



# TÁC ĐỘNG CỦA VIỆC LÀM THỎA ĐÁNG ĐẾN Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH KHÁCH SẠN: TRƯỜNG HỢP NGHIÊN CỨU TẠI THÀNH PHỐ HỒ CHÍ MINH

Nguyễn Huỳnh Mai Xuân<sup>1,2\*</sup>, Nguyễn Quyết Thắng<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Trường Du lịch - Đại học Huế, 22 Lâm Hoàng, Huế, Việt Nam

<sup>2</sup> Trường Đại học Công nghệ Thành phố Hồ Chí Minh, 475A Điện Biên Phủ, TP. HCM, Việt Nam

\* Tác giả liên hệ: Nguyễn Huỳnh Mai Xuân <nguyenhuynhmaixuan@hueuni.edu.vn>

(Ngày nhận bài: 1-11-2024; Ngày chấp nhận đăng: 30-12-2024)

**Tóm tắt.** Nghiên cứu nhằm khám phá mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh, đồng thời đánh giá vai trò trung gian của sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống trong mối quan hệ này. Nghiên cứu đã xây dựng và kiểm định tính hợp lệ, độ tin cậy của các thang đo để đảm bảo khả năng đo lường các khái niệm nghiên cứu. Đồng thời, nghiên cứu áp dụng kỹ thuật phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) trên cơ sở khảo sát 360 người lao động trong lĩnh vực khách sạn trên địa bàn Thành phố Hồ Chí Minh. Kết quả phân tích thực nghiệm chỉ ra rằng việc làm thỏa đáng có tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc của nhân viên, đồng thời cải thiện đáng kể sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nghiên cứu cũng đưa ra các khuyến nghị cụ thể nhằm giúp doanh nghiệp khách sạn tối ưu hóa chính sách nhân sự, tập trung cải thiện môi trường làm việc thuận lợi và viên mãn, chế độ đãi ngộ phù hợp, sự công nhận đối với những nỗ lực của nhân viên và thúc đẩy sức khỏe toàn diện của nhân viên.

**Từ khóa:** nhân viên, khách sạn, cân bằng công việc-cuộc sống, việc làm thỏa đáng, ý định nghỉ việc

## Impact of decent work on turnover intention among hospitality employees: Case study in Ho Chi Minh City

Nguyen Huynh Mai Xuan <sup>1,2\*</sup>, Nguyen Quyet Thang <sup>2</sup>

<sup>1</sup> School of Hospitality and Tourism, Hue University, 22 Lam Hoang St., Hue, Vietnam

<sup>2</sup> Ho Chi Minh City University of Technology, 475A Dien Bien Phu, Ho Chi Minh City, Vietnam

(HUTECH University)

\* Correspondence to Nguyen Huynh Mai Xuan <nguyenhuynhmaixuan@hueuni.edu.vn>

(Received: November 1, 2024; Accepted: December 30, 2024)

**Abstract.** The research explores the relationship between decent work and turnover intention of hotel employees in Ho Chi Minh City, as well as assesses the mediating role of work-life balance in this relationship. The study developed and validated the reliability and validity of measurement scales to ensure accurate assessment of the research concepts. Based on data from 360 hotel employees in Ho Chi Minh city, Confirmatory Factor Analysis (CFA) and Structural Equation Modeling (SEM) were applied to analyze the data. The empirical analysis results indicate that decent work has a negative impact on employees' turnover intention while significantly improving work-life balance. The study also provides specific recommendations to help hotel businesses in optimizing their human resources policies, focusing on improving a conducive and fulfilling environment, appropriate remuneration, recognition of employee efforts, and promoting the general employee health.

**Keywords:** employees, hospitality, work-life balance, decent work, turnover intention

## 1 Đặt vấn đề

Thành phố Hồ Chí Minh là trung tâm du lịch hàng đầu của Việt Nam, thu hút khoảng 70% lượng khách quốc tế đến mỗi năm nhờ vào cơ sở hạ tầng phát triển, giao thông thuận tiện và nguồn tài nguyên du lịch đa dạng. Trong giai đoạn 2018-2023, ngành du lịch tại Thành phố Hồ Chí Minh ghi nhận sự tăng trưởng mạnh mẽ, đặc biệt trong lĩnh vực khách sạn. Theo số liệu từ Sở Du lịch Thành phố Hồ Chí Minh, trước khi đại dịch COVID-19 xảy ra, nhu cầu nhân lực tại các khách sạn đã gia tăng đáng kể. Số lượng nhân viên trong ngành này tăng từ 49.560 người vào năm 2015 lên 84.600 người vào năm 2019, đạt tốc độ tăng trưởng trung bình khoảng 15% mỗi năm [1]. Tuy nhiên, đại dịch đã gây ra nhiều tác động tiêu cực, khiến nhiều nhân viên rời bỏ ngành để tìm kiếm công việc ổn định hơn. Báo cáo của Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội năm 2021 chỉ ra tỷ lệ thiếu hụt lao động trong ngành khách sạn lên tới gần 30% sau đại dịch, tạo nên khoảng trống kỹ năng lớn mà các doanh nghiệp phải nhanh chóng bù đắp [2].

Dù ngành khách sạn đang phục hồi, tình trạng nhảy việc vẫn phổ biến, với tỷ lệ biến động nhân sự cao hơn so với nhiều ngành. Sự luân chuyển nhân sự cao và thiếu hụt lao động có kinh nghiệm đã làm gia tăng chi phí tuyển dụng, đào tạo, đồng thời ảnh hưởng tiêu cực đến trải nghiệm khách hàng và uy tín của tổ chức [3]. Trong bối cảnh phục hồi sau đại dịch, việc giữ chân và phát triển nhân sự chất lượng là ưu tiên hàng đầu của ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh nhằm duy trì sự ổn định và nâng cao năng lực cạnh tranh.

Ngành khách sạn cung cấp dịch vụ đòi hỏi chất lượng và sự tận tâm của đội ngũ nhân viên đóng vai trò quyết định thành công. Sự hài lòng của khách hàng trong ngành dịch vụ phụ thuộc rất lớn vào chất lượng nhân sự [4]. Tuy nhiên, tỷ lệ luân chuyển cao kéo theo những hệ quả tiêu cực như tăng chi phí tuyển dụng và đào tạo, làm mất đi tri thức quý giá của tổ chức và ảnh hưởng đến sự hài lòng của khách hàng, từ đó ảnh hưởng đến danh tiếng doanh nghiệp [5-7]. Tình trạng này còn tác động đến động lực và mức độ gắn kết của đội ngũ, làm giảm năng suất công ty [8, 9].

Nhiều nghiên cứu đã xem xét các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên, chủ yếu tập trung vào các yếu tố như thu nhập, điều kiện làm việc, hành vi lãnh đạo, căng thẳng trong

công việc và cơ hội đào tạo phát triển [10, 11]. Tuy nhiên, khía cạnh việc làm thỏa đáng, một yếu tố liên quan đến tính bền vững và ý nghĩa của công việc vẫn chưa được nghiên cứu sâu [12]. Mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc có sự khác biệt theo ngữ cảnh văn hóa và ngành nghề. Ở các quốc gia phát triển, việc làm thỏa đáng tập trung vào các yếu tố như phát triển nghề nghiệp và công nhận đóng góp. Trong khi đó, ở các quốc gia đang phát triển, các yếu tố cơ bản như mức lương đủ sống và điều kiện làm việc an toàn được nhấn mạnh [13, 14]. Ở các ngành nghề như dịch vụ khách hàng, nơi mà điều kiện làm việc khắc nghiệt và áp lực cao, tác động của việc làm thỏa đáng đối với ý định nghỉ việc càng trở nên rõ rệt [15]. Các kết quả nghiên cứu cụ thể về sự khác biệt này còn hạn chế [16, 17]. Để hiểu rõ hơn về mối quan hệ giữa việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc trong các ngữ cảnh văn hóa và ngành nghề khác nhau, cần thực hiện thêm nhiều nghiên cứu thực nghiệm và phân tích sâu hơn. Do đó, nghiên cứu này được tiến hành nhằm khám phá tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn tại Thành phố Hồ Chí Minh. Việc hiểu rõ hơn về ảnh hưởng của yếu tố này là cần thiết để giúp các tổ chức giữ chân nhân sự tài năng, duy trì chất lượng dịch vụ và nâng cao hiệu quả hoạt động, đặc biệt trong ngành khách sạn.

## 2. Cơ sở lý thuyết

### 2.1 Ý định nghỉ việc

Theo lý thuyết hành vi có kế hoạch (Theory of Planned Behavior - TPB) [18], ý định của cá nhân là yếu tố dự báo mạnh nhất cho hành vi thực tế, được hình thành dựa trên ba yếu tố: thái độ đối với hành vi, chuẩn mực xã hội, và kiểm soát hành vi cảm nhận. Trong bối cảnh tổ chức, ý định nghỉ việc được hiểu là một dạng dự đoán cho hành vi rời bỏ tổ chức của nhân viên, phản ánh suy nghĩ và mong muốn rời bỏ công việc hiện tại. Mobley và cs. [19] đã phát triển một mô hình chuyển đổi ý định, trong đó chỉ ra rằng ý định nghỉ việc là bước trung gian quan trọng giữa sự không hài lòng công việc và hành vi nghỉ việc thực tế. Trong các nghiên cứu hiện nay, ý định nghỉ việc được nghiên cứu mở rộng bao gồm các yếu tố bên ngoài như cơ hội việc làm thay thế và các yếu tố cá nhân như căng thẳng công việc, sự cân bằng công việc-cuộc sống. Những mô hình đa yếu tố như của Price [20] đã tích hợp các khía cạnh tổ chức và cá nhân, nhấn mạnh rằng ý định nghỉ việc không chỉ bị ảnh hưởng bởi các yếu tố nội bộ của tổ chức mà còn bởi điều kiện thị trường lao động và bối cảnh văn hóa.

Điều kiện làm việc kém, mức lương không phù hợp, công việc không đáp ứng nhu cầu cơ bản của người lao động là những yếu tố tiêu cực ảnh hưởng đến động lực và sự gắn kết của nhân viên với tổ chức, từ đó ý định nghỉ việc sẽ gia tăng đáng kể [21]. Ngược lại, việc làm thỏa đáng, với các đặc điểm như mức lương hợp lý, điều kiện làm việc an toàn, và cơ hội phát triển nghề nghiệp, đóng vai trò quan trọng trong việc giảm thiểu ý định nghỉ việc [22, 23]. Khi nhận thức của nhân viên về sự thỏa đáng trong công việc tăng lên, họ có xu hướng gắn bó với tổ chức hơn [24], và điều kiện làm việc tích cực được xem như một công cụ quan trọng giảm thiểu rủi ro mất nhân sự [25].

## 2.2 Việc làm thỏa đáng

Khái niệm việc làm thỏa đáng được Tổ chức Lao động Quốc tế [26] định nghĩa là công việc bao gồm sự an toàn, tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe, thù lao thỏa đáng, thời gian rảnh rỗi và nghỉ ngơi, sự phù hợp hoặc ít nhất là không có xung đột giữa các giá trị nơi làm việc và giá trị của người lao động và cộng đồng của họ. Lý thuyết tâm lý làm việc [27] định nghĩa các thành phần của việc làm thỏa đáng là điều kiện làm việc an toàn, chế độ bồi thường thỏa đáng, thời gian rảnh rỗi và nghỉ ngơi đầy đủ, tiếp cận dịch vụ chăm sóc sức khỏe và các giá trị tổ chức phù hợp với các giá trị gia đình và xã hội.

Việc làm thỏa đáng đóng vai trò là nguồn lực công việc quan trọng, bao gồm các điều kiện như quyền tự chủ, phản hồi tích cực, hỗ trợ xã hội và cơ hội phát triển, giúp nhân viên đối phó hiệu quả với áp lực và nhu cầu công việc cao [28, 29]. Theo mô hình Nhu cầu công việc-Nguồn lực (JD-R), khi nguồn lực công việc đầy đủ, tác động tiêu cực của nhu cầu công việc giảm, góp phần nâng cao hiệu suất làm việc và giảm ý định nghỉ việc [30, 31]. Nghiên cứu cho thấy việc làm thỏa đáng giúp tăng động lực và sự gắn kết, từ đó giảm thiểu khả năng nhân viên rời bỏ công việc [32, 33].

Việc làm thỏa đáng được đánh giá dựa vào các yếu tố như: các nguyên tắc và giá trị cơ bản tại nơi làm việc, thời gian làm việc và khối lượng công việc phù hợp, công việc hiệu quả và viên mãn, sự đền đáp có ý nghĩa cho việc thực hiện quyền công dân, bảo vệ xã hội, cơ hội, sức khỏe và an toàn [29]; mức lương thỏa đáng, giờ làm việc cho phép có thời gian rảnh rỗi và nghỉ ngơi, sức khỏe và an toàn về mặt thể chất và quan hệ giữa các cá nhân [27]; sự ổn định và an ninh tại nơi làm việc, kết hợp công việc, gia đình và cuộc sống cá nhân, thu nhập đầy đủ và công việc hiệu quả [33].

## 2.3 Sự cân bằng công việc và cuộc sống

Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống được định nghĩa là “sự hài lòng tại nơi làm việc và gia đình với xung đột vai trò tối thiểu” [34]. Cân bằng công việc-cuộc sống là mức độ mà một cá nhân tham gia và hài lòng với vai trò công việc và vai trò gia đình của mình, bao gồm ba khía cạnh sau đây của cân bằng công việc-gia đình: cân bằng thời gian, cân bằng sự tham gia và cân bằng sự hài lòng. Cân bằng thời gian liên quan đến việc dành thời gian bằng nhau cho công việc và gia đình. Cân bằng về sự tham gia đòi hỏi sự tham gia bình đẳng vào công việc và gia đình [35]. Cân bằng sự hài lòng có nghĩa là sự hài lòng như nhau đối với công việc và gia đình. Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống biểu thị sự cân bằng không chỉ giữa công việc và gia đình mà còn giữa công việc và cuộc sống - phần còn lại của hoạt động sống của một người [36, 37].

### 3 Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

#### 3.1 Giả thuyết nghiên cứu

##### Việc làm thỏa đáng và sự cân bằng công việc - cuộc sống

Theo nghiên cứu của Kabir và cs. [38], ba yếu tố chính của việc làm thỏa đáng gồm bản chất công việc, đối thoại xã hội, và quyền lợi người lao động ảnh hưởng trực tiếp đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Nghiên cứu chỉ ra rằng môi trường làm việc không thân thiện, đối thoại xã hội và quyền lợi người lao động không được đảm bảo dẫn đến sự suy giảm đáng kể trong cân bằng công việc-cuộc sống. Đồng thời, tình trạng kiệt sức và căng thẳng thường xảy ra ở những nhân viên không đạt được sự cân bằng này, làm giảm mức độ cam kết và khả năng gắn bó với tổ chức [39]. Phần lớn các nghiên cứu trước đây đều nhấn mạnh rằng nhân viên nữ chịu tác động nặng nề hơn bởi các vấn đề cân bằng công việc-cuộc sống [40]. Các mối quan tâm chính của họ bao gồm thời gian đi làm ngắn hơn và khả năng dành nhiều thời gian hơn cho gia đình. Đặc biệt trong ngành khách sạn với tính chất đòi hỏi thời gian làm việc nhiều và thiếu linh hoạt, gây khó khăn cho việc duy trì sự cân bằng hợp lý. Đảm bảo việc làm thỏa đáng sẽ tạo ra việc đảm bảo sức khỏe và an toàn, mức lương phù hợp, thời gian làm việc hợp lý và giá trị bổ sung, điều này đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện cân bằng công việc-cuộc sống của nhân viên:

H1: Việc làm thỏa đáng tác động tích cực (+) đến sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

##### Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống và ý định nghỉ việc

Các nghiên cứu thực nghiệm đã khẳng định mối liên hệ tích cực giữa sự cân bằng công việc-cuộc sống và mức độ hài lòng trong công việc [41]. Một nghiên cứu tại Úc [42] chỉ ra rằng trải nghiệm tích cực về cân bằng công việc-cuộc sống không chỉ nâng cao đáng kể sự hài lòng trong công việc mà còn giảm thiểu ý định nghỉ việc. Nghiên cứu này nhấn mạnh rằng ý định nghỉ việc của nhân viên có thể được giảm thiểu thông qua việc cải thiện sự cân bằng công việc-cuộc sống, từ đó tăng cường sự hài lòng trong công việc.

Hơn nữa, tồn tại mối quan hệ đáng kể giữa cân bằng công việc-cuộc sống, sự hài lòng trong công việc và ý định rời bỏ tổ chức [43]. Đồng nhất với kết quả của Brough và cs. [44], sự cân bằng hiệu quả giữa công việc và cuộc sống góp phần nâng cao sự hài lòng công việc, giảm ý định nghỉ việc và củng cố mối liên kết giữa các yếu tố này. Trên cơ sở các phân tích trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H2: Sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống tác động tiêu cực (-) đến ý định nghỉ việc.

##### Việc làm thỏa đáng và ý định nghỉ việc

Nghiên cứu của Duffy [27] đã khám phá ra mối quan hệ giữa năm yếu tố của việc làm thỏa đáng và sự hài lòng trong công việc, nhận thức về công việc ý nghĩa và ý định nghỉ việc của nhân viên. Một nghiên cứu gần đây được thực hiện ở Thổ Nhĩ Kỳ cho thấy tất cả năm khía cạnh của việc làm

thỏa đáng dự đoán tác động ngược chiều lên ý định nghỉ việc [45]. Các nghiên cứu chỉ ra rằng việc làm thỏa đáng ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với công việc và sự hài lòng trong công việc [46], và ảnh hưởng tiêu cực đến sự mệt mỏi trong nghề nghiệp và ý định nghỉ việc [24]. Nhất quán với các nghiên cứu trước đó [46,24], kết quả nghiên cứu Wan và cs. [47] chỉ ra rằng việc làm thỏa đáng ảnh hưởng ngược chiều lên ý định nghỉ việc của nhân viên. Khách sạn là một ngành công nghiệp thâm dụng lao động và điều kiện làm việc rất căng thẳng, với giờ làm việc dài và không đều, mức lương thấp và thiếu sự bảo đảm việc làm. Nhiều công việc liên quan đến tương tác trực tiếp như lễ tân khách sạn, người phục vụ và nhân viên pha chế. Người lao động quan tâm nhiều hơn đến trải nghiệm làm việc thỏa đáng và cân bằng giữa công việc và cuộc sống. Họ có nhiều khả năng ở lại trong tổ chức nếu họ có được công việc tốt. Ngược lại, họ có khả năng rời bỏ tổ chức nếu công việc của họ không phù hợp, không đủ đáng hoàng. Với những phân tích trên, tác giả đề xuất giả thuyết nghiên cứu sau:

H3: Việc làm thỏa đáng có tác động tiêu cực (-) đến ý định nghỉ việc.

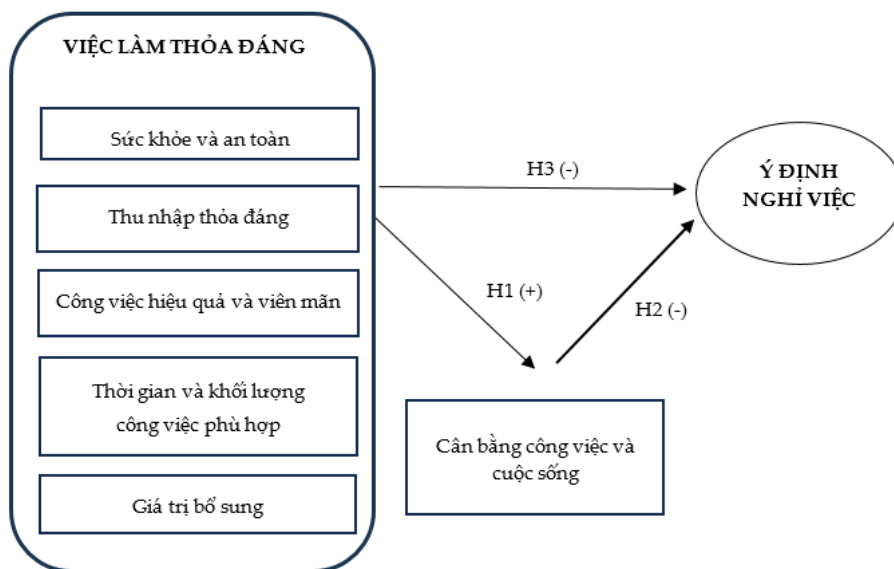
### 3.2 Phương pháp nghiên cứu

Tác giả đầu tiên sử dụng phương pháp định tính để tổng hợp các lý thuyết liên quan đến ý định nghỉ việc và việc làm thỏa đáng. Từ đó, tác giả đề xuất mô hình nghiên cứu, phát triển giả thuyết, và xác định thang đo cho các biến trong mô hình. Các thang đo và biến quan sát được thảo luận với chuyên gia và nhà quản lý khách sạn để bổ sung và điều chỉnh. Nghiên cứu sử dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM để kiểm định các mối quan hệ trong mô hình, xác định rõ mối quan hệ giữa các biến, và kiểm định các giả thuyết nghiên cứu.

Cỡ mẫu phù hợp cho nghiên cứu tối thiểu là 350 [48], ứng với mô hình có 35 biến quan sát. Nhóm nghiên cứu liên hệ với các nhân sự làm việc tại các bộ phận trong khách sạn từ 3 đến 5 sao tại Thành phố Hồ Chí Minh thông qua mạng xã hội và khảo sát trực tuyến các nhân sự này. Kết quả khảo sát thu về 374 phiếu, trong đó số phiếu phản hồi hợp lệ là 360 phiếu. Mô tả mẫu và kết quả khảo sát được thực hiện, kiểm tra độ tin cậy thang đo qua Cronbach's Alpha, và sử dụng hệ số tương quan biến tổng. Phân tích nhân tố khám phá (EFA) kiểm tra giá trị hội tụ và phân biệt của thang đo; kiểm định KMO xác nhận sự phù hợp của kích thước mẫu. Phân tích nhân tố khẳng định (CFA) kiểm tra tính đơn biến, đa biến và xác nhận lại giá trị hội tụ, giá trị phân biệt, cùng với đánh giá ý nghĩa đóng góp của các biến cấp một đến các biến cấp hai.

Như vậy, toàn bộ quá trình phân tích đảm bảo tính khách quan và đáng tin cậy của mô hình nghiên cứu, từ việc xử lý dữ liệu đến việc kiểm định các mối quan hệ và giả thuyết.

3.3 Mô hình nghiên cứu



Hình 1. Mô hình nghiên cứu đề xuất

Nguồn: Tác giả, 2024

Trên cơ sở các nghiên cứu tiền nhiệm và thảo luận cùng với các chuyên gia, nhà quản lý khách sạn, tác giả tiến hành đề xuất thang đo và các biến quan sát của việc làm thỏa đáng, sự cân bằng công việc cuộc sống và ý định nghỉ việc của nhân viên (Bảng 1).

Bảng 1. Thang đo

NỘI DUNG	MÃ HÓA	NGUỒN
<b>Thang đo việc làm thỏa đáng - Decent Work (DW)</b>		
<i>Sức khỏe và an toàn lao động (Health and Safety)</i>		
Tôi cảm thấy an toàn về mặt cảm xúc khi tương tác với mọi người tại nơi làm việc.	HS1	Hsieh và cs. [49] Duffy và cs. [27] Ferraro và cs. [29]
Tại nơi làm việc, tôi cảm thấy an toàn trước bất kỳ hình thức lạm dụng tình cảm hoặc lời nói nào.	HS2	
Tôi cảm thấy an toàn về thể chất khi tương tác với mọi người tại nơi làm việc.	HS3	
Tại nơi làm việc, tôi được chấp nhận vì chính con người tôi (bất kể giới tính, tuổi tác, dân tộc, tôn giáo).	HS4	
Công việc của tôi đảm bảo sức khỏe thể chất và tinh thần của tôi.	HS5	
<i>Thu nhập thỏa đáng (Adequate remuneration)</i>		
Tôi nghĩ mức lương của tôi là công bằng so với những gì tôi làm trong công việc.	AR1	Duffy và cs. [27] Ferraro và cs. [29]

NỘI DUNG	MÃ HÓA	NGUỒN
Tôi được thưởng xứng đáng cho công việc của mình.	AR2	Aybas và cs. [32]
Thu nhập từ công việc đủ để tôi chi trả cho bản thân và gia đình.	AR3	
Những gì tôi kiếm được thông qua công việc của mình cho phép tôi sống một cách có phẩm giá và tự chủ.	AR4	
Tôi nghĩ tôi có triển vọng tăng lương/phúc lợi.	AR5	
<b>Công việc hiệu quả và viên mãn (<i>Fulfilling and Productive Work</i>)</b>	<b>FP</b>	
Tôi coi công việc tôi làm là đáng trân trọng.	FP1	
Thông qua công việc của mình, tôi có thể nâng cao trình độ chuyên môn.	FP2	Duffy và cs. [27]
Những gì tôi nhận được từ công việc cho phép tôi sống với cảm giác hạnh phúc cá nhân.	FP3	Ferraro và cs. [29]
Công việc của tôi góp phần vào sự hoàn thiện cá nhân và nghề nghiệp của tôi.	FP4	Webster, Budlender và Orkin [33]
Ở nơi làm việc/công việc của tôi, tôi được đối xử một cách tôn trọng.	FP5	
<b>Thời gian và khối lượng công việc phù hợp (<i>Adequate Working Time and Workload</i>)</b>	<b>TW</b>	
Công việc của tôi cho phép tôi có thời gian cho gia đình/cuộc sống cá nhân.	TW1	
Lịch làm việc cho phép tôi quản lý cuộc sống của mình tốt.	TW2	
Tôi cho rằng số giờ làm việc trung bình mỗi ngày của tôi là đủ/phù hợp.	TW3	Ferraro và cs. [29]
Tôi cảm thấy khối lượng công việc mỗi ngày phải làm của mình là phù hợp.	TW4	Marta Graç và cs. [50]
Tôi không cảm thấy căng thẳng tinh thần với khối lượng công việc mỗi ngày phải hoàn thành.	TW5	Webster, Budlender và Orkin [33]
<b>Giá trị bổ sung từ công việc (<i>Complementary values</i>)</b>	<b>CV</b>	
Các giá trị của tổ chức tôi phù hợp với các giá trị của gia đình tôi.	CV1	
Các giá trị của tổ chức tôi phù hợp với các giá trị trong cộng đồng của tôi.	CV2	Cable và DeRue [51]
Công việc của tôi góp phần đóng góp cho tương lai các nhân sự mới.	CV3	Duffy và cs. [27]
Công việc tôi làm góp phần tạo ra giá trị cho công ty/tổ chức/ doanh nghiệp/khách hàng/khách hàng tiềm năng/xã hội, v.v. của tôi.	CV4	
<b>Thang đo sự cân bằng công việc và cuộc sống (<i>Work-life balance</i>)</b>	<b>WLB</b>	
Hiện tại, tôi có sự cân bằng tốt giữa thời gian dành cho công việc và thời gian dành cho các hoạt động không liên quan đến công việc.	WLB1	
Tôi cân bằng thời gian là phân bổ thời gian ngang nhau cho công việc và gia đình.	WLB2	Greenhaus và cs. [35]
Tôi cân bằng sự tham gia về mặt tinh thần với các vấn đề công việc và gia đình.	WLB3	Wong và cs. [52]
Tôi cân bằng sự hài lòng ngang nhau giữa gia đình và công việc.	WLB4	
<b>Thang đo ý định nghỉ việc (<i>Turnover intention</i>)</b>	<b>TI</b>	
Tôi thường nghĩ đến việc rời bỏ công việc hiện tại.	TI1	Bothma và Roodt [53]
Tôi bắt đầu tìm kiếm những cơ hội công việc khác ở bên ngoài.	TI2	Wang và cs. [54]



NỘI DUNG	MÃ HÓA	NGUỒN
Tôi có ý định từ bỏ công việc hiện tại.	TI3	
Tôi nghĩ rằng mình sẽ không làm việc ở khách sạn này khi có cơ hội công việc khác tốt hơn.	TI4	
Tôi hy vọng sẽ tìm được việc làm mới vào năm sau.	TI5	

Nguồn: Tác giả, 2024

## 4 Kết quả và thảo luận

### 4.1 Thông tin mẫu khảo sát

Đối tượng khảo sát là nhân viên đang làm việc tại các khách sạn, trong đó 41% là nam và 59% là nữ, cơ cấu giới tính khá cân bằng theo giới. Độ tuổi nhân viên chủ yếu tập trung từ 18–25 tuổi, chiếm

**Bảng 2.** Thống kê mô tả đối tượng khảo sát

Đặc điểm nhân khẩu học	Mô tả	Tần suất	Tỷ lệ (%)
GIỚI TÍNH	Nam	147	40,8
	Nữ	213	59,2
ĐỘ TUỔI	18-25 tuổi	271	75,3
	26-35 tuổi	68	18,9
	36-45 tuổi	14	3,9
	Trên 45 tuổi	7	1,9
KINH NGHIỆM	Dưới 1 năm	30	8,3
	1-3 năm	253	70,3
	4-6 năm	52	14,4
	7-10 năm	6	1,7
	Trên 10 năm	19	5,3
TRÌNH ĐỘ	Trung học phổ thông	14	3,9
	Trung cấp, Cao đẳng	10	2,8
	Đại học	297	82,5
	Sau đại học	39	10,8
HÔN NHÂN	Độc thân	302	83,9
	Đã kết hôn	37	10,3
	Khác	21	5,8
BỘ PHẬN LÀM VIỆC	Lễ tân	33	9,2
	Housekeeping	56	15,6
	F&B	158	43,9
	Hành chính, nhân sự, đào tạo	16	4,4
	Kỹ thuật, bảo trì	3	0,8
	Sales & Marketing	16	4,4
	Khác	78	21,7
<b>Tổng cộng</b>		<b>360</b>	<b>100,0</b>

Nguồn: Tác giả thống kê thông qua SPSS, 2024

75%, tiếp theo là nhóm 26–35 tuổi, chiếm 19%, phù hợp với đặc điểm nhân khẩu học của ngành dịch vụ khách sạn. Các tiêu chí nhân khẩu học khác được phân tích chi tiết trong bảng 2 cho thấy, đa số nhân viên có kinh nghiệm từ 1-3 năm (chiếm 70%), trình độ học vấn chủ yếu là đại học (chiếm 82%), đa phần chưa lập gia đình (84%). Nhân viên được khảo sát làm việc phân bố tương đối đồng đều giữa các bộ phận nghiệp vụ như lễ tân (9,2%), nhà hàng (44%) và buồng phòng (16%).

#### 4.2 Kết quả phân tích

##### Đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach’s Alpha và ma trận xoay nhân tố

Hệ số Cronbach's Alpha của các biến HS, AR, FP, TW, CV, WLB và TI đều vượt qua ngưỡng 0,6, đồng thời các biến quan sát đều có hệ số tương quan giữa biến và tổng lớn hơn 0,3 (Bảng 3). Kết quả này chứng tỏ các thang đo có độ tin cậy cao, đảm bảo tính nhất quán nội tại, và phù hợp để sử dụng trong các phân tích tiếp theo. Sau khi kiểm định độ tin cậy Cronbach’s Alpha của các thành phần thang đo, nghiên cứu tiếp tục thực hiện phân tích EFA đối với các thang đo. Kết quả KMO = 0,914 > 0,5 nên phân tích nhân tố là phù hợp. Sig. (Bartlett’s Test) = 0,000 (Sig. < 0,05) chứng tỏ các biến quan sát có tương quan với nhau trong tổng thể [55].

**Bảng 3.** Đánh giá độ tin cậy thang đo Cronbach’s Alpha và Ma trận xoay nhân tố

Tên	Biến quan sát	Nhân tố							Số quan sát	Hệ số tương quan giữa biến và tổng	Cronbach’s Alpha
		1	2	3	4	5	6	7			
Ý định nghỉ việc	TI4	0,932							5	0,895	0,944
	TI5	0,909						0,883			
	TI1	0,846						0,808			
	TI2	0,820						0,833			
	TI3	0,817						0,827			
Thời gian và khối lượng công việc phù hợp	TW1		0,894						5	0,781	0,900
	TW2		0,830					0,802			
	TW3		0,799					0,766			
	TW4		0,756					0,723			
	TW5		0,741					0,684			
Thu nhập thỏa đáng	AR3			0,892					5	0,790	0,895
	AR2			0,864				0,799			
	AR1			0,779				0,760			
	AR4			0,729				0,717			
	AR5			0,655				0,654			
Sức khỏe và an toàn	HS3				0,806				5	0,703	0,846
	HS4				0,757			0,637			
	HS1				0,719			0,653			
	HS5				0,707			0,667			

Tên	Biến quan sát	Nhân tố							Số quan sát	Hệ số tương quan giữa biến và tổng	Cronbach's Alpha
		1	2	3	4	5	6	7			
lao động	HS2				0,562					0,616	
Giá trị bổ sung từ công việc	CV4					0,853				0,705	
	CV3					0,805				0,689	
	CV2					0,638			4	0,618	0,825
	CV1					0,550				0,591	
Cân bằng công việc và cuộc sống	WLB4						0,923			0,776	
	WLB1						0,747			0,715	
	WLB3						0,704			0,688	0,859
	WLB2						0,608		4	0,641	
Công việc viên mãn và hiệu quả	FP5							0,744		0,676	
	FP1							0,655		0,555	
	FP3							0,617		0,614	0,800
	FP2							0,580		0,541	
	FP4							0,576		0,526	
Eigenvalues										1,302	
Phương sai trích (%)										62,1	
KMO										0,914	

Phương pháp trích: Principal Axis Factoring; Phép xoay: Promax

Nguồn: Tác giả phân tích thông qua SPSS, 2024

Tổng phương sai được giải thích Eigenvalues  $1,302 > 1$  tại nhân tố thứ 7, như vậy các nhân tố rút trích được từ EFA có ý nghĩa tóm tắt thông tin các biến quan sát đưa vào tốt nhất. Tổng phương sai trích  $62,1\% > 50\%$ . Điều này chứng tỏ  $62,1\%$  biến thiên của dữ liệu được giải thích bởi 7 nhân tố. Kết quả phân tích nhân tố khám phá (EFA) cho thấy các biến quan sát đều có hệ số tải lớn hơn 0,5. Đồng thời phân tích cũng cho thấy các biến quan sát đề xuất đều hội tụ vào 7 yếu tố đại diện, không có biến xấu nào bị loại. Thang đo hoàn toàn phù hợp cho các kiểm định tiếp theo.

### Tính hội tụ, tính phân biệt của các biến

Trong hai lần phân tích CFA đầu tiên, kết quả kiểm định tính hội tụ cho thấy cần loại bỏ các biến quan sát FP4 và FP1 do không đạt yêu cầu về mức độ hội tụ của AVE. Sau khi loại bỏ hai biến này, kết quả CFA đạt yêu cầu. Cụ thể, hệ số tin cậy tổng hợp (CR) của các thang đo đều lớn hơn 0,7 chứng tỏ thang đo các biến được thiết kế tốt và có độ tin cậy tổng hợp cao, biến có CR cao nhất là TI với 0,945 cho thấy mức độ nhất quán rất cao trong các biến quan sát. Đồng thời, tất cả các biến đều có  $AVE \geq 0,5$  nghĩa là phương sai của các biến quan sát được giải thích bởi biến tiềm ẩn. Tuy nhiên, một số biến có giá trị gần ngưỡng như HS (0,528) và FP (0,515) cần chú ý cải thiện các biến quan sát để tăng

tính hội tụ. Ngoài ra, căn bậc hai của AVE lớn hơn hệ số tương quan giữa các biến tiềm ẩn, đảm bảo tính phân biệt giữa các thang đo [56].

### **Đánh giá chất lượng biến bậc hai Việc làm thỏa đáng**

Để đánh giá được chất lượng biến bậc hai dựa vào chất lượng biến quan sát của biến bậc một, tính hội tụ, tính phân biệt của các biến bậc một. Đồng thời, kết quả mô hình đánh giá đạt kết quả tốt với CMIN/DF là 2,687, CFI là 0,919, RMSEA là 0,069. [57]. Mỗi quan hệ tác động từ biến bậc hai DW lên các biến bậc một gồm HS, AR, FP, CV, TW đều có p-value < 0,05 như vậy các biến bậc một phản ánh tốt biến bậc hai. Trọng số hồi quy chuẩn của các biến bậc một gồm HS là 0,637, AR là 0,776, FP là 0,838, TW là 0,69, tất cả đều lớn hơn 0,5 nên kết quả đạt giá trị tốt, riêng biến CV có trọng số hồi quy chuẩn là 0,465 gần bằng 0,5 có thể cải thiện để đảm bảo tính hội tụ [56]

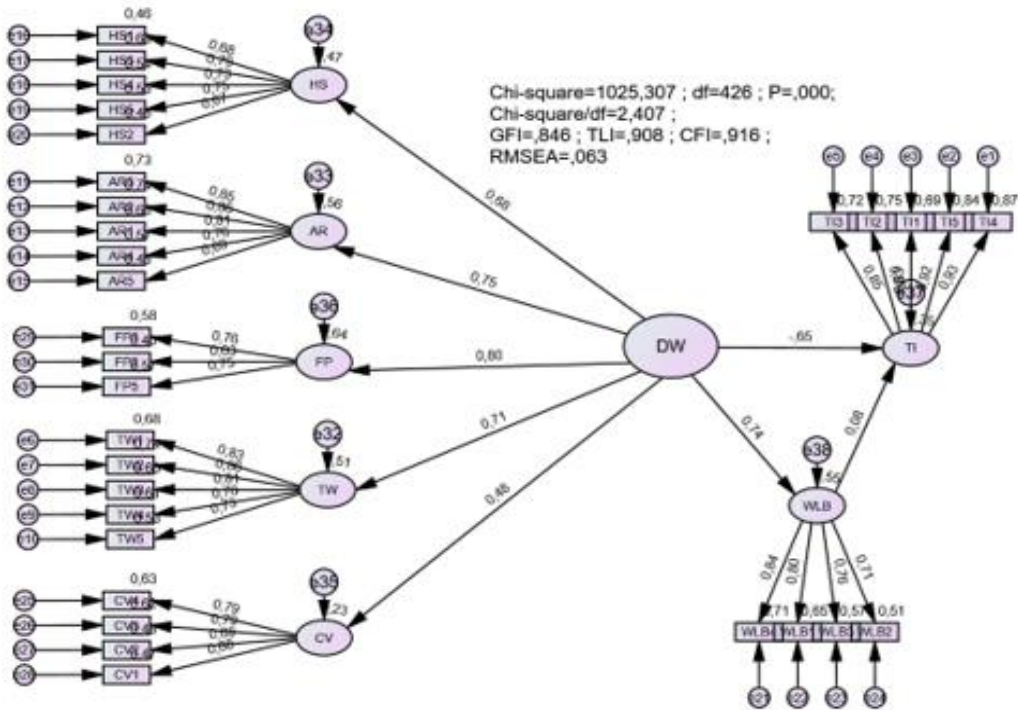
### **Kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết**

Kết quả phân tích mô hình cấu trúc tuyến tính (SEM) cho thấy các chỉ số đo lường mức độ phù hợp của mô hình đều đạt giá trị tốt. Cụ thể, chỉ số CMIN/df là 2,407 nằm trong khoảng lý tưởng và được coi là đạt chuẩn, cho thấy mô hình có mức độ phù hợp đáng kể [57].

Hai chỉ số TLI (Tucker-Lewis Index) và CFI (Comparative Fit Index) lần lượt đạt 0,908 và 0,916, đều vượt ngưỡng 0,9, khẳng định mức độ phù hợp tốt của mô hình [57]. Những giá trị này cho thấy mô hình có khả năng giải thích tốt mối quan hệ giữa các biến trong nghiên cứu.

Đồng thời, chỉ số RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) đạt giá trị 0,063, nằm dưới ngưỡng 0,08, cho thấy mô hình có độ phù hợp chấp nhận được [58]. Các kết quả này khẳng định mô hình SEM không chỉ đáp ứng các yêu cầu cơ bản về tính phù hợp mà còn có độ tin cậy cao trong việc đánh giá mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu (Hình 2).

Trọng số hồi quy sự tác động của các yếu tố trên mô hình cho thấy mối quan hệ trong mô hình đều được giải thích tốt với giá trị P - value < 0,05. Trừ mối quan hệ tác động của WLB lên TI với giá trị P - value là 0,385 là không phù hợp.



Hình 2. Mô hình cấu trúc tuyến tính SEM

Nguồn: Tác giả phân tích thông qua AMOS, 2024

### 4.3 Thảo luận kết quả

Kết quả từ mô hình SEM mỗi quan hệ tác động của việc làm thỏa đáng đến ý định nghỉ việc và cân bằng công việc - cuộc sống. Mối quan hệ giữa DW và TI được thể hiện qua hệ số âm mạnh (-0,65) cho thấy rằng khi môi trường làm việc đáp ứng các tiêu chí về việc làm thỏa đáng, ý định nghỉ việc của nhân viên giảm đáng kể. Điều này phù hợp với các nghiên cứu trước đây [24, 46, 47] khẳng định rằng các điều kiện làm việc an toàn, thu nhập thỏa đáng, công bằng, và phát triển đóng vai trò quan trọng trong việc giữ chân nhân viên. Đồng thời, DW có mối quan hệ dương mạnh (0,74) với WLB, cho thấy rằng việc làm thỏa đáng giúp nhân viên cân bằng tốt hơn giữa công việc và cuộc sống cá nhân. Tác động của DW đến TI thông qua WLB có thể được giải thích là gián tiếp, khi một công việc thỏa đáng tạo điều kiện cho nhân viên đạt được cân bằng, từ đó giảm khả năng họ rời bỏ tổ chức.

Phân tích các yếu tố phản ánh DW cho thấy những đóng góp khác nhau của từng yếu tố. Các yếu tố quan trọng nhất là FP với hệ số tải cao nhất (0,80), AR với hệ số (0,75), khẳng định rằng công việc hiệu quả và viên mãn và thu nhập thỏa đáng là những yếu tố then chốt trong việc tạo ra việc làm thỏa đáng. HS với hệ số (0,68) và TW có hệ số (0,71) cũng đóng góp đáng kể, phản ánh rằng sức khỏe và an toàn, thời gian và khối lượng công việc hợp lý đều quan trọng trong việc nâng cao chất lượng công việc. Trong khi đó, CV có hệ số thấp nhất (0,48) cho thấy các giá trị bổ sung từ công việc có vai trò nhưng không mạnh mẽ bằng các yếu tố khác trong mô hình này.

## 5 Kết luận và các hàm ý đề xuất

### 5.1 Kết luận

Kết quả nghiên cứu xác định 5 yếu tố sức khỏe và an toàn lao động (HS), thu nhập thỏa đáng (AR), công việc hiệu quả và viên mãn (FP), thời gian và khối lượng công việc phù hợp (TW), và giá trị bổ sung từ công việc (CV) phản ánh việc làm thỏa đáng. Thống nhất với kết quả nghiên cứu trước đó của ILO [59] đã chỉ ra rằng việc cung cấp việc làm thỏa đáng tạo ra các yếu tố bao gồm mức lương công bằng, điều kiện làm việc an toàn, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, và cơ hội phát triển nghề nghiệp, giúp tạo ra một môi trường làm việc mà nhân viên cảm thấy được tôn trọng và gắn bó. Khi nhân viên nhận thấy rằng họ được đảm bảo phúc lợi và có cơ hội phát triển, họ sẽ có xu hướng cam kết lâu dài hơn với tổ chức, giảm nguy cơ nghỉ việc. Các nghiên cứu liên quan [60] cũng đã chứng minh rằng các khía cạnh của việc làm thỏa đáng giúp nâng cao sự hài lòng của nhân viên, từ đó làm giảm đáng kể nguy cơ nghỉ việc. Việc đầu tư vào việc làm thỏa đáng sẽ mang lại lợi ích kép cho cả nhân viên và nhà quản lý. Nó không chỉ cải thiện sự hài lòng và sức khỏe của nhân viên mà còn góp phần giữ chân họ, giảm chi phí liên quan đến việc thay thế nhân viên, và thúc đẩy sự phát triển bền vững của tổ chức.

Bên cạnh đó, cân bằng giữa công việc và cuộc sống, một kết quả của việc làm thỏa đáng, đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao cả sức khỏe tinh thần lẫn thể chất của nhân viên. Khi nhân viên cảm thấy họ có thể duy trì sự cân bằng hợp lý giữa nhiệm vụ chuyên môn và cuộc sống cá nhân, mức độ căng thẳng sẽ giảm, và họ sẽ cảm thấy hài lòng hơn với công việc, đồng thời ít có khả năng rơi vào tình trạng kiệt sức. Những nhân viên có mức độ cân bằng giữa công việc và cuộc sống cao hơn có xu hướng gắn bó, năng suất hơn và tận tâm hơn với tổ chức [61]. Việc duy trì sự cân bằng này không chỉ cải thiện sức khỏe tinh thần mà còn nâng cao lòng trung thành và hiệu suất làm việc, góp phần vào sự thành công chung của tổ chức. Ngược lại, sự thiếu cân bằng giữa công việc và cuộc sống có thể dẫn đến xung đột giữa hai lĩnh vực này, trong đó nhu cầu công việc tác động tiêu cực đến cuộc sống cá nhân và gia đình. Việc làm thỏa đáng, bao gồm các yếu tố như giờ làm việc hợp lý, lương thưởng công bằng, và môi trường làm việc an toàn, có thể giúp hạn chế xung đột giữa công việc và cuộc sống [62]. Trong bối cảnh hậu COVID-19, khi nhiều tổ chức đang nỗ lực phục hồi từ những gián đoạn lớn về kinh tế và xã hội, việc xây dựng và thực thi các chính sách đảm bảo việc làm thỏa đáng trở nên cấp thiết hơn bao giờ hết. Các chính sách này không chỉ đóng vai trò bảo vệ sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên mà còn là yếu tố chiến lược để nâng cao sự gắn kết, giảm tỷ lệ nghỉ việc và cải thiện hiệu quả hoạt động tổ chức.

### 5.2 Hàm ý đề xuất

Kết quả phân tích của nghiên cứu mang đến những hàm ý quan trọng cho các nhà quản lý khách sạn trong việc xây dựng và cải thiện các chiến lược quản trị nguồn nhân lực. Cụ thể, các nhà quản lý cần tập trung vào việc tăng cường các yếu tố cấu thành của việc làm thỏa đáng, bao gồm môi trường làm việc thuận lợi và an toàn, chế độ đãi ngộ phù hợp, sự công nhận đối với những nỗ lực của

nhân viên. Đồng thời, việc thúc đẩy cân bằng giữa công việc và cuộc sống cũng đóng vai trò quan trọng trong việc giảm bớt căng thẳng và áp lực, từ đó hạn chế ý định nghỉ việc của nhân viên.

Các nhà quản lý cần chú trọng đặc biệt đến sức khỏe thể chất và tinh thần của người lao động. Trong ngành khách sạn, nơi nhân viên thường phải đối mặt với áp lực cao, giờ làm việc dài, và yêu cầu phục vụ khách hàng khắt khe, việc đảm bảo sức khỏe toàn diện cho người lao động không chỉ là một cam kết đạo đức mà còn là một yếu tố quyết định sự thành công của doanh nghiệp. Ngoài ra, các nhà quản lý cần chú trọng đến việc lắng nghe phản hồi từ nhân viên và thực hiện các cải tiến liên tục trong chính sách quản lý nhân sự, nhằm đảm bảo rằng các yếu tố công việc thỏa đáng luôn được duy trì và cải thiện. Điều này sẽ giúp giảm thiểu ý định nghỉ việc, nâng cao mức độ gắn kết của nhân viên với tổ chức, và đồng thời gia tăng sự ổn định trong hoạt động kinh doanh của khách sạn. Những hàm ý này không chỉ giúp các nhà quản lý giữ chân nhân viên giỏi mà còn nâng cao chất lượng dịch vụ, tạo ra lợi thế cạnh tranh trong ngành khách sạn.

### Tài liệu tham khảo

1. Sở Du lịch Thành phố Hồ Chí Minh (2019), *Báo cáo về tình hình phát triển du lịch Thành phố Hồ Chí Minh 2015-2019*.
2. Bộ Lao động, Thương binh và Xã hội (2021), Tác động của COVID-19 lên thị trường lao động Việt Nam.
3. Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) (2022), Khảo sát về tình trạng việc làm và luân chuyển lao động trong ngành dịch vụ tại Việt Nam.
4. Schneider, B., & Bowen, D. E. (1993), The service organization: Human resources management is crucial, *Organizational Dynamics*, 21(4), 39–52. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(93\)90039-G](https://doi.org/10.1016/0090-2616(93)90039-G).
5. Stamolampros, P., Korfiatis, N., Chalvatzis, K., & Buhalis, D. (2019), Job satisfaction and employee turnover determinants in high contact services: Insights from employees' online reviews, *Tourism Management*, 75, 130–147. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.001>.
6. Dogru, T., McGinley, S., Sharma, A., Isik, C., & Hanks, L. (2023), Employee turnover dynamics in the hospitality industry vs. the overall economy, *Tourism Management*, 99, 104783. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2023.104783>.
7. Kim, E.-J., & Park, S. (2020), Top management support for talent and culture on career changers' organizational commitment and job satisfaction, *Journal of Career Development*, 47(6), 686–700. <https://doi.org/10.1177/0894845319861370>.
8. Zhang, Y. (2016), A review of employee turnover influence factor and countermeasure, *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 4(2), 85–91. <https://doi.org/10.4236/jhrs.2016.42007>.
9. Davidson, M. C., Timo, N., & Wang, Y. (2010), How much does labour turnover cost? A case study of Australian four- and five-star hotels, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 451–466.

10. Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., và Rhoades, L. (2002), Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention, *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.
11. Trương Trí Thông và cs. (2022), Các nhân tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn tại phú quốc (tỉnh Kiên giang) trong bối cảnh covid-19, *Tap chí Khoa học Trường Đại học Cần Thơ*, 58(2C), 305–314.
12. Jobbehdar Nourafkan, N., & Tanova, C. (2023), Employee perceptions of decent work: A systematic literature review of quantitative studies, *Current Psychology*, 1–16. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04837-1>.
13. Autin, K. L., Shelton, A. J., Diaz Tapia, W. A., Garcia, R. G., & Cadenas, G. A. (2021), Testing psychology of working theory among Spanish-speaking Latinx workers in the US., *Journal of Career Assessment*, 29(3), 379–395.
14. Allan, B. A., Tebbe, E. A., Bouchard, L. M., & Duffy, R. D. (2019), Access to decent and meaningful work in a sexual minority population, *Journal of Career Assessment*, 27(3), 408–421. <https://doi.org/10.1177/1069072718758064>.
15. Giousmpasoglou, C. (2024), Working Conditions in the Hospitality Industry: The Case for a Fair and Decent Work Agenda, *Sustainability*, 16(19), 8428.
16. Edralin, D. M. (2016), Good work through decent work: Practices of sixteen unionized firms in the Philippines, *DLSU Business and Economics Review*, 26(1), 1–16.
17. Bolton, S., & Laaser, K. (2020), Moral economy of decent work, *In Decent work and economic growth*, 731–739, Cham: Springer International Publishing.
18. Ajzen, I. (1991), The theory of planned behavior, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T).
19. Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979), Review and conceptual analysis of the employee turnover process, *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.86.3.493>.
20. Price, J. L. (2001), Reflections on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, 22(7), 600–624. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>.
21. Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007), The job demands-resources model: State of the art, *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309–328.
22. Chinyamurindi, W. T., & Mashavira, N. (2024), Job satisfaction and turnover: The role of creativity, engagement, and decent work amongst employees, *SA Journal of Human Resource Management*, 22, 2713.
23. Baum, T., & Hai, N. T. T. (2019), Applying sustainable employment principles in the tourism industry: righting human rights wrongs?, *Tourism Recreation Research*, 44(3), 371–381.



24. Urgan, S., & Ak, M. (2022), İşe tutulma ve işten ayrılma niyeti arasında insana yakışır işin düzenleyici rolü: Belediye çalışanları üzerine bir araştırma, *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 266–280.
25. Ribeiro, M. A., Teixeira, M. A. P., & Ambiel, R. A. M. (2019), Decent work in Brazil: Context, conceptualization, and assessment, *Journal of Vocational Behavior*, 112, 229–240.
26. International Labour Organization. (2012), Labour Organisation and selected texts. Retrieved September 10, 2012, from <http://www.ilo.org/public/english/bureau/leg/download/constitution.pdf>.
27. Duffy, R. D., Allan, B. A., England, J. W., Blustein, D. L., Autin, K. L., Douglass, R. P., ... & Santos, E. J. (2017), The development and initial validation of the Decent Work Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 64(2), 206.
28. Bakker, A. B., và de Vries, J. D. (2021), Job Demands–Resources theory and self-regulation: New explanations and remedies for job burnout, *Anxiety, Stress, Coping*, 34(1), 1–21.
29. Ferraro, T., Pais, L., dos Santos, N. R., và Moreira, J. M. (2018), The Decent Work Questionnaire (DWQ): Development and validation in two samples of knowledge workers, *International Labour Review*, 157, 243–265.
30. Schaufeli, W. B., và Taris, T. W. (2022), A critical review of the Job Demands-Resources model: Implications for improving work and health. In G. F. Bauer và O. Hämmig (Eds.), *Bridging Occupational, Organizational and Public Health: A Transdisciplinary Approach*, 43–68, Springer: Dordrecht, The Netherlands.
31. Demerouti, E.; Bakker, A.B. (2011), The Job Demands–Resources model: Challenges for future research, *SA J. Ind. Psychol*, 37, 974–983.
32. Aybas, M., Özçelik, G., và Uyargil, C. (2022), Can decent work explain employee-level outcomes? The roles of work–family and family–work conflict, *Sustainability*, 14(18), 11488.
33. Webster, E., Budlender, D., và Orkin, M. (2015), Developing a diagnostic tool and policy instrument for the realization of decent work, *International Labour Review*, 154(2), 123–145.
34. Clark, SC. (2000), Work/family border theory: A new theory of work/family balance, *Human Relations*, 53, 747–770.
35. Greenhaus, J. H., Collins, K. M., và Shaw, J. D. (2003), The relation between work–family balance and quality of life, *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510–531.
36. Chimote, N. K., và Srivastava, V. N. (2013), Work-Life Balance Benefits: From the Perspective of Organizations and Employees, *IUP Journal of Management Research*, 12(1).
37. Sturges, J., & Guest, D. (2004), Working to live or living to work? Work/life balance early in the career, *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5–20.

38. Kabir, I., Gunu, U., và Gwadabe, Z. L. (2023), Decent work environment and work-life balance: Empirical analysis of banking sector of hostile environments, *Journal of Family and Economic Issues*, 44(2), 297–312.
39. Deery, M., Jago, L. (2015), Revisiting talent management, work-life balance, and retention strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(3), 453–72. <http://dx.doi.org/10.1108/IJCHM-12-2013-0538>.
40. Blomme, R. J. van Rheede, A. & Tromp, D. M. (2010), Work-family conflict as a cause for turnover intentions in the hospitality industry, *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 269–285. <https://doi.org/10.1057/thr.2010.15>.
41. Virick, M., Lily, J. D. & Casper, W. J. (2007), Doing more with less: An analysis of work-life balance among layoff survivors, *Career Development International*, 12(5), 463–480.
42. Fox, S. & Fallon, B. (2003), Modeling the effect of work/life balance on job satisfaction and turnover intention, *Journal of Management & Organization*, 9(1), 27–40.
43. Noor, S. (2011), Work-life balance and intention to leave among service sector employees in Pakistan, *International Journal of Human Resource Studies*, 1(1), 23–34.
44. Brough, P., Timms, C., O'Driscoll, M. P., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2014), Work-life balance: A longitudinal evaluation of a new measure across Australia and New Zealand workers, *International Journal of Human Resource Management*, 25(19), 2724–2744.
45. Buyukgoze-Kavas, A., Autin, K. L. (2019), Decent work in Turkey: Context, conceptualization, and assessment, *Journal of Vocational Behavior*, 112, 64–76.
46. McIlveen, P., Hoare, P. N., Perera, H. N., Kossen, C., Mason, L., Munday, S. (2021), Decent work's association with job satisfaction, work engagement, and withdrawal intentions in Australian working adults, *Journal of Career Assessment*, 29(1), 18–35.
47. Wei Wan, & Ryan, D. D. Duffy. (2022), Decent work and turnover intention among new generation employees: The mediating role of job satisfaction and the moderating role of job autonomy, *SAGE Open*, 12, 21582440221094591. <https://doi.org/10.1177/21582440221094591>.
48. Wang, J. & Wang, X. (2019), *Structural equation modeling: Applications using Mplus*, John Wiley & Sons.
49. Hsieh, Y. C. J. Apostolopoulos, Y. & Sonmez, S. (2013), The world at work: hotel cleaners. *Occupational and Environmental Medicine*, 70(5), 360–364. <https://doi.org/10.1136/oemed-2012-100986>.
50. Graça, M., Pais, L., Mónico, L., Santos, N. R. D., Ferraro, T., & Berger, R. (2021), Decent work and work engagement: A profile study with academic personnel, *Applied Research in Quality of Life*, 16(3), 917–939.
51. Cable, D. M., & DeRue, D. S. (2002), The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions, *Journal of applied psychology*, 87(5), 875.

52. Wong, K. P., Lee, F. C. H., Teh, P. L., và Chan, A. H. S. (2021), The interplay of socioecological determinants of work–life balance, subjective wellbeing and employee wellbeing, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(9), 4525.
53. Bothma, C. F., & Roodt, G. (2013), The validation of the turnover intention scale, *SA journal of human resource management*, 11(1), 1–12.
54. Wang, C., Xu, J., Zhang, T. C., & Li, Q. M. (2020), Effects of professional identity on turnover intention in China's hotel employees: The mediating role of employee engagement and job satisfaction, *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 10–22. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.09.001>.
55. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010), *Multivariate data analysis (7th ed.)*, Prentice Hall.
56. Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error, *Journal of marketing research*, 18(1), 39–50.
57. Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980), Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures, *Psychological Bulletin*, 88(3), 588–606.
58. Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999), Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives, *Structural equation modeling: a multidisciplinary journal*, 6(1), 1–55.
59. International Labour Organization (ILO) (2019), *Work for a brighter future: Global commission on the future of work*, International Labour Organization.
60. Griffeth, R. W., Hom, P. W. and Gaertner, S. (2000), A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium, *Journal of management*, 26(3), 463–488.
61. Allen, T. D. Herst, D. E. L. Bruck, C. S. & Sutton, M. (2000), Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research, *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>.
62. Greenhaus, J. H. & Powell, G. N. (2006), When work and family are allies: A theory of work-family enrichment, *Academy of Management Review*, 31(1), 72–92. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.19379625>.