

MỐI QUAN HỆ GIỮA SỰ HÀI LÒNG TRONG CÔNG VIỆC, CAM KẾT TỔ CHỨC VÀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC: GÓC NHÌN NHÂN SỰ TỪ NGÀNH DU LỊCH GOLF

NGUYỄN ĐUỜNG GIANG^(*)

NGUYỄN THỊ CHĂNG^(**)

Phân ngành: Văn hóa - Nghệ thuật - Thể dục thể thao

Tóm tắt: Nhân viên trong ngành du lịch golf thường đến với nghề bởi kỳ vọng đây là một lĩnh vực dịch vụ cao cấp có khả năng mang lại thu nhập và chế độ đãi ngộ hấp dẫn. Trong giai đoạn đầu, yếu tố tài chính đóng vai trò như động lực thu hút và tạo ra mức độ gắn kết ban đầu giữa người lao động và tổ chức. Tuy nhiên, thực tế cho thấy sự gắn kết này không mang tính bền vững nếu môi trường làm việc thiếu hỗ trợ, mối quan hệ nội bộ không tích cực hoặc tổ chức không tạo được cảm giác tự hào và giá trị nghề nghiệp cho nhân viên. Áp dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp giải thích, bằng cách phỏng vấn sâu các vị trí lãnh đạo quản lý, tiếp theo đó là việc tiến hành khảo sát định lượng. Nghiên cứu xác định rằng để một nhân viên “gắn kết một thời” trở thành “gắn bó một đời”, yếu tố cam kết với tổ chức cần được nuôi dưỡng dựa trên sự hài lòng trong công việc, sự thấu hiểu văn hóa doanh nghiệp, cảm giác được tôn trọng và cơ hội phát triển năng lực nghề nghiệp. Điều này nhấn mạnh rằng việc duy trì nguồn nhân lực chất lượng trong du lịch golf không chỉ dựa trên đãi ngộ tài chính, mà còn phụ thuộc vào xây dựng môi trường làm việc tích cực - nhân văn - và có chiến lược phát triển nghề nghiệp rõ ràng cho người lao động.

Từ khóa: Du lịch golf; Nhân lực; Sự gắn kết; Sự hài lòng trong công việc; Ý định nghỉ việc.

THE RELATIONSHIP BETWEEN JOB SATISFACTION, ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND INTENTION TO LEAVE: A HUMAN RESOURCES PERSPECTIVE FROM THE GOLF TOURISM INDUSTRY

Abstract: Employees in the golf tourism industry often come to the profession because of the expectation that this is a high-end service sector that can bring in attractive income and benefits. In the early stages, the financial factor plays a role as a driving force to attract and create an initial level of engagement between employees and the organization. However, the reality shows that this engagement is not sustainable if the working environment is not supportive, internal relationships are not positive, or the organization does not create a sense of pride and professional value for employees. Using

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

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

an explanatory mixed research method approach, by conducting in-depth interviews with management leadership positions, followed by a quantitative survey, the study determined that for an employee to “be committed for a while” to become “be committed for life”, organizational commitment needs to be nurtured based on job satisfaction, understanding of corporate culture, feeling respected and opportunities for career development. This emphasizes that maintaining quality human resources in golf tourism is not only based on financial compensation but also depends on building a positive and humane working environment and having a clear career development strategy for employees.

Keywords: *Engagement; Golf tourism; Human resources; Job satisfaction; Turnover intention.*

Ngày nhận bài: 10/11/2025; Ngày gửi phản biện: 12/11/2025; Ngày sửa chữa: 16/01/2026; Ngày duyệt đăng bài: 09/02/2026.

1. Mở đầu

Du lịch golf hiện được xem là một phân khúc du lịch cao cấp có đóng góp ngày càng quan trọng vào sự đa dạng hóa sản phẩm và nâng cao hình ảnh điểm đến của Việt Nam. Bên cạnh đó, du lịch golf tạo thêm nguồn việc làm ổn định, với nhiều vị trí chuyên môn từ đào tạo huấn luyện viên, quản lý sân, vận hành dịch vụ đến hướng dẫn viên và chăm sóc khách hàng, góp phần phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong ngành du lịch. Do đó, vấn đề nguồn nhân lực ổn định và gắn bó lâu dài trở thành yếu tố then chốt quyết định chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của các cơ sở kinh doanh. Khác với các ngành du lịch - khách sạn truyền thống, du lịch golf đòi hỏi đội ngũ nhân viên có chuyên môn cao, kỹ năng phục vụ tinh tế, cùng khả năng tương tác với nhóm khách hàng có yêu cầu đặc thù. Tuy nhiên, thực tế cho thấy tỷ lệ biến động nhân sự trong các sân golf và khu nghỉ dưỡng golf tại Việt Nam vẫn ở mức cao, khiến các doanh nghiệp đối mặt với khó khăn trong việc duy trì đội ngũ nhân viên lành nghề và hình thành văn hóa tổ chức bền vững.

Từ góc nhìn quản trị nguồn nhân lực, sự gắn bó và cam kết của nhân viên trong ngành du lịch golf không chỉ là vấn đề tuyển dụng hay đãi ngộ, mà còn liên quan đến yếu tố tâm lý, văn hóa nghề nghiệp, cơ hội phát triển và ý nghĩa công việc. Trong bối cảnh du lịch golf tại Việt Nam đang phát triển nhanh về quy mô và số lượng sân golf, vấn đề thiếu hụt nhân lực có tay nghề và tỷ lệ nghỉ việc cao đang trở thành thách thức đáng kể đối với các doanh nghiệp vận hành. Nhiều nghiên cứu quốc tế cho thấy nhân viên trong lĩnh vực dịch vụ cao cấp thường rơi vào tình trạng “kiệt sức” hoặc “sự nghiệp trôi dạt” - làm việc vì thu nhập ngắn hạn thay vì định hướng nghề nghiệp dài hạn (Dickson và Koenigsfeld, 2018; Fetter và Dixon, 2024; Fjellstul, 2007). Tại Việt Nam, chủ đề về “gắn kết nghề nghiệp” trong ngành du lịch golf gần như chưa được khai thác, cả về mặt lý thuyết lẫn thực nghiệm.

Trong bối cảnh biến động môi trường kinh doanh, đặc biệt là sau các khủng hoảng như COVID-19, các nghiên cứu tại Việt Nam và quốc tế đều chỉ ra tầm quan trọng của việc duy trì cam kết tổ chức nhằm ổn định nguồn nhân lực và nâng cao hiệu quả hoạt động (Mercurio, 2015; Chung, 2018; Nguyễn Thị Mai và cộng sự, 2022). Việc nghiên cứu “Gắn bó một thời hay gắn kết cả đời” dưới góc nhìn của nhân viên ngành du lịch golf do đó

mang ý nghĩa khoa học và thực tiễn sâu sắc. Thông qua đó, các doanh nghiệp cung ứng dịch vụ golf có thể xây dựng chính sách tuyển dụng, đào tạo và giữ chân nhân sự phù hợp; đồng thời góp phần nâng cao hình ảnh và sức cạnh tranh của điểm đến golf Việt Nam trong khu vực và quốc tế. Mặt khác, kết quả nghiên cứu còn giúp cơ quan quản lý nhà nước hoạch định chiến lược phát triển ngành, đảm bảo phát triển bền vững và đáp ứng nhu cầu ngày càng tăng của thị trường khách du lịch golf, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ, hình ảnh điểm đến và lợi thế cạnh tranh của du lịch golf Việt Nam trên bản đồ khu vực.

2. Cơ sở lý luận

2.1. Đặc điểm nguồn nhân lực ngành du lịch golf

Trong phân khúc du lịch cao cấp, sự ổn định của nguồn nhân lực là yếu tố then chốt quyết định đến năng lực cạnh tranh và chất lượng dịch vụ. Kết quả thực nghiệm cho thấy cam kết tổ chức và môi trường làm việc có tác động trực tiếp và mạnh mẽ nhất đến quyết định duy trì công việc của nhân viên. Cụ thể, khi nhân viên cảm nhận được sự tôn trọng, thấu hiểu văn hóa doanh nghiệp và có cơ hội phát triển nghề nghiệp rõ ràng, họ có xu hướng chuyển đổi từ trạng thái “gắn kết một thời” sang “gắn bó một đời”. Ngược lại, dù lương thưởng đóng vai trò là động lực thu hút ban đầu, yếu tố này thường chỉ mang lại sự gắn kết ngắn hạn và không đủ bền vững nếu thiếu đi một môi trường làm việc nhân văn và hỗ trợ. Điều này tương đồng với các nghiên cứu quốc tế khi cho rằng trong lĩnh vực dịch vụ cao cấp, nhân viên dễ rơi vào tình trạng kiệt sức nếu tổ chức không chú trọng đến trải nghiệm làm việc và giá trị tự hào nghề nghiệp. Nguồn nhân lực trong du lịch golf thể hiện những đặc trưng riêng biệt xuất phát từ tính đặc thù của loại hình dịch vụ này và từ cấu trúc nhu cầu của nhóm khách mục tiêu. Trước hết, lực lượng lao động trong lĩnh vực này đòi hỏi năng lực chuyên môn mang tính liên ngành, kết hợp giữa nghiệp vụ du lịch - dịch vụ với kiến thức chuyên sâu về kỹ luật và kỹ thuật chơi golf. Nhân viên cần nắm vững cấu trúc sân golf, nguyên tắc điểm chập (handicap), đặc tính của từng loại gậy cũng như hành vi và tâm lý người chơi trong suốt quá trình trải nghiệm. Điều này cho thấy yêu cầu đào tạo đối với nhân lực du lịch golf cao hơn so với các loại hình du lịch thông thường, đồng thời nhấn mạnh vai trò của chuẩn hóa kỹ năng nghề trong việc đảm bảo chất lượng dịch vụ.

Bên cạnh trình độ chuyên môn, nhân lực trong du lịch golf cần đáp ứng các tiêu chuẩn cao về tác phong, phong thái giao tiếp và khả năng cá nhân hóa dịch vụ. Đối tượng khách chủ yếu của du lịch golf thường là những người có thu nhập và địa vị xã hội cao, có khả năng chi trả lớn và mong đợi chất lượng dịch vụ ở mức tinh tế (Husin và cộng sự, 2012). Do đó, khả năng ứng xử lịch thiệp, duy trì hình ảnh chuyên nghiệp và tạo dựng trải nghiệm cá nhân hóa trở thành yếu tố quyết định đối với hiệu quả phục vụ (Stalcup và cộng sự, 2014). Điều này khác biệt rõ rệt so với mô hình phục vụ đại trà trong du lịch phổ thông. Du lịch golf đòi hỏi khả năng tương tác với nhóm khách hàng có địa vị xã hội cao và yêu cầu đặc thù. Chưa có nhiều nghiên cứu chuyên sâu về việc "lao động cảm xúc" trong việc phục vụ khách VIP ảnh hưởng thế nào đến sự hài lòng lâu dài của nhân viên tại Việt Nam.

Ngoài ra, tính chất quốc tế của thị trường golf đòi hỏi nhân lực phải có năng lực ngoại ngữ và hiểu biết văn hóa rộng (Fjelstul và Tesone, 2008; Husin và cộng sự, 2012).

Năng lực giao tiếp liên văn hóa giúp hạn chế sai lệch trong truyền tải thông tin, ngăn ngừa xung đột trong tương tác dịch vụ và góp phần định vị hình ảnh điểm đến chuyên nghiệp. Đồng thời, hoạt động tại sân golf phụ thuộc đáng kể vào điều kiện thời tiết, lịch thời gian phát bóng (tee time) và các giải đấu. Vì vậy, nhân lực cần linh hoạt về thời gian làm việc và có khả năng điều chỉnh tác phong nghề nghiệp theo biến động của môi trường phục vụ.

Cuối cùng, du lịch golf còn gắn với chức năng xã hội đặc thù là thúc đẩy giao lưu, mở rộng quan hệ và hỗ trợ tiếp cận cơ hội kinh doanh giữa các chủ thể tham gia. Trong bối cảnh đó, nhân lực không chỉ thực hiện vai trò phục vụ mà còn có thể trở thành tác nhân kết nối, đóng góp vào giá trị biểu tượng và giá trị quan hệ của trải nghiệm golf. Như vậy, có thể khẳng định nguồn nhân lực du lịch golf là nhóm lao động có yêu cầu cao về chuyên môn, kỹ năng giao tiếp và năng lực thích ứng, đòi hỏi chiến lược đào tạo và quản trị nhân sự mang tính chuyên biệt nhằm đáp ứng định hướng phát triển của phân khúc du lịch cao cấp.

2.2. Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc của nhân viên ngành du lịch golf

Sự hài lòng trong công việc được định nghĩa là trạng thái cảm xúc tích cực hình thành khi cá nhân đánh giá trải nghiệm nghề nghiệp của mình là đáp ứng hoặc vượt mong đợi (Amissah và cộng sự, 2016). Nhiều nghiên cứu khẳng định mối quan hệ cùng chiều giữa sự hài lòng và cam kết tổ chức: khi nhân viên hài lòng với công việc, họ có xu hướng gia tăng cam kết tình cảm, giảm ý định nghỉ việc và sẵn sàng đóng góp nhiều hơn cho tổ chức (Nguyễn Thị Liên và cộng sự, 2022; Attiah và AbouDahab, 2017).

Ý định nghỉ việc được hiểu là mức độ sẵn sàng rời bỏ tổ chức của một cá nhân trong một khoảng thời gian nhất định, thường là kết quả của quá trình cân nhắc giữa các yếu tố thúc đẩy và rào cản (Coetzer và cộng sự, 2019). Các nghiên cứu trước đây chỉ ra rằng ý định nghỉ việc chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố thuộc môi trường tổ chức và trải nghiệm nghề nghiệp. Nghiên cứu của Lestari và Margaretha (2020) cho thấy áp lực công việc và sự mất cân bằng giữa công việc - cuộc sống là những nguyên nhân phổ biến làm tăng ý định nghỉ việc. Trong mô hình này, ba nhóm yếu tố gồm lương, thưởng, môi trường làm việc và cam kết với tổ chức được xác định là các yếu tố tác động đến sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc.

Trước hết, lương, thưởng và chế độ đãi ngộ đóng vai trò nền tảng, tác động trực tiếp đến cảm nhận giá trị mà nhân viên nhận được từ công việc. Nghiên cứu của Huỳnh Thị Thu Sương và Lê Thị Kiều Diễm (2017) cho thấy “tiền lương” và “chính sách phúc lợi” nằm trong nhóm năm yếu tố ảnh hưởng mạnh nhất đến ý định nghỉ việc, vốn có mối quan hệ nghịch với sự hài lòng công việc. Các nghiên cứu của Fjelstul (2007) và Fjelstul & Tesone (2008) nhấn mạnh rằng nhân lực ngành golf cần bộ kỹ năng liên ngành kết hợp giữa nghiệp vụ dịch vụ khách hàng tinh tế và kiến thức kỹ thuật chuyên sâu về golf. Đây là yếu tố then chốt tạo nên sự khác biệt so với nhân sự du lịch phổ thông. Do đó, trong lĩnh vực du lịch golf, đa số nhân viên có kỳ vọng rằng đây là ngành dịch vụ cao cấp đi kèm mức thu nhập và phúc lợi tốt hơn so với các ngành du lịch thông thường. Khi mức đãi ngộ không đáp ứng kỳ vọng, sự hài lòng giảm sút và kéo theo gia tăng ý định nghỉ việc.

Thứ hai, môi trường làm việc bao gồm điều kiện cơ sở vật chất, quan hệ đồng nghiệp - cấp trên, văn hóa tổ chức và mức độ an toàn, thân thiện trong quá trình làm việc. Môi trường làm việc tích cực góp phần nâng cao trải nghiệm nghề nghiệp, tạo cảm giác được tôn trọng và hỗ trợ, từ đó làm tăng sự hài lòng. Khi mức độ hài lòng công việc cao, nhân viên có xu hướng tăng cam kết tình cảm, từ đó giảm ý định rời bỏ tổ chức (Alshmemri, 2025). Obeng, Zhu, Quansah, Ntarmah và Cobbinah (2021) ghi nhận rằng các thực tiễn quản trị nhân sự hiệu suất cao như đào tạo, trao quyền và khen thưởng - giúp nâng cao đáng kể sự hài lòng trong công việc cũng như cam kết tình cảm của nhân viên, từ đó gián tiếp làm giảm ý định nghỉ việc một cách rõ rệt. Ngược lại, môi trường xung đột, áp lực cao hoặc thiếu minh bạch có thể làm suy giảm sự hài lòng, dẫn đến tăng nguy cơ nhân viên cân nhắc rời bỏ tổ chức.

Thứ ba, cam kết với tổ chức phản ánh mức độ gắn bó của nhân viên với tổ chức trên phương diện cảm xúc, trách nhiệm và chi phí duy trì. Theo mô hình cam kết của Meyer và Allen (1991), nhân viên có mức cam kết cao thường chia sẻ mục tiêu với tổ chức, đánh giá tích cực vai trò công việc và từ đó có mức độ hài lòng cao hơn. Trong đó, cam kết cảm xúc được chứng minh là yếu tố dự báo mạnh nhất của ý định gắn bó lâu dài. Khi cam kết giảm, nhân viên dễ xuất hiện hoài nghi, giảm nỗ lực gắn bó và tăng khả năng tìm kiếm cơ hội mới. Tỷ lệ nghỉ việc cao không chỉ làm gia tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo, mà còn gây mất mát tri thức tổ chức, mối quan hệ khách hàng và uy tín dịch vụ (Mulie và Sime, 2018). Chính vì vậy, trong bối cảnh cạnh tranh nhân sự gay gắt, sự gắn kết với tổ chức, sự hài lòng công việc và mức độ cam kết nghề nghiệp của nhân viên là yếu tố then chốt giúp doanh nghiệp duy trì chất lượng dịch vụ ổn định (Nguyễn Vân Nhi, Trần Thị Phương Hiền và Vũ Khôi Nguyên, 2023). Trong ngành du lịch golf, nơi nhân viên được kỳ vọng duy trì chất lượng dịch vụ ổn định và xây dựng quan hệ với khách hàng thân thiết, cam kết cảm xúc đóng vai trò then chốt trong việc giữ chân nhân viên và giảm sự biến động lao động theo mùa vụ.

Như vậy, ý định nghỉ việc là kết quả của quá trình đánh giá tổng hợp về lợi ích nhận được, môi trường trải nghiệm nghề nghiệp và mức độ gắn bó tâm lý của nhân viên đối với tổ chức, chịu ảnh hưởng bởi thái độ cá nhân, chuẩn chủ quan và nhận thức về khả năng kiểm soát hành vi của người nhân viên. Theo đó, sự hài lòng công việc và trải nghiệm tích cực tại nơi làm việc định hình thái độ của nhân viên, trong khi văn hóa tổ chức và mối quan hệ đồng nghiệp ảnh hưởng đến chuẩn chủ quan. Bên cạnh đó, cảm nhận về cơ hội nghề nghiệp hoặc rào cản khi rời bỏ tổ chức liên quan trực tiếp đến nhận thức kiểm soát hành vi. Như vậy, lý thuyết về kiểm soát hành vi của nhân viên củng cố lập luận rằng các yếu tố như hài lòng, môi trường làm việc và hỗ trợ tổ chức đều có ảnh hưởng gián tiếp đến quyết định gắn bó thông qua cơ chế hình thành thái độ và ý định.

Việc hiểu rõ mối quan hệ giữa các yếu tố này có ý nghĩa quan trọng trong xây dựng chính sách nhân sự nhằm hạn chế tỷ lệ thôi việc (turnover) và nâng cao tính bền vững nguồn nhân lực trong ngành du lịch golf. Nhiều nghiên cứu trước đó đã chỉ ra rằng sự hài lòng công việc, các yếu tố về môi trường làm việc, chính sách phúc lợi và mối quan hệ nội bộ có ảnh hưởng mạnh mẽ đến ý định nghỉ việc, đồng thời cho thấy sự hỗ trợ của tổ chức và phong cách lãnh đạo đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao cam kết tổ chức.

Tuy nhiên, trong ngành du lịch golf, vốn có tính chất công việc đặc thù của ngành du lịch - ngành nghề vốn đòi hỏi cường độ làm việc cao, tiếp xúc khách hàng thường xuyên, linh hoạt về thời gian và dễ bị tổn thương bởi các biến động kinh tế - xã hội (như dịch bệnh, suy thoái kinh tế), vấn đề giữ chân người lao động càng trở nên cấp thiết. Đặc biệt, nghiên cứu của Fetter & Dixon (2024) cho thấy hiện tượng kiệt sức ở nhân viên vận hành sân golf có mối quan hệ thuận chiều với ý định nghỉ việc của họ. Do đó, các nghiên cứu mới chỉ tiếp cận từng yếu tố riêng lẻ mà chưa hệ thống hóa mối quan hệ ba chiều giữa các biến: sự hài lòng - cam kết - nghỉ việc trong một mô hình lý thuyết toàn diện.

3. Phương pháp nghiên cứu

Khách thể nghiên cứu được xác định cụ thể là đội ngũ nhân viên đang trực tiếp làm việc tại các sân golf trên địa bàn tỉnh Long An, Việt Nam. Việc lựa chọn địa bàn này mang tính chiến lược do Long An đang nổi lên như một điểm sáng về du lịch golf với các cơ sở hạ tầng hiện đại, thu hút lượng lớn lao động chuyên biệt. Quy trình chọn mẫu được thực hiện qua hai giai đoạn tương ứng với phương pháp nghiên cứu hỗn hợp:

- Giai đoạn nghiên cứu định tính: Tác giả sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và có mục đích để thực hiện phỏng vấn sâu với 07 chuyên gia. Khách thể ở giai đoạn này là các nhân sự quản lý cấp trung và cấp cao, những người có hiểu biết sâu sắc về biến động nhân sự và văn hóa tổ chức tại các sân golf.

- Giai đoạn nghiên cứu định lượng: Nghiên cứu áp dụng phương pháp chọn mẫu ngẫu nhiên hệ thống kết hợp với khảo sát toàn bộ để đảm bảo tính đại diện cao.

- Phạm vi khảo sát: Tập trung vào hai cơ sở điển hình là West Lakes Golf & Villas và Royal Long An Golf & Country Club.

- Tỷ lệ bao phủ: Tác giả đã thực hiện khảo sát trên 95% tổng số nhân viên đang công tác tại hai đơn vị này.

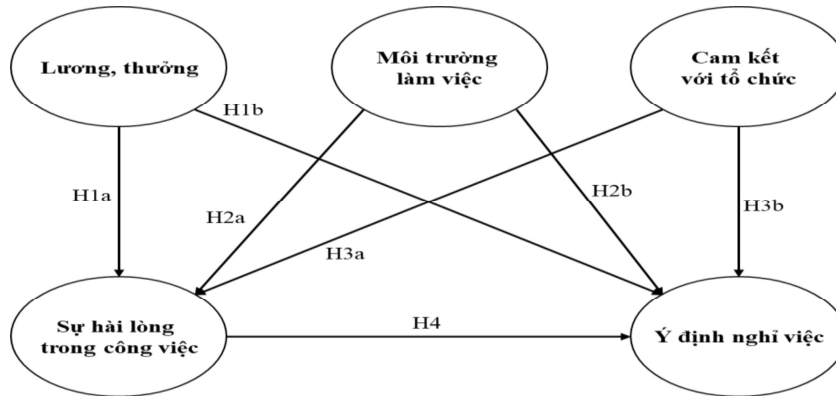
- Mẫu hữu hiệu: Sau quá trình sàng lọc, có 141 phiếu khảo sát tin cậy được đưa vào phân tích dữ liệu cuối cùng.

Việc lựa chọn khách thể bao gồm cả nhóm quản lý (định tính) và nhân viên trực tiếp (định lượng) cho phép nghiên cứu tiếp cận vấn đề từ nhiều chiều: từ góc độ hoạch định chính sách quản trị đến góc độ trải nghiệm thực tế của người lao động. Cách thức chọn mẫu này giúp giảm thiểu sai số hệ thống và đảm bảo rằng các thang đo được hiệu chỉnh phù hợp với đặc thù văn hóa - nghề nghiệp của ngành du lịch golf tại địa phương. Kết quả của giai đoạn định tính đóng vai trò quan trọng trong việc hiệu chỉnh, bổ sung và hoàn thiện thang đo trước khi thiết kế bảng hỏi chính thức cho nghiên cứu định lượng. Việc kết hợp mô hình lý thuyết kế thừa với dữ liệu thực tiễn từ chuyên gia giúp đảm bảo thang đo có tính phù hợp, tính đại diện và tính ứng dụng cao trong bối cảnh ngành du lịch golf tại Việt Nam. Đây là cơ sở khoa học cần thiết để bước sang giai đoạn khảo sát định lượng và kiểm định mô hình nghiên cứu bằng các kỹ thuật phân tích thống kê.

Dựa trên cơ sở lý thuyết nền tảng như thuyết Hai nhân tố của Herzberg (1959), thuyết Trao đổi xã hội của Blau (1964), thuyết Cam kết tổ chức của Meyer & Allen (1991), Thuyết về hành vi của Ajzen (1991), và tổng quan các nghiên cứu trước, cùng với đặc thù ngành du lịch golf, thực tiễn nhân sự tại các sân golf Việt Nam và các bằng chứng thực nghiệm từ nghiên cứu trong ngành du lịch khách sạn, nghiên cứu xác định

ba nhóm yếu tố chính ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên trong ngành du lịch golf, bao gồm: (1) Lương, thưởng, đãi ngộ; (2) Môi trường làm việc; và (3) Cam kết với tổ chức. Đồng thời, **Sự hài lòng trong công việc** được xem là biến trung gian giải thích cơ chế tác động của các yếu tố trên đến ý định nghỉ việc. Mô hình nghiên cứu được đề xuất thể hiện trên Hình 1. Trong giai đoạn này, nghiên cứu đã khảo sát 95% nhân viên đang làm việc ở hai sân golf là West Lakes Golf & Villas, và Royal Long An Golf & Country Club, với 141 phiếu tin cậy được đưa vào xử lý để phân tích dữ liệu.

Hình 1. Mô hình đề xuất nghiên cứu



Dựa trên mô hình nghiên cứu đề xuất, các giả thuyết được xây dựng như sau:

(1) Ảnh hưởng của lương, thưởng: Nghiên cứu vận dụng Thuyết Hai nhân tố của Herzberg (1959) làm nền tảng để phân tích các yếu tố duy trì trong ngành du lịch golf. Theo Herzberg, các yếu tố như lương, thưởng và điều kiện làm việc không trực tiếp tạo ra động lực thúc đẩy nhưng sự thiếu hụt của chúng sẽ gây ra sự bất mãn trầm trọng. Trong bối cảnh dịch vụ golf cao cấp, nhân viên thường gia nhập ngành với kỳ vọng cao về thu nhập và phúc lợi. Do đó, nghiên cứu sử dụng luận điểm về "nhân tố duy trì" để xác định biến số Lương, thưởng và Môi trường làm việc, đồng thời thiết lập các giả thuyết H1a và H1b nhằm kiểm định tác động của chúng đến sự hài lòng và ý định nghỉ việc.

- H1a: Lương và thưởng có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

- H1b: Lương và thưởng có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

(2) Ảnh hưởng của môi trường làm việc: Thuyết Trao đổi xã hội (SET) của Blau (1964) được sử dụng để giải thích mối quan hệ giữa nhân viên và tổ chức thông qua nguyên tắc có qua có lại. SET cho rằng khi tổ chức cung cấp các giá trị hỗ trợ vượt trên mức vật chất, như một môi trường làm việc tích cực và nhân văn, nhân viên sẽ nảy sinh nghĩa vụ đáp lại bằng sự cam kết và nỗ lực. Luận điểm này cung cấp cơ sở khoa học để xây dựng biến số Môi trường làm việc không chỉ ở khía cạnh vật lý mà còn ở khía cạnh văn hóa nội bộ, từ đó dẫn dắt đến giả thuyết H2 về sự gia tăng hài lòng công việc.

- H2a: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

- H2b: Môi trường làm việc có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

(3) Ảnh hưởng của cam kết với tổ chức: Sự gắn kết tâm lý được soi chiếu qua Thuyết Cam kết tổ chức của Meyer & Allen (1991). Nghiên cứu tập trung vào thành phần "cam kết tình cảm", phản ánh mức độ gắn bó của nhân viên dựa trên sự thấu hiểu và chia sẻ mục tiêu chung với tổ chức. Trong ngành golf, nơi chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào sự tinh tế và ổn định của đội ngũ, cam kết tình cảm được xem là rào cản tâm lý mạnh mẽ nhất ngăn chặn ý định rời bỏ tổ chức. Đây chính là nền tảng cốt lõi để hình thành biến số Cam kết với tổ chức và kiểm định các giả thuyết H3a, H3b.

- H3a: Cam kết với tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc của nhân viên.

- H3b: Cam kết với tổ chức có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

(4) Vai trò trung gian của sự hài lòng trong công việc: cơ chế hình thành hành vi nghỉ việc được giải thích qua Thuyết Hành vi dự định (TPB) của Ajzen (1991). Theo Ajzen, ý định hành vi là kết quả trực tiếp của thái độ cá nhân. Trong mô hình này, Sự hài lòng trong công việc được vận dụng như một biểu hiện cụ thể của thái độ. Khi các yếu tố lương thưởng, môi trường và cam kết tác động tích cực đến thái độ (sự hài lòng), nó sẽ gián tiếp điều chỉnh ý định hành vi theo hướng giảm thiểu tỷ lệ thôi việc. Điều này củng cố tính chính đáng cho việc đưa sự hài lòng vào vị trí biến trung gian và xây dựng giả thuyết H4, H5.

- H4: Sự hài lòng trong công việc có ảnh hưởng tiêu cực đến ý định nghỉ việc của nhân viên.

- H5: Sự hài lòng trong công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa lương, thưởng; môi trường làm việc; cam kết với tổ chức và ý định nghỉ việc.

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Phân tích các tác động trực tiếp của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu

Bảng 1 trình bày kết quả tác động trực tiếp giữa các biến trong mô hình nghiên cứu, bao gồm lương-thưởng, môi trường làm việc, cam kết với tổ chức, sự hài lòng trong công việc và ý định nghỉ việc của nhân viên. Các hệ số β (Original sample) phản ánh mức độ và chiều hướng ảnh hưởng của từng biến độc lập lên biến phụ thuộc; trong khi chỉ số f^2 cho biết cường độ tác động theo phân loại của Cohen (1988) gồm: nhỏ (0.02), trung bình (0.15) và lớn (0.35).

(1) Cam kết với tổ chức $\rightarrow$ Sự hài lòng công việc ($\beta = 0,325$; $f^2 = 0,104$): Kết quả cho thấy cam kết tổ chức có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng trong công việc. Kết quả cho thấy khi nhân viên tại các sân golf cảm thấy gắn bó, tin tưởng và trung thành với tổ chức, họ có mức độ hài lòng trong công việc cao hơn. Điều này phản ánh vai trò quan trọng của chính sách quản lý nhân sự trong việc xây dựng sự gắn kết, đặc biệt trong môi trường dịch vụ đòi hỏi sự ổn định và chuyên nghiệp.

(2) Cam kết với tổ chức $\rightarrow$ Ý định nghỉ việc ($\beta = -0,262$; $f^2 = 0,069$): Cam kết càng cao thì ý định nghỉ việc càng giảm. Với đặc thù ngành golf thường xuyên có sự luân chuyển lao động ở các vị trí phục vụ, yếu tố cam kết trở thành đòn bẩy giúp giữ chân nhân viên, hạn chế chi phí tuyển dụng và đào tạo mới.

(3) Môi trường làm việc $\rightarrow$ Sự hài lòng công việc ($\beta = 0,303$; $f^2 = 0,084$): Môi trường làm việc tác động tích cực và có ý nghĩa đến sự hài lòng trong công việc. Một môi trường làm việc thân thiện, an toàn, có điều kiện cơ sở vật chất tốt sẽ giúp nhân viên

sân golf hài lòng hơn. Đây là yếu tố quan trọng trong ngành dịch vụ cao cấp, khi nhân viên phải làm việc trực tiếp với khách hàng trong thời gian dài.

(4) Môi trường làm việc → Ý định nghỉ việc ($\beta = -0,235$; $f^2 = 0,052$): Kết quả chỉ ra rằng nếu môi trường làm việc đảm bảo (chế độ ca kíp hợp lý, môi trường cảnh quan xanh sạch, văn hóa nội bộ thân thiện), thì nhân viên có xu hướng ít rời bỏ công việc.

(5) Lương thưởng → Sự hài lòng công việc ($\beta = 0,189$; $f^2 = 0,035$): Dù lương thưởng có ảnh hưởng dương, nhưng chưa đạt ý nghĩa thống kê. Điều này có thể lý giải rằng ngoài lương, nhân viên sân golf còn quan tâm đến các yếu tố khác như cơ hội thăng tiến, văn hóa tổ chức, hay tính chất công việc.

(6) Lương thưởng → Ý định nghỉ việc ($\beta = -0,209$; $f^2 = 0,046$): Lương thưởng tốt có tác dụng giảm ý định nghỉ việc, tuy tác động chỉ ở mức biên. Trong thực tế, thu nhập là một trong những lý do phổ biến khiến nhân viên sân golf tìm kiếm cơ hội ở nơi khác, nhất là các khu nghỉ dưỡng hoặc thành phố lớn.

(7) Sự hài lòng công việc → Ý định nghỉ việc ($\beta = -0,175$; $f^2 = 0,035$): Kết quả cho thấy sự hài lòng có tác động ngược chiều đến ý định nghỉ việc. Điều này gợi ý rằng sự hài lòng không phải lúc nào cũng quyết định việc nghỉ việc, bởi nhân viên có thể rời bỏ công việc vì lý do cá nhân, gia đình hoặc cơ hội nghề nghiệp khác.

Bảng 1: Kết quả tác động trực tiếp của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu

Giả thuyết	Mối quan hệ		Hệ số β (Original sample)	f^2 (f-square)	Kết luận
H3a	CK→HL	Cam kết với tổ chức → Sự hài lòng trong công việc	0,325	0,104	Mức độ tác động nhỏ
H3b	CK→YD	Cam kết với tổ chức → Ý định nghỉ việc	-0,262	0,069	Mức độ tác động nhỏ
H1a	LT→HL	Lương, thưởng → Sự hài lòng trong công việc	0,189	0,035	Mức độ tác động nhỏ
H1b	LT→YD	Lương, thưởng → Ý định nghỉ việc	-0,209	0,046	Mức độ tác động nhỏ
H2a	MT→HL	Môi trường làm việc → Sự hài lòng trong công việc	0,303	0,084	Mức độ tác động nhỏ
H2b	MT→YD	Môi trường làm việc → Ý định nghỉ việc	-0,235	0,052	Mức độ tác động nhỏ
H4	HL→YD	Sự hài lòng trong công việc → Ý định nghỉ việc	-0,175	0,035	Mức độ tác động nhỏ

Nguồn: Trích xuất từ kết quả điều tra.

Nhìn chung, toàn bộ các giả thuyết đều được chấp nhận, song mức độ tác động nhỏ cho thấy rằng trong bối cảnh ngành du lịch golf, hành vi và quyết định gắn bó của nhân viên có thể chịu ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác ngoài mô hình, hoặc các yếu tố trong mô hình chưa phải là động lực chính.

4.2. Phân tích các tác động gián tiếp của các yếu tố đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành du lịch golf

+ **Cam kết tổ chức** → **Ý định nghỉ việc**: Tác động gián tiếp này có hệ số nhỏ. Kết quả cho thấy cam kết với tổ chức ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc thông qua sự hài lòng trong công việc với hệ số $\beta = -0,057$. Điều này có nghĩa là khi nhân viên cảm thấy gắn bó, họ tin tưởng và trung thành với tổ chức, khi đó nhân viên sẽ hài lòng hơn với công việc, và sự hài lòng này khiến họ ít có xu hướng nghỉ việc. Như vậy, cam kết tổ chức không chỉ tác động trực tiếp mà còn gián tiếp giúp giảm ý định nghỉ việc.

+ **Lương thưởng** → **Ý định nghỉ việc**: kết quả cho thấy tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng có hệ số $\beta = -0,033$. Cho thấy khi nhân viên nhận được chế độ lương thưởng hợp lý, họ có xu hướng hài lòng hơn với công việc, và từ đó ít có ý định nghỉ việc. Nhưng ảnh hưởng gián tiếp này không lớn, vì trong thực tế, ngoài lương thưởng, nhân viên còn chịu tác động bởi các yếu tố khác như cơ hội thăng tiến, môi trường làm việc, văn hóa doanh nghiệp. Mức lương tuy quan trọng nhưng trong khảo sát tại các sân golf, nhân tố lương, thưởng có tác động trực tiếp nhiều hơn gián tiếp.

+ **Môi trường làm việc** → **Ý định nghỉ việc**: môi trường làm việc cũng có tác động gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua sự hài lòng, với hệ số $\beta = -0,053$. Kết quả này cho thấy một môi trường làm việc thân thiện, an toàn và thoải mái sẽ giúp nhân viên hài lòng hơn với công việc, và sự hài lòng này khiến họ ít có xu hướng rời bỏ tổ chức. Đặc biệt, trong đặc thù ngành golf, nơi nhân viên thường xuyên tiếp xúc với khách hàng và làm việc trong điều kiện ngoài trời và công việc cũng khá mệt, môi trường làm việc tốt sẽ tạo thêm động lực để họ gắn bó lâu dài.

Bảng 2: Kết quả tác động gián tiếp của các yếu tố trong mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ		Hệ số β (Original sample)
CK→HL → YD	Cam kết với tổ chức → Sự hài lòng trong công việc → Ý định nghỉ việc	-0,057
LT→HL → YD	Lương, thưởng → Sự hài lòng trong công việc → Ý định nghỉ việc	-0,033
MT→HL → YD	Môi trường_ làm việc → Sự hài lòng trong công việc → Ý định nghỉ việc	-0,053

Nguồn: Trích xuất từ kết quả điều tra.

Bảng 2 trình bày kết quả kiểm định tác động gián tiếp giữa các biến độc lập (Cam kết với tổ chức - CK, Lương/thưởng - LT, Môi trường làm việc - MT) đến Ý định nghỉ việc (YD) thông qua biến trung gian là Sự hài lòng trong công việc (HL). Đây là bước phân tích quan trọng nhằm đánh giá vai trò trung gian của HL trong mô hình nghiên cứu.

Kết quả cho thấy cả ba mối quan hệ gián tiếp CK → HL → YD, LT → HL → YD, và MT → HL → YD đều mang hệ số β âm (lần lượt -0,057; -0,033; -0,053). Điều này hàm ý rằng: khi các yếu tố CK, LT và MT tác động làm gia tăng mức độ hài lòng trong công việc, thì thông qua đó, ý định nghỉ việc của nhân viên sẽ giảm xuống. Mặc dù mức độ

ảnh hưởng gián tiếp của các yếu tố này còn nhỏ, các hệ số đều phù hợp với lý thuyết về động lực - thái độ - hành vi (Attitude-Behavior Framework), củng cố giả thuyết rằng sự hài lòng đóng vai trò như một cơ chế chuyển hóa tác động của điều kiện công việc thành quyết định duy trì hay rời bỏ tổ chức.

Như vậy, Bảng 2 góp phần khẳng định vai trò trung gian của Sự hài lòng trong công việc, đồng thời cho thấy ba yếu tố CK, LT và MT không chỉ ảnh hưởng trực tiếp mà còn ảnh hưởng gián tiếp đến ý định nghỉ việc thông qua cải thiện cảm nhận tích cực của nhân viên về công việc.

4.3. Tổng kết các mức độ tác động trong mô hình nghiên cứu

Kết quả ở bảng 3 về tổng mức độ tác động của các nhân tố đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành du lịch golf, như sau:

- Cam kết với tổ chức (CK) có tác động trực tiếp khá mạnh đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,319$). Tác động gián tiếp qua sự hài lòng nhỏ hơn nhiều ($\beta = -0,057$). Điều này cho thấy khi nhân viên gắn bó và trung thành với ngành du lịch golf họ sẽ ít muốn nghỉ việc ngay, chứ không cần thông qua sự hài lòng. Dữ liệu phỏng vấn sâu với các quản lý cấp trung tại West Lakes và Royal Long An làm rõ thêm rằng:

“Nhân viên ngành golf không chỉ cần lương; họ cần cảm giác mình thuộc về một cộng đồng đẳng cấp. Khi họ tự hào về thương hiệu sân golf mình đang làm, họ sẽ coi việc phục vụ khách VIP là một giá trị cá nhân chứ không đơn thuần là một công việc”.

So với nghiên cứu của Attiah & AbouDahab (2017), phát hiện này nhấn mạnh rằng trong môi trường dịch vụ hạng sang, cam kết tình cảm có sức mạnh giữ chân nhân sự lớn hơn nhiều so với cam kết duy trì (vì lợi ích kinh tế).- Lương thưởng cũng tác động trực tiếp rõ rệt đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,242$). Ảnh hưởng trực tiếp cao hơn so với ảnh hưởng gián tiếp thông qua sự hài lòng ($\beta = -0,033$). Chứng tỏ nhân viên ngành du lịch golf thường phản ứng ngay với chế độ lương, nếu thấy không phù hợp họ sẽ nghỉ, cho dù công việc có thể vẫn mang lại sự hài lòng ở khía cạnh khác. Dữ liệu định tính giải thích rõ hơn về tính đặc thù của môi trường ngoài trời:

“Làm việc dưới cái nắng khắc nghiệt của Long An, một phòng nghỉ có máy lạnh và nước uống lạnh kịp thời giá trị hơn nhiều so với một khoản thưởng nhỏ cuối tháng. Đó là sự quan tâm mà nhân viên cảm nhận được từ tổ chức”.

Sự khác biệt này cho thấy trong ngành golf, “môi trường” không chỉ là cơ sở vật chất mà là sự thấu hiểu các khó khăn đặc thù của nghề nghiệp, một điểm mà nghiên cứu của Stalcup và cộng sự (2014) trong ngành lưu trú thông thường chưa nhấn mạnh mức độ ưu tiên này.- Môi trường làm việc chủ yếu ảnh hưởng trực tiếp đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,288$), trong khi ảnh hưởng gián tiếp chỉ ở mức thấp ($\beta = -0,053$). Nghĩa là điều kiện làm việc tốt giúp nhân viên muốn gắn bó ngay, không chỉ qua sự hài lòng trung gian. Dữ liệu định tính giải thích rõ hơn về tính đặc thù của môi trường ngoài trời:

“Làm việc dưới cái nắng khắc nghiệt của Long An, một phòng nghỉ có máy lạnh và nước uống lạnh kịp thời giá trị hơn nhiều so với một khoản thưởng nhỏ cuối tháng. Đó là sự quan tâm mà nhân viên cảm nhận được từ tổ chức”.

Sự khác biệt này cho thấy trong ngành golf, “môi trường”. không chỉ là cơ sở vật chất mà là sự thấu hiểu các khó khăn đặc thù của nghề nghiệp, một điểm mà nghiên cứu của Stalcup và cộng sự (2014) trong ngành lưu trú thông thường chưa nhấn mạnh mức độ ưu tiên này.

- Sự hài lòng trong công việc chỉ có tác động trực tiếp đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,175$). Như vậy, từ đây có thể rút ra là: (1) các yếu tố cam kết, lương thưởng và môi trường làm việc ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc chủ yếu theo con đường trực tiếp; (2) Tác động gián tiếp thông qua sự hài lòng có tồn tại nhưng rất nhỏ.

Bảng 3: Tổng kết các mức độ tác động của các yếu tố đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành du lịch golf tại Long An

Nhân tố	Tác động trực tiếp đến Ý định nghỉ việc (YD)	Tác động gián tiếp thông qua Sự hài lòng trong công việc	Tổng mức tác động đến Ý định nghỉ việc (YD)		Kết luận
	β	B	β	P-value	
Cam kết với tổ chức (CK)	-0,319	0,325	-0,319	0,005*	Chấp nhận
Lương, thưởng (LT)	-0,242	0,189	-0,242	0,006*	Chấp nhận
Môi trường làm việc (MT)	-0,288	0,303	-0,288	0,096**	Chấp nhận
Sự hài lòng trong công việc (HL)	-0,175	-	-0,175	0,017*	Chấp nhận

Ghi chú: Mức ý nghĩa * $<0,10$; ** $<0,05$; *** $<0,01$

Nguồn: Trích xuất từ kết quả điều tra.

Bảng 3 trình bày kết quả tổng hợp mức độ tác động của các yếu tố công việc đến Ý định nghỉ việc (YD) của nhân viên ngành du lịch golf tại Long An. Mục tiêu của bảng là làm rõ: (1) tác động trực tiếp của từng yếu tố đến ý định nghỉ việc; (2) tác động gián tiếp thông qua biến trung gian Sự hài lòng trong công việc (HL); và (3) mức tác động tổng hợp cùng ý nghĩa thống kê (P-value). Bảng cho thấy cả tác động trực tiếp và gián tiếp của các yếu tố công việc đến ý định nghỉ việc đều theo chiều ngược chiều (âm), nghĩa là khi các yếu tố tích cực hơn thì nhân viên ít có xu hướng nghỉ việc hơn. Trong đó, Cam kết tổ chức là biến ảnh hưởng mạnh nhất đến quyết định ở lại của nhân viên.

4.4. Kết quả kiểm định các giả thuyết và kỳ vọng đã đề ra

Bảng 4: Kết quả kiểm định giả thuyết

Giả thuyết	Mối quan hệ	Nội dung	β , p-value	Kết quả	Mức độ tác động
H3a	CK $\rightarrow$ HL	Cam kết với tổ chức tác động đến sự hài lòng công việc	$\beta = 0,325$; $p = 0,005***$	Chấp nhận	Mức độ tác động nhỏ
H3b	CK $\rightarrow$ YD	Cam kết với tổ chức tác động đến ý định nghỉ việc	$\beta = -0,262$; $p = 0,019**$	Chấp nhận	Mức độ tác động nhỏ
H1a	LT $\rightarrow$ HL	Lương thưởng tác động đến sự hài lòng công việc	$\beta = 0,189$; $p = 0,096*$	Chấp nhận	Mức độ tác động nhỏ

Giả thuyết	Mối quan hệ	Nội dung	β , p-value	Kết quả	Mức độ tác động
H1b	LT $\rightarrow$ YD	Lương thưởng tác động đến ý định nghỉ việc	$\beta = -0,242$; $p = 0,045^{**}$	Chấp nhận	Mức độ tác động nhỏ
H2a	MT $\rightarrow$ HL	Môi trường làm việc tác động đến sự hài lòng công việc	$\beta = 0,303$; $p = 0,005^{***}$	Chấp nhận	Mức độ tác động nhỏ
H2b	MT $\rightarrow$ YD	Môi trường làm việc tác động đến ý định nghỉ việc	$\beta = -0,288$; $p = 0,003^{***}$	Chấp nhận	Mức độ tác động nhỏ
H4	HL $\rightarrow$ YD	Sự hài lòng công việc tác động đến ý định nghỉ việc	$\beta = -0,175$; $p = 0,083^*$	Chấp nhận	Mức độ tác động nhỏ

Ghi chú: Mức ý nghĩa $^{*}<0,10$; $^{**}<0,05$; $^{***}<0,01$.

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc biểu diễn trong Bảng 4 cho thấy toàn bộ 07 giả thuyết đề xuất đều được chấp nhận với ý nghĩa thống kê ở các mức độ khác nhau.

Trong số các tiền tố tác động đến ý định nghỉ việc (YD), **Cam kết với tổ chức (CK)** thể hiện vai trò là nhân tố chi phối mạnh mẽ nhất với hệ số tác động trực tiếp ($\beta = -0,262$; $p = 0,019$). Kết quả này minh chứng rằng sự gắn kết về mặt tình cảm và lòng trung thành đóng vai trò là “rào cản tâm lý” hữu hiệu nhất ngăn chặn ý định rời bỏ tổ chức của nhân viên. Song hành với đó, **Môi trường làm việc (MT)** cũng ghi nhận mức tác động nghịch chiều đáng kể đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,288$; $p = 0,003$) và tác động thuận chiều mạnh đến sự hài lòng công việc ($\beta = 0,303$; $p = 0,005$). Điều này khẳng định trong bối cảnh đặc thù của ngành golf - nơi nhân viên thường xuyên làm việc ngoài trời và chịu áp lực phục vụ khách hàng cao cấp - thì một môi trường làm việc nhân văn, an toàn và hỗ trợ là yếu tố then chốt để duy trì sự ổn định nhân sự.

Mặc dù **Lương thưởng (LT)** có tác động làm giảm ý định nghỉ việc ($\beta = -0,242$; $p = 0,045$), nhưng mối liên hệ giữa nhân tố này với sự hài lòng công việc lại đạt mức ý nghĩa thấp nhất ($\beta = 0,189$; $p = 0,096$). Phát hiện này ủng hộ lý thuyết Hai nhân tố của Herzberg, cho rằng tiền lương chủ yếu đóng vai trò là “nhân tố duy trì” hơn là động lực tạo ra sự thỏa mãn lâu dài. Nhân viên có thể lựa chọn ở lại tổ chức vì thu nhập, nhưng sự hài lòng thực sự của họ lại phụ thuộc nhiều hơn vào các giá trị phi vật chất như văn hóa tổ chức và cơ hội phát triển.

Nghiên cứu xác nhận **Sự hài lòng công việc (HL)** có tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc ($\beta = -0,175$; $p = 0,083$), tuy nhiên cường độ tác động này được đánh giá là ở mức nhỏ. Phân tích tác động gián tiếp cho thấy sự hài lòng đóng vai trò là biến trung gian ảnh hưởng từ các điều kiện công việc (CK, LT, MT) đến quyết định rời bỏ tổ chức, nhưng hệ số tác động tổng hợp còn khiêm tốn. Điều này gợi ý rằng hành vi nghỉ việc của nhân viên ngành golf tại Việt Nam thường mang tính trực diện; họ có xu hướng

phản ứng ngay lập tức với các thay đổi về chế độ đãi ngộ hoặc môi trường thay vì trải qua một quá trình tích lũy thái độ hài lòng lâu dài.

5. Đề xuất các giải pháp và Kiến nghị

5.1. Các giải pháp nâng cao sự hài lòng trong công việc nhân viên ngành du lịch golf

Nâng cấp điều kiện làm việc và trang thiết bị hỗ trợ: chú trọng đầu tư cơ sở hạ tầng và việc bố trí phòng nghỉ ngơi có quạt mát, nước uống và đồ ăn nhẹ sẽ giúp caddie và nhân viên dịch vụ phục hồi sức khỏe nhanh hơn trong ca làm dài.

Cải tiến chế độ lương thưởng, phúc lợi và thăng tiến đồng thời lấy ý kiến phản hồi về lương thưởng và điều chỉnh kịp thời, giúp nhân viên tin tưởng hơn vào ban lãnh đạo.

Thiết lập cơ chế phản hồi và lắng nghe nhân viên hiệu quả: nên tổ chức họp định kỳ để nhân viên đóng góp ý kiến, đồng thời có hộp thư góp ý ẩn danh hoặc kênh phản hồi online đảm bảo an toàn cho người gửi. Kết quả phản hồi cần được công khai và ban lãnh đạo phải có kế hoạch khắc phục cụ thể, thể hiện sự tôn trọng với tiếng nói của nhân viên.

5.2. Giải pháp tăng cường các cam kết của tổ chức

Xây dựng các chương trình đào tạo và phát triển sự nghiệp dài hạn với lộ trình nghề nghiệp rõ ràng, để nhân viên thấy được tương lai ổn định. Các khóa ngắn hạn về chăm sóc khách hàng, xử lý tình huống cũng cần thiết để tăng tự tin khi làm việc. Khi có cơ hội học hỏi, nhân viên sẽ thấy bản thân có giá trị và gắn bó lâu hơn.

Cơ chế tạo động lực và cơ hội phát huy năng lực bằng cách xây dựng một hệ thống đánh giá kết quả công việc và chế độ khen thưởng minh bạch. Việc khen thưởng không chỉ dựa trên doanh số, mà còn dựa vào tinh thần phục vụ khách hàng, sự sáng tạo trong công việc và tinh thần hợp tác đồng đội.

Văn hóa tổ chức thân thiện, minh bạch, hướng đến con người bằng cách xây dựng văn hóa tôn trọng, chia sẻ và hợp tác, khuyến khích lãnh đạo lắng nghe và đối xử công bằng với mọi người

5.3. Các giải pháp giảm ý định nghỉ việc của nhân viên

Chính sách chăm sóc đời sống và tinh thần nhân viên, xây dựng chế độ đãi ngộ cạnh tranh cho nhóm nhân sự chủ chốt, gồm lương cao hơn mặt bằng chung, thưởng thâm niên, và chính sách bảo hiểm bổ sung.

Linh hoạt hóa điều kiện làm việc, hỗ trợ cân bằng công việc - cuộc sống bằng cách sắp xếp ca linh hoạt, sử dụng nhân viên thời vụ để giảm tải...

5.4. Kiến nghị các chính sách hỗ trợ phát triển nhân lực ngành du lịch golf

Cần chuyên nghiệp hóa nguồn nhân lực cho ngành du lịch golf bằng cách xây dựng chuẩn nghề nghiệp cho từng vị trí như caddie, huấn luyện viên và quản lý. Phối hợp với các cơ sở giáo dục du lịch và thể thao để mở lớp ngắn hạn và dài hạn, phù hợp với nhu cầu thực tế cho doanh nghiệp.

Việc tham khảo các chương trình đào tạo quốc tế và mời chuyên gia giảng dạy cũng giúp nhân viên tiếp cận kiến thức mới, nâng cao kỹ năng phục vụ. Ngoài ra, nên tổ chức thêm các khóa học về kỹ năng xử lý tình huống, quản lý khách hàng quan trọng, cũng như ngoại ngữ chuyên ngành.

6. Kết luận

Nguồn nhân lực trong ngành du lịch golf đóng vai trò then chốt trong việc quyết định chất lượng dịch vụ và hình ảnh chuyên nghiệp của điểm đến. Nghiên cứu cho thấy các yếu tố lương, thưởng và đãi ngộ, môi trường làm việc, và cam kết với tổ chức có tác động trực tiếp đến mức độ hài lòng công việc, từ đó ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Mặc dù phần lớn lao động lựa chọn ngành golf với kỳ vọng thu nhập cao, nhưng sự gắn bó lâu dài lại phụ thuộc nhiều hơn vào văn hóa doanh nghiệp, sự tôn trọng, cơ hội phát triển nghề nghiệp và cảm giác được ghi nhận. Điều này khẳng định rằng các doanh nghiệp cần chuyển từ tư duy “thu hút bằng đãi ngộ” sang “duy trì bằng giá trị và trải nghiệm làm việc”. Chỉ khi nhân viên cảm nhận được giá trị bản thân trong tổ chức, họ mới có thể chuyển từ trạng thái “gắn kết một thời” sang “gắn bó một đời” với nghề.

Tài liệu tham khảo

1. Alshmemri M. (2025). The Relationship Between Quality of Life and Nurses' Turnover Intentions: A Cross-Sectional Study. *Journal of nursing management*, 2025, 4951493. <https://doi.org/10.1155/jonm/4951493>
2. Amissah, Eunice & Gamor, Emmanuel & Deri, Mildred & Amissah, Agnes. (2016). Factors influencing employee job satisfaction in Ghana's hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15: 166-183. 10.1080/15332845.2016.1084858.
3. Attiah, O., & AbouDahab, S. (2017). Organizational commitment and employee retention. *International Business Research*, 10(9): 147-158.
4. Coetzer, A., Inma, B., Poisat, P., Redmond, J., & Standing, C. (2019). Job embeddedness and voluntary turnover. *Personnel Review*, 48(5): 1090-1106.
5. Chung, H. (2018). Work commitment and organizational retention in dynamic environments. *Journal of Organizational Behavior*, 39(4): 469-487.
6. Dickson, G., & Koenigsfeld, J. P. (2018). “Golf club management and hospitality”. In T. Breitbarth, A. Kaiser-Jovy, & G. Dickson (Eds.), *Golf business and management: A global introduction* (pp. 53-67). Routledge.
7. Đào Minh Ngọc, Lương Nguyễn Ngọc Loan, Nguyễn Khánh Linh, Lỗ Nguyễn Hải Ngọc, Vũ Quốc Việt. (2021). “Yếu tố ảnh hưởng tới ý định quay trở lại với công việc của nhân lực ngành du lịch Việt Nam sau đại dịch Covid-19”. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, 12-16.
8. Fetter, S., & Dixon, J. C. (2024). *Examining the Prevalence of Burnout among Golf Operations Employees in Canada*. (Journal of Global Sport Management, 17(X), 10.1080/24704067.2024.2353620).
9. Fjelstul, J. (2007). “Competencies and opportunities for entry level golf and club management careers: Perceptions from the industry”. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 19(3): 32-38. <https://doi.org/10.1080/10963758.2007.10696895>.
10. Fjelstul, J., Tesone, D.V. (2008). “Golf and club entry level management competencies”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 20 No. 6 pp. 694-699. <https://doi.org/10.1108/09596110810892245>.

11. Hà Thị Phương Minh. (2024). *Các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc với vai trò điều tiết của đặc điểm tính cách*. [Luận án tiến sĩ, Trường Đại học Kinh tế Quốc dân].
12. Huỳnh Thị Thu Sương, & Lê Thị Kiều Diễm. (2017). “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên khối văn phòng tại các doanh nghiệp ngành may thành phố Hồ Chí Minh”. *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Mở thành phố Hồ Chí Minh*, 12(2): 54-64.
13. Lestari, E. P., & Margaretha, M. (2020). “Work-life balance and turnover intention”. *Jurnal Manajemen*, 24(3): 440-454.
14. Lê Thu Hạnh, & Trần Việt Anh. (2025). “Tác động của đào tạo và phát triển đến sự hài lòng công việc và cam kết tổ chức của nhân viên ngành dịch vụ”. *Tạp chí Khoa học Thương mại*, 158: 45-57.
15. Mercurio, Z.A. (2015). “Affective commitment as a core of organizational commitment”. *Human Resource Development Review*, 14(4): 389-414.
16. Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). “A three-component conceptualization of organizational commitment”. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61-89.
17. Nguyễn Minh Uyên, Huỳnh Trí Huy. (2019). “Các nhân tố ảnh hưởng đến sự gắn bó của nhân viên lễ tân khách sạn tại thành phố Cần Thơ”. *Tạp chí Khoa học Kinh tế*, số 74: 1-12.
18. Nguyễn Thị Liên, Trần Văn Hoàng, & Phạm Quang Dũng. (2022). “Workplace engagement and employee turnover intention”. *Asia-Pacific Business Review*, 28(2): 223-240.
19. Nguyễn Thị Mai, Trần Văn Hoàng, & Phạm Quang Dũng. (2022). “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự thích nghi tổ chức trong bối cảnh biến động”. *Tạp chí Khoa học Quản lý*, 18(4): 77-85.
20. Nguyễn Văn Nhi, Trần Thị Phương Hiền, & Vũ Khôi Nguyên. (2022). “Các yếu tố ảnh hưởng đến sự hài lòng công việc của nhân viên tại doanh nghiệp nhỏ và vừa”. *Tạp chí Kinh tế & Quản trị Kinh doanh*, 18(3): 112-124.
21. Obeng, A. F., Zhu, Y., Quansah, P. E., Ntarmah, A. H., & Cobbinah, E. (2021). High-Performance Work Practices and Turnover Intention: Investigating the Mediating Role of Employee Morale and the Moderating Role of Psychological Capital. *SAGE Open*, 11(1), 1-22. DOI:10.1177/2158244020988557.
22. Stalcup, L. D., Deale, C. S., & Todd, S. Y. (2014). Human Resources Practices for Environmental Sustainability in Lodging Operations. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 13(4): 389-404. <https://doi.org/10.1080/15332845.2014.888508>
23. Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). “Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings”. *Personnel Psychology*, 46(2): 259-293.