân, gia đình) tôi sẽ trở lại làm việc tại công ty	.618	.926	(Arasanmi & Krishna, 2019), (Kyndt, et al., 2009)
3	ER3	Nếu tôi muốn làm một công việc khác, tôi sẽ tìm kiếm cơ hội trong công ty này trước	.627	.872	(Arasanmi & Krishna, 2019), (Kyndt, et al., 2009)
II	SA	Lương			
1	SA1	Tôi cảm thấy hài lòng với tổng thu nhập công ty đề xuất	.602	.735	(Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020), (Ohunakin, et al., 2019), (Frye, et al., 2020)
2	SA2	Tôi nhận được mức lương hợp lý so với cùng vị trí ở các đơn vị khác	.631	.783	(Frye, et al., 2020)
3	SA3	Tôi cảm thấy mức lương nhận được phù hợp với công việc tôi làm	.625	.791	(Frye, et al., 2020)
4	SA4	Tôi đồng ý với những thay đổi về tăng lương của đơn vị	.647	.694	(Frye, et al., 2020)
III	BE	Phúc lợi			
1	BE1	Công ty có nhiều mức thưởng khác ngoài mức lương cố định	.615	.603	(Ohunakin, et al., 2019)
2	BE2	Công ty cho nhân viên nghỉ phép	.619	.562	(Frye, et al., 2020), (Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020), (Ohunakin, et al., 2019)
3	BE3	Công ty cung cấp các phúc lợi sức khỏe	.627	.519	(Frye, et al., 2020), (Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020), (Ohunakin, et al., 2019)
4	BE4	Công ty có hỗ trợ về lưu trú cho nhân viên	.539	.687	(Adjeikwame, 2019)
5	BE5	Công ty có những kế hoạch phúc lợi rõ ràng đối với những trường hợp thôi việc	.506	.547	(Frye, et al., 2020), (Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020), (Ohunakin, et al., 2019)
IV	CR	Trách nhiệm của Công ty			
1	CR1	Công ty là một tổ chức tuân thủ pháp luật	.632	.716	(Fadun, 2014), (Zainee & Puteh, 2020)
2	CR2	Công ty cung cấp những sản phẩm đáp ứng quy định pháp luật	.648	.783	(Fadun, 2014), (Zainee & Puteh, 2020)
3	CR3	Công ty có quy tắc đạo đức rõ ràng	.643	.769	(Fadun, 2014), (Zainee & Puteh, 2020)
4	CR4	Công ty thực hiện những hoạt động nhằm giảm thiểu ảnh hưởng tiêu cực đến môi trường	.607	.688	(Fadun, 2014), (Zainee & Puteh, 2020)
5	CR5	Công ty tôn trọng những cam kết với khách hàng	.625	.772	(Latif, et al., 2020)
V	WC	Điều kiện làm việc			
1	WC1	Công ty tạo điều kiện làm việc an toàn theo luật lao động	0.753	.687	(Zainee & Puteh, 2020), (Fadun, 2014)
2	WC2	Công ty có khung giờ làm việc hợp lý	0.804	.761	(Ohunakin, et al., 2019)
3	WC3	Công ty thực thi những chính sách đối với nhân viên như đã cam kết	0.756	.723	(Frye, et al., 2020)
4	WC4	Các điều kiện, cơ sở vật chất phục vụ làm việc của Công ty đáp ứng mong đợi của người lao động	.865	.851	(Frye, et al., 2020)
VI	WE	Môi trường làm việc			
1	WE1	Công ty có môi trường làm việc thân thiện	0.608	.852	(Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020), (Ohunakin, et al., 2019)
2	WE2	Công ty có môi trường làm việc tôn trọng lẫn nhau	0.624	.821	(Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020)
3	WE3	Công ty phát triển tinh thần đồng đội mạnh mẽ	0.621	.782	(Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020)
4	WE4	Công ty có các chính sách nhân viên phổ biến đến từng bộ phận	0.601	.745	(Asiedu, 2015)

VII	TD	Đào tạo và Phát triển			
1	TD1	Nhân viên có nhiều cơ hội để phát triển kĩ năng cá nhân	0.592	.583	(Nguyen & Duong, 2020)
2	TD2	Nhân viên được đào tạo bài bản tại công ty	0.592	.592	(Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020), (Nguyen & Duong, 2020)
3	TD3	Nhân viên được khuyến khích nên chia sẻ các kinh nghiệm đào tạo	0.597	.563	(Abba, 2018)
4	TD4	Nhân viên được trải nghiệm văn hóa hướng dẫn tận tình ngay từ khi bắt đầu làm việc	0.564	.569	(Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020)
5	TD5	Nhân viên được khuyến khích phát triển liên quan đến công việc	0.546	.659	(Kyndt, et al., 2009)
VIII	RR	Ghi nhận và phần thưởng			
1	RR1	Tôi được quản lý chú ý khi làm tốt công việc của mình	0.521	.771	(Frye, et al., 2020)
2	RR2	Tôi được công nhận khi công việc có hiệu quả	0.520	.7612	(Khan & Jabbar, 2013), (Sidhu & Nizam, 2020)
3	RR3	Tôi được nhận những phần thưởng (tinh thần/Phi vật chất) cho kết quả xuất sắc trong công việc	0.578	.765	(Pousa & Mathieu, 2014), (Sidhu & Nizam, 2020)
4	RR4	Tôi có động lực làm việc vì được công nhận và khen thưởng	0.522	.812	(Pousa & Mathieu, 2014), (Sidhu & Nizam, 2020)
IX	PO	Cơ hội thăng tiến			
1	PO1	Tôi có cơ hội thăng tiến trong công việc	0.570	.766	(Ohunakin, et al., 2019)
2	PO2	Tôi được cung cấp bảng tiêu chí thăng tiến rõ ràng	0.582	.757	(Ohunakin, et al., 2019)
3	PO3	Tôi thấy việc đánh giá hiệu quả công việc trong công ty rất công bằng	0.509	.752	(Ohunakin, et al., 2019)
4	PO4	Tôi được thăng tiến dựa trên hiệu quả làm việc	0.505	.766	(Ohunakin, et al., 2019)
X	MS	Hỗ trợ của người quản lý			
1	MS1	Quản lý cho nhân viên những lời khuyên hữu ích để cải thiện hiệu quả công việc	0.689	.702	(Ohunakin, et al., 2019), (Kyndt, et al., 2009), (Frye, et al., 2020)
2	MS2	Quản lý thường chủ động lắng nghe các đề xuất của nhân viên	0.617	.726	(Ohunakin, et al., 2019), (Kyndt, et al., 2009), (Frye, et al., 2020)
3	MS3	Quản lý đứng về phía nhân viên của mình khi làm việc với các bậc lãnh đạo cấp cao	0.609	.690	(Ohunakin, et al., 2019), (Kyndt, et al., 2009), (Frye, et al., 2020)
4	MS4	Quản lý thấu hiểu các vấn đề mà nhân viên gặp phải trong công việc	0.625	.688	(Kyndt, et al., 2009)
XI	EM	Trao quyền			
1	EM1	Công ty tạo điều kiện để nhân viên phát triển ý tưởng cá nhân	0.568	.643	(Frye, et al., 2020), (Schlager, et al., 2011), (Butt, et al., 2020), (Kyndt, et al., 2009)
3	EM3	Công ty cho nhân viên cơ hội để làm những việc sở trường của bản thân	0.523	.673	(Frye, et al., 2020), (Kyndt, et al., 2009)
4	EM4	Công ty cho phép nhân viên thử sức những khác biệt trong công việc	0.563	.654	(Kyndt, et al., 2009)
XII	WP	Áp lực công việc			
1	WP1	Tôi nghĩ áp lực công việc ở công ty tôi quá lớn	0.520	.941	(Kyndt, et al., 2009)
2	WP2	Tôi nghĩ công việc đòi hỏi quá nhiều thứ khác nhau ở tôi	0.511	.942	(Kyndt, et al., 2009)
3	WP3	Tôi cảm thấy mệt mỏi với các thời hạn hoàn thành công việc của công ty	0.537	.963	(Kyndt, et al., 2009)
4	WP4	Tôi cảm thấy mệt mỏi với sự cạnh tranh trong công ty	0.521	.947	(Kyndt, et al., 2009)

PHỤ LỤC 2: KẾT QUẢ KIỂM ĐỊNH CÁC GIẢ THIẾT CỦA OLS

Nội dung		Kiểm định	Sig
1. Kiểm định tồn tại mô hình		Fisher	0,000
2. Phân phối chuẩn phần dư		One-Sample Kolmogorov-Smirnov	0,189
3. Trung bình phần dư		One-Sample	1,000
4. Tự tương quan		Runs	0,187
5. Đa cộng tuyến	VIF	6. Phương sai không đồng nhất (Spearman's RHO)	Sig
Lương	1,050	Lương	0,156
Phúc lợi	1,070	Phúc lợi	0,984
Trách nhiệm xã hội	1,028	Trách nhiệm xã hội	0,126
Điều kiện làm việc	1,092	Điều kiện làm việc	0,347
Môi trường làm việc	1,014	Môi trường làm việc	0,933
Đào tạo và Phát triển	1,036	Đào tạo và Phát triển	0,713
Ghi nhận và phần thưởng	1,025	Ghi nhận và phần thưởng	0,529
Cơ hội thăng tiến	1,024	Cơ hội thăng tiến	0,664
Hỗ trợ của người quản lý	1,028	Hỗ trợ của người quản lý	0,681
Trao quyền	1,014	Trao quyền	0,785
Áp lực công việc	1,054	Áp lực công việc	0,208
Giới tính	1,127	Giới tính	0,225
Tuổi 1	1,821	Tuổi 1	0,323
Tuổi 2	2,119	Tuổi 2	0,554
Trình độ đào tạo	1,114	Trình độ đào tạo	0,781
Hôn nhân	1,770	Hôn nhân	0,155
Hộ khẩu	1,247	Hộ khẩu	0,395
Vị trí công việc	1,189	Vị trí công việc	0,172