

ẢNH HƯỞNG CỦA SỰ KIẾT SỨC TRONG CÔNG VIỆC LÊN CHẤT LƯỢNG CUỘC SỐNG VÀ Ý ĐỊNH NGHỈ VIỆC CỦA NHÂN VIÊN NGÀNH KHÁCH SẠN

Lê Thái Phương¹

Ngày nhận bài: 09/12/2024

Ngày nhận bản sửa: 20/12/2024

Ngày duyệt đăng: 30/12/2024

Tóm tắt. Nghiên cứu nhằm tìm hiểu ảnh hưởng của sự kiệt sức trong công việc lên chất lượng cuộc sống và ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn. Dữ liệu được thu thập qua khảo sát 174 nhân viên từ các khách sạn tại thành phố Đà Nẵng và được phân tích bằng phần mềm SmartPLS 4.0. Kết quả cho thấy sự kiệt sức trong công việc tác động tiêu cực đến chất lượng cuộc sống và chất lượng cuộc sống tác động tiêu cực đến ý định nghỉ việc. Tuy nhiên, tác động trực tiếp của sự kiệt sức trong công việc đến ý định nghỉ việc không có ý nghĩa thống kê. Như vậy, chất lượng cuộc sống đóng vai trò trung gian toàn phần trong mối quan hệ giữa sự kiệt sức trong công việc và ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn. Các hàm ý quản trị được đề xuất nhằm giúp các nhà quản lý khách sạn xây dựng chiến lược giảm thiểu sự kiệt sức và cải thiện chất lượng cuộc sống của nhân viên, từ đó giảm ý định nghỉ việc của nhân viên.

Từ khóa: Chất lượng cuộc sống; Khách sạn; Lý thuyết bảo tồn nguồn lực; Sự kiệt sức trong công việc; Ý định nghỉ việc.

1. Đặt vấn đề

Tỷ lệ thay đổi nhân sự cao đang là một thách thức lớn đối với ngành khách sạn trên toàn cầu, bao gồm cả các nước phát triển và các nước mới nổi (Salama & cộng sự, 2022). Điều này gây khó khăn cho các khách sạn trong việc duy trì chất lượng dịch vụ ổn định. Đặc biệt là sau đại dịch Covid-19, nhân sự ngành du lịch càng biến động bởi có trên 80% người lao động rời bỏ ngành (Hoài Phương, 2022). Do đó, giảm tỷ lệ nhân sự nghỉ việc đã trở thành mục tiêu ưu tiên hàng đầu của ngành khách sạn nhằm đảm bảo chất lượng dịch vụ, sự ổn định và phát triển bền vững của ngành.

Các nghiên cứu đã chỉ ra rằng nhân viên trong ngành khách sạn, điển hình là những người tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, luôn trải qua tình trạng kiệt sức trong công việc (job burnout) (Kim & cộng sự, 2007; Lee & Ok, 2012). Sự kiệt sức trong công việc gây ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên, cũng như làm giảm năng suất và chất lượng dịch vụ (Pizam & Thornburg, 2000). Sự

¹Trường Đại học Kiến trúc Đà Nẵng, email: phuonglt@dau.edu.vn

kiệt sức trong công việc có mối liên hệ chặt chẽ với ý định nghỉ việc của nhân viên (Maslach & cộng sự, 2001; Rahim & Cosby, 2016; Chen & cộng sự, 2019; Srivastava & Agrawal, 2020; Chen & cộng sự, 2022; Salama & cộng sự, 2022). Khi nhân viên trải qua tình trạng kiệt sức kéo dài, họ thường có xu hướng rời bỏ công việc để tìm kiếm một môi trường làm việc mới với áp lực thấp hơn (Babakus & cộng sự, 2008). Bên cạnh đó, chất lượng cuộc sống của nhân viên cũng là một yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc. Chất lượng cuộc sống bao gồm nhiều khía cạnh như sức khỏe thể chất và tinh thần, sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, mối quan hệ xã hội, và sự hài lòng với cuộc sống (Sirgy & cộng sự, 2001). Khi nhân viên có chất lượng cuộc sống thấp, họ thường có xu hướng tìm kiếm sự thay đổi trong công việc hoặc nghỉ việc để cải thiện tình hình (Jabeen & cộng sự, 2018; Gupta & cộng sự, 2019; Pang & cộng sự, 2020; Gong & cộng sự, 2022). Mặc dù đã có nhiều nghiên cứu về sự kiệt sức trong công việc và ý định nghỉ việc nhưng vai trò trung gian của chất lượng cuộc sống trong mối quan hệ này vẫn chưa được khám phá trong bối cảnh ngành khách sạn tại Việt Nam. Chính vì vậy, nghiên cứu này nhằm mục đích tìm hiểu tác động của sự kiệt sức trong công việc đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn, đồng thời xem xét vai trò trung gian của chất lượng cuộc sống trong mối quan hệ này. Kết quả của nghiên cứu sẽ đóng góp vào cơ sở lý thuyết về sự kiệt sức trong công việc, chất lượng cuộc sống, và ý định nghỉ việc, đồng thời cung cấp những gợi ý cho các nhà quản lý khách sạn trong việc xây dựng chiến lược quản lý nhân sự hiệu quả và bền vững.

2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

2.1. Sự kiệt sức trong công việc

Theo Maslach & cộng sự (2001), thuật ngữ sự kiệt sức trong công việc lần đầu tiên được Freudenberger đưa ra vào những năm 1970 để chỉ sự chán nản về thể chất hoặc tinh thần đối với công việc, dẫn đến thiếu động lực để thực hiện các nhiệm vụ liên quan đến công việc. Sau đó, Gabriel & Aguinis (2022) cho rằng sự xuất hiện của sự kiệt sức công việc là do áp lực mà nhân viên phải đối mặt nhưng không biết cách xử lý thích hợp. Sự kiệt sức trong công việc đặc trưng bởi ba yếu tố chính: sự cạn kiệt cảm xúc (emotional exhaustion), sự xa rời công việc (depersonalization) và sự sụt giảm thành tích cá nhân (diminished personal accomplishment). Sự cạn kiệt cảm xúc là cốt lõi của kiệt sức công việc, đề cập đến trường hợp cảm xúc của nhân viên bị tiêu hao trong quá trình tương tác với người khác hoặc môi trường khi làm việc, khiến nhân viên cảm thấy kiệt sức (Hakanen & cộng sự, 2006). Sự xa rời công việc biểu hiện xu hướng tách khỏi công việc của nhân viên, sự đối xử thờ ơ với người khác dù đó là khách hàng hay đồng nghiệp. Sự sụt giảm thành tích là sự tự đánh giá của nhân viên, cho rằng bản thân không

có đủ năng lực trong công việc và chưa thực hiện tốt công việc. Tiền đề của sự kiệt sức trong công việc là "các yếu tố dự báo tình huống" (situational predictors) và "các tiền đề cá nhân" (individual antecedents) (Kuruüzüm & cộng sự, 2008). "Các yếu tố dự báo tình huống" bao gồm 6 yếu tố: (1) Khối lượng công việc, (2) Kiểm soát, (3) Phần thưởng, (4) Cộng đồng, (5) Công bằng, (6) Giá trị. "Các tiền đề cá nhân" bao gồm các yếu tố như tuổi tác, giới tính, tình trạng hôn nhân và kinh nghiệm.

Như vậy, sự kiệt sức trong công việc là một vấn đề phổ biến trong các ngành nghề có nhiều tiếp xúc trực tiếp với khách hàng, bao gồm 3 khía cạnh chính là sự cạn kiệt cảm xúc, sự xa rời công việc và sự sụt giảm thành tích cá nhân. Nguyên nhân chủ yếu gây ra sự kiệt sức trong công việc có thể đến từ những yếu tố thuộc công việc, tổ chức nhưng cũng có thể từ những yếu tố mang tính cá nhân của nhân viên.

2.2. Chất lượng cuộc sống

Nhân viên dành một lượng thời gian đáng kể tại nơi làm việc nên họ có xu hướng tìm ra ý nghĩa từ công việc của mình và đồng nhất bản thân với nó (Taylor, 1987). Điều này lý giải tại sao các học giả cảm thấy rằng tổ chức cần phải làm phong phú thêm cuộc sống tại nơi làm việc của nhân viên (Akter & cộng sự, 2018). Công việc không chỉ đơn thuần là một phương tiện để kiếm sống, mà còn đóng một vai trò quan trọng trong việc định hình bản sắc và ý nghĩa cuộc sống của mỗi cá nhân. Nếu công việc của họ phù hợp với các giá trị và mục tiêu cá nhân, họ sẽ cảm thấy công việc có ý nghĩa và qua đó, định hình một phần bản sắc của họ (Gupta & cộng sự, 2019). Nhận thức được tầm quan trọng của công việc đối với đời sống tinh thần của nhân viên, các nhà nghiên cứu và quản lý đã kêu gọi các tổ chức nỗ lực cải thiện chất lượng cuộc sống của nhân viên (Quality of Life - QOL), bao gồm việc tạo ra một môi trường làm việc hỗ trợ, cung cấp cơ hội đào tạo và phát triển, công nhận thành tích và đóng góp của nhân viên, và thúc đẩy sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống.

Chất lượng cuộc sống của nhân viên là khái niệm đa chiều, được áp dụng rộng rãi cho các cá nhân, tổ chức và hệ thống xã hội (Van Loon & cộng sự, 2013). Theo Gilgeous (1998), QOL có thể được định nghĩa là sự hài lòng của một cá nhân đối với các khía cạnh cuộc sống so với cuộc sống lý tưởng của họ, trong đó việc đánh giá chất lượng cuộc sống phụ thuộc vào hệ thống giá trị của cá nhân và môi trường văn hóa nơi họ sống. Tương tự như vậy, Audenaert & cộng sự (2021) cho rằng QOL là cảm nhận và đánh giá của người lao động về vị trí, hoàn cảnh sống của họ trong bối cảnh văn hóa, hệ thống giá trị nơi họ đang sống, làm việc, và mối liên hệ với các mục tiêu, kỳ vọng, tiêu chuẩn và mối quan tâm của họ. Nói cách khác, QOL là một khái niệm chủ quan, liên quan đến việc một người cảm thấy hài lòng như thế nào với cuộc sống hiện tại của họ khi so sánh với cuộc sống mà họ mong muốn có. Sự hài lòng này bao gồm nhiều khía

cạnh khác nhau của cuộc sống, chẳng hạn như sức khỏe, mối quan hệ xã hội, công việc, tài chính ... Tuy nhiên, cách một người định nghĩa "cuộc sống lý tưởng" và đánh giá mức độ hài lòng của họ với từng khía cạnh cuộc sống có thể khác nhau đáng kể, phụ thuộc vào các giá trị và niềm tin cá nhân của họ. Những giá trị này lại chịu ảnh hưởng lớn từ nền văn hóa và xã hội nơi họ sống (Narehan & cộng sự, 2014).

2.3. Ý định nghỉ việc

Ý định nghỉ việc (turnover intention) đề cập đến nhận thức hoặc suy nghĩ của nhân viên về việc rời bỏ công việc (Chen & cộng sự, 2019). Nó được coi là tiền đề quan trọng dẫn đến hành động nghỉ việc tự nguyện (Steel & Ovalle, 1984). Tỷ lệ nghỉ việc cao thường được coi là điều xấu đối với tổ chức và gây nên sự tổn kém vì nó đe dọa đến chất lượng dịch vụ, đồng thời dẫn đến yêu cầu về hoạt động tuyển dụng và đào tạo nhân viên mới. Lĩnh vực dịch vụ gặp khó khăn trong việc cung cấp dịch vụ chất lượng và duy trì lòng tin của khách hàng do tỷ lệ nghỉ việc cao gây ra (Simon & cộng sự, 2010).

Do đặc thù riêng của ngành khách sạn, nhiều nghiên cứu đã tìm hiểu về ý định nghỉ việc và các yếu tố ảnh hưởng đến ý định nghỉ việc của nhân viên. Theo Kammeyer-Mueller & cộng sự (2013), nhân viên tiếp xúc với khách hàng thường phải thay đổi cảm xúc của mình để thể hiện những cảm xúc nhất định như một phần của yêu cầu công việc. Việc tuân thủ các kỳ vọng của tổ chức về biểu hiện cảm xúc (tức là quy tắc biểu hiện) thường dẫn đến hậu quả không mong muốn cho nhân viên, chẳng hạn như cảm giác bị quá tải và kiệt sức về mặt cảm xúc (Kim, 2008). Ngoài ra, so với các ngành khác, ngành khách sạn thường đặc trưng bởi giờ làm việc dài, lương thấp, thường xuyên tương tác với khách hàng và các thành viên khác trong nhóm. Những đặc điểm ngành này khiến nhân viên khách sạn nhanh chóng cạn kiệt nguồn lực cá nhân (Kim, 2008; Min & cộng sự, 2015).

2.4. Giả thuyết và mô hình nghiên cứu

Lý thuyết bảo tồn nguồn lực (Conservation of Resources Theory – COR) chỉ ra rằng con người luôn nỗ lực để đạt được, duy trì và bảo vệ những nguồn lực mà họ coi trọng (Hobfoll, 1989; Halbesleben & cộng sự, 2014). Nguồn lực ở đây có thể là vật chất (như tiền bạc, tài sản), điều kiện (như địa vị, việc làm), đặc điểm cá nhân (như lòng tự trọng, kỹ năng) hoặc năng lượng (như thời gian, sự hiểu biết). Khi bị kiệt sức, nhân viên phải tiêu hao một lượng lớn nguồn lực để đối phó với căng thẳng trong công việc, điều này làm giảm khả năng duy trì trạng thái cân bằng trong cuộc sống (Dorta-Afonso & Romero-Domínguez, 2025). Do đó, sự kiệt sức trong công việc là một vấn đề đáng quan tâm trong ngành khách sạn, đặc biệt là trong mùa cao điểm bởi nhân viên phải đối mặt với khối lượng công việc gia tăng và áp lực từ nhiều phía. Theo nghiên cứu của Pizam & Thornburg (2000), kiệt sức trong công việc của nhân viên khách sạn có thể dẫn đến

giảm sút chất lượng dịch vụ, tăng tỷ lệ nghỉ việc và ảnh hưởng tiêu cực đến sức khỏe tinh thần và thể chất của nhân viên. Điều này cho thấy sự kiệt sức trong công việc có tác động đáng kể đến chất lượng cuộc sống của nhân viên khách sạn. Trong một nghiên cứu khác, Lee & Ok (2012) đã chỉ ra rằng các yếu tố như sự quá tải công việc, thiếu sự hỗ trợ từ đồng nghiệp và cấp trên, sự mất cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân là những nguyên nhân chính dẫn đến sự kiệt sức trong công việc ở nhân viên khách sạn. Kết quả là, nhân viên dễ rơi vào tình trạng căng thẳng, mệt mỏi và kiệt sức, ảnh hưởng đến chất lượng cuộc sống của họ. Sự kiệt sức trong công việc không chỉ ảnh hưởng đến sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên, mà còn tác động đến mối quan hệ gia đình và xã hội của họ. Theo nghiên cứu của Karatepe & Uludag (2007), nhân viên khách sạn bị kiệt sức trong công việc thường có xu hướng mang cảm xúc tiêu cực và căng thẳng từ công việc về nhà, gây ảnh hưởng đến các mối quan hệ cá nhân. Điều này dẫn đến sự suy giảm chất lượng cuộc sống tổng thể của nhân viên. Từ những bằng chứng trên, tác giả đề xuất giả thuyết:

H₁: Sự kiệt sức trong công việc ảnh hưởng tiêu cực đến chất lượng cuộc sống của nhân viên khách sạn.

Ngoài ra, sự kiệt sức trong công việc cũng ảnh hưởng đến động lực làm việc và sự gắn bó của nhân viên với tổ chức. Nhân viên khách sạn bị kiệt sức trong công việc thường có xu hướng giảm sự hài lòng với công việc (Dorta-Afonso & Romero-Domínguez, 2025), giảm cam kết với tổ chức và tăng ý định nghỉ việc (Kim & cộng sự, 2007). Điều này phù hợp với lý thuyết COR bởi khi đối mặt với sự mất mát hoặc đe dọa mất đi nguồn lực, con người sẽ trải qua căng thẳng và hệ quả chính là sự từ bỏ công việc (Hobfoll & cộng sự, 2018). Các nghiên cứu thực nghiệm gần đây cũng chứng minh mối quan hệ giữa sự kiệt sức trong công việc và ý định nghỉ việc (Rahim & Cosby, 2016; Srivastava & Agrawal, 2020; Chen & cộng sự, 2022; Özkan, 2022). Do đó, giả thuyết được đề xuất như sau:

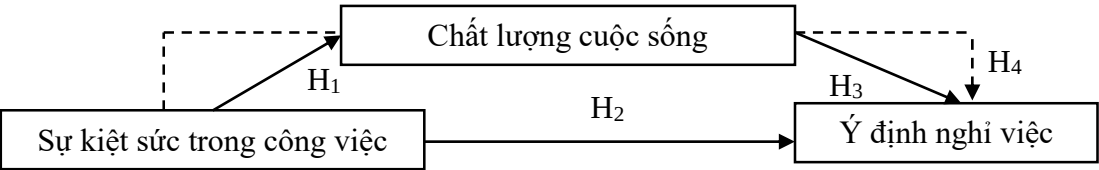
H₂: Sự kiệt sức trong công việc dẫn đến ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn.

Chất lượng cuộc sống được xem như một nguồn lực quý giá, bao gồm sức khỏe thể chất và tinh thần, các mối quan hệ xã hội, sự cân bằng công việc - cuộc sống (Testa & Simonson, 1996; Salama & cộng sự, 2022). Dựa trên lý thuyết COR, khi nhân viên có chất lượng cuộc sống cao, họ sẽ có xu hướng duy trì trạng thái tích cực đó để gìn giữ và phát triển nguồn lực cá nhân (Hobfoll, 1989). (Testa & Simonson, 1996) Ngược lại, sự kiệt sức trong công việc khiến chất lượng cuộc sống của nhân viên không đảm bảo sẽ khiến nhân viên có xu hướng rời bỏ tổ chức để tìm kiếm cơ hội việc làm mới với hy vọng cải thiện tình hình. Mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống và ý định nghỉ việc đã được nhiều nghiên cứu chứng minh. Chẳng hạn, Gong & cộng sự (2022) phát hiện ra

rằng chất lượng cuộc sống càng tốt thì ý định nghỉ việc của nhân viên càng thấp. Tương tự, Jabeen & cộng sự (2018) và Pang & cộng sự (2020) cũng khẳng định chất lượng cuộc sống là yếu tố then chốt giúp giữ chân nhân viên. Từ cơ sở lý thuyết và các bằng chứng thực tiễn trên, tác giả đề xuất giả thuyết: **H₃: Chất lượng cuộc sống cao khiến nhân viên khách sạn giảm ý định nghỉ việc.**

H₄: Chất lượng cuộc sống là trung gian một phần trong mối quan hệ giữa sự kiệt sức trong công việc và ý định nghỉ việc.

Từ các giả thuyết trên, mô hình nghiên cứu được thiết lập (Hình 1).



Nguồn: Đề xuất của tác giả, 2024

Hình 1. Mô hình nghiên cứu

3. Phương pháp nghiên cứu

3.1. Thang đo nghiên cứu

Các khái niệm trong mô hình nghiên cứu được đo lường bằng thang đo Likert 5 mức độ và kế thừa từ các nghiên cứu trước (Bảng 1). Sự kiệt sức trong công việc có 6 mục hỏi, kế thừa từ Salama & cộng sự (2022). Chất lượng cuộc sống có 3 mục hỏi, kế thừa từ Audenaert & cộng sự (2021). Ý định nghỉ việc có 3 mục hỏi, kế thừa từ Salama & cộng sự (2022).

Bảng 1. Thang đo nghiên cứu

Mục hỏi	Mã hóa
Sự kiệt sức trong công việc (Salama & cộng sự, 2022)	BO
Công việc khiến bạn cảm thấy cạn kiệt về cảm xúc, như thể bạn không còn nguồn lực tinh thần để tiếp tục công việc	BO1
Mỗi sáng thức dậy, bạn cảm thấy mệt mỏi vì phải đối mặt với một ngày làm việc mới	BO2
Bạn cảm thấy áp lực vì phải làm việc với nhiều người có tính cách đa dạng, bao gồm cả đồng nghiệp và khách hàng	BO3
Yêu cầu từ công việc khiến bạn kiệt quệ về cả thể chất và tinh thần	BO4
Bạn cảm thấy mất đi hứng thú, động lực và niềm tin vào công việc	BO5
Bạn cảm thấy khối lượng công việc quá nhiều, đã vượt khỏi giới hạn chịu đựng của bản thân	BO6
Chất lượng cuộc sống (Audenaert & cộng sự, 2021)	QOL
Bạn nhận được sự hỗ trợ cần thiết từ những người xung quanh	QOL1
Bạn hài lòng với chất lượng cuộc sống của mình	QOL2
Bạn hài lòng với tình trạng sức khỏe của bản thân	QOL3
Ý định nghỉ việc (Salama & cộng sự, 2022)	RI
Hiện tại, bạn đang thực sự cân nhắc việc rời bỏ công việc hiện tại ở khách sạn	RI1
Bạn sẽ nỗ lực tìm kiếm một công việc mới trong vòng một năm tới	RI2
Nếu có cơ hội lựa chọn lại, bạn sẽ quyết định làm việc trong một lĩnh vực khác	RI3

Nguồn: Tổng hợp của tác giả, 2024

3.2. Dữ liệu nghiên cứu

Nghiên cứu thu thập dữ liệu thông qua phương pháp khảo sát trực tiếp tại các khách sạn ở Đà Nẵng - một trong những thành phố du lịch nổi bật tại Việt Nam. Với phương pháp chọn mẫu thuận tiện, tác giả đã xin sự hỗ trợ của quản lý khách sạn để tiếp cận đa dạng đối tượng nhân viên từ nhiều bộ phận chức năng, đảm bảo tính toàn diện của mẫu nghiên cứu. Để tăng độ tin cậy của dữ liệu và khuyến khích người tham gia chia sẻ thông tin chân thực, toàn bộ bảng câu hỏi được thiết kế theo nguyên tắc ẩn danh tuyệt đối, tạo môi trường an toàn tâm lý cho đối tượng khảo sát bày tỏ quan điểm và trải nghiệm thực tế của họ mà không lo ngại về các hệ quả tiêu cực. Tổng số phiếu thu được là 186, trong đó có 174 phiếu đáp ứng yêu cầu để phân tích. Nhân viên nữ là 129 người, chiếm 74,1%. Độ tuổi chủ yếu từ 24 tuổi đến 28 tuổi (71 người, chiếm 40,8%), tiếp theo là từ 29 tuổi đến 33 tuổi (54 người, chiếm 31,0%). Về vị trí công việc, 152 nhân viên (chiếm 87,4%) làm việc ở các bộ phận trực tiếp tiếp xúc với khách hàng (bộ phận lễ tân, bộ phận nhà hàng, bộ phận dịch vụ khác); các bộ phận gián tiếp phục vụ như bộ phận hành chính, nhân sự, kế toán, kinh doanh, marketing chỉ có 22 người (chiếm 12,6%).

Dữ liệu nghiên cứu được phân tích với sự hỗ trợ của phần mềm SmartPLS 4.0. PLS-SEM được lựa chọn bởi khả năng xử lý hiệu quả với cỡ mẫu nhỏ mà không đòi hỏi điều kiện phân phối chuẩn, đồng thời cho phép xác định các mô hình phức tạp với độ tin cậy cao, đặc biệt phù hợp cho nghiên cứu thăm dò và khám phá mô hình thay vì chỉ kiểm chứng lý thuyết (Phạm Minh và Bùi Ngọc Tuấn Anh, 2020). Giá trị của hệ số tải nhân tố, độ tin cậy nhất quán nội bộ, giá trị hội tụ và giá trị phân biệt là các chỉ số để kiểm định mô hình đo lường; giá trị VIF, hệ số xác định R², hệ số tác động f² được đánh giá trong mô hình cấu trúc (Hair & cộng sự, 2017).

4. Kết quả nghiên cứu

4.1. Kết quả đánh giá mô hình đo lường

Bảng 2. Đánh giá độ tin cậy nhất quán nội bộ và giá trị hội tụ của thang đo

Thang đo	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE	Thang đo	Hệ số tải ngoài	Cronbach's Alpha	CR	AVE
BO1	0,764	0,867	0,900	0,600	QOL1	0,935	0,917	0,948	0,858
BO2	0,750				QOL2	0,911			
BO3	0,794				QOL3	0,933			
BO4	0,789				RI1	0,930		0,951	0,867
BO5	0,838				RI2	0,914			
BO6	0,704				RI3	0,949			

Nguồn: Kết quả phân tích bằng SmartPLS 4, 2024

Kết quả phân tích ở Bảng 2 cho thấy hệ số tải ngoài (outer loading) của các biến quan sát đều lớn hơn 0,7 nên các biến quan sát có mức độ liên kết tốt với biến tiềm ẩn; hệ số Cronbach’s Alpha và độ tin cậy tổng hợp (CR) của các khái niệm đều lớn hơn 0,7 nên thang đo đảm bảo độ tin cậy; phương sai trích trung bình của các khái niệm (AVE) đều lớn hơn 0,5 nên thang đo đạt giá trị hội tụ. Các giá trị tỷ lệ HTMT (Bảng 3) đều nhỏ hơn 0,9 chứng tỏ các biến quan sát có giá trị phân biệt (Hair & cộng sự, 2017).

Bảng 3. Thông tin tỷ lệ HTMT

	BO	QOL	RI
BO			
QOL	0,504		
RI	0,316	0,523	

Nguồn: Kết quả phân tích bằng SmartPLS 4, 2024

4.2. Kết quả đánh giá mô hình cấu trúc

Giá trị VIF giữa các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đều nhỏ hơn 0,5 ($VIF_{BO-QOL} = 1,000$; $VIF_{BO-RI} = 1,277$; $VIF_{QOL-RI} = 1,277$) nên hiện tượng đa cộng tuyến không xảy ra không đáng kể (Hair & cộng sự, 2017).

Bảng 4. Kết quả đánh giá các giả thuyết nghiên cứu

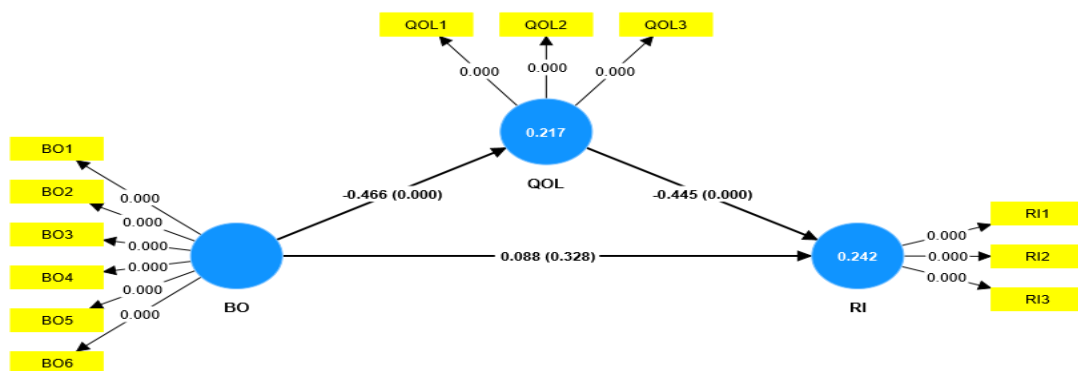
Giả thuyết	Hệ số tác động	Giá trị p	Kết luận	f ²	Mức độ tác động
H₁: BO => QOL	-0,466	0,000	Chấp nhận	0,277	Trung bình
H₂: BO => RI	0,088	0,328	Bác bỏ	0,008	-
H₃: QOL => RI	-0,445	0,000	Chấp nhận	0,204	Trung bình
H₄: BO => QOL => RI	0,207	0,000	Chấp nhận một phần	-	-

Nguồn: Kết quả phân tích bằng SmartPLS 4, 2024

Kết quả kiểm định giả thuyết ở Bảng 4 cho thấy tác động của sự kiệt sức trong công việc đến chất lượng cuộc sống có ý nghĩa thống kê ($\beta = -0,466$; $p = 0,000$), giả thuyết H₁ được chấp nhận. Tương tự như vậy, tác động của chất lượng cuộc sống đến ý định nghỉ việc có ý nghĩa thống kê ($\beta = -0,445$; $p = 0,000$), giả thuyết H₃ được chấp nhận. Tuy nhiên, tác động của sự kiệt sức trong công việc đến ý định nghỉ việc có giá trị $p = 0,328$ (lớn hơn 0,05) nên giả thuyết H₂ không được chấp nhận. Như vậy, chất lượng cuộc sống có vai trò trung gian cho mối quan hệ giữa sự kiệt sức trong công việc và ý định nghỉ việc ($\beta = 0,207$; $p = 0,000$) nhưng không phải là trung gian một phần mà là trung gian toàn phần, giả thuyết H₄ được chấp nhận một phần.

Giá trị R² ở Hình 2 cho thấy 21,7% chất lượng cuộc sống của nhân viên khách sạn được giải thích bởi sự kiệt sức trong công việc; 24,2% ý định nghỉ việc được giải thích

bởi chất lượng cuộc sống và sự kiệt sức trong công việc của nhân viên. Ngoài ra, theo Cohen (2013), giá trị f^2 thuộc khoảng từ 1,5 đến 3,5 thì mức độ tác động của biến độc lập lên biến phụ thuộc là trung bình. Như vậy, tác động của sự kiệt sức trong công việc lên chất lượng cuộc sống và tác động của chất lượng cuộc sống lên ý định nghỉ việc đều ở mức trung bình.



Nguồn: Kết quả phân tích bằng SmartPLS 4, 2024

Hình 2: Kết quả kiểm định mô hình nghiên cứu

5. Thảo luận kết quả nghiên cứu

5.1. Hàm ý lý thuyết

Nghiên cứu đóng góp vào việc mở rộng lý thuyết COR, đặc biệt trong bối cảnh ngành khách sạn. Theo lý thuyết COR, con người có xu hướng tìm cách có được, duy trì và bảo vệ các nguồn lực mà họ coi trọng (Hobfoll, 1989). Khi đối mặt với sự mất mát hoặc đe dọa mất đi nguồn lực, con người sẽ trải qua căng thẳng và hệ quả chính là sự từ bỏ công việc (Hobfoll & cộng sự, 2018). Như vậy, áp lực công việc là một nguyên nhân quan trọng dẫn đến sự kiệt sức của nhân viên, gây ra những hệ quả tiêu cực về mặt cá nhân và tổ chức. Kết quả của nghiên cứu ủng hộ lý thuyết COR khi chỉ ra rằng sự kiệt sức trong công việc, như một sự đe dọa hoặc mất mát nguồn lực, làm suy giảm chất lượng cuộc sống của nhân viên khách sạn, từ đó dẫn đến gia tăng ý định nghỉ việc. Điều này cũng phù hợp với các nghiên cứu trước đây về mối quan hệ giữa sự kiệt sức trong công việc và ý định nghỉ việc (Rahim & Cosby, 2016; Srivastava & Agrawal, 2020; Chen & cộng sự, 2022; Özkan, 2022), cũng như mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống và ý định nghỉ việc (Jabeen & cộng sự, 2018; Pang & cộng sự, 2020; Gong & cộng sự, 2022).

Ngoài ra, một kết quả thú vị của nghiên cứu này là giả thuyết về tác động trực tiếp của sự kiệt sức trong công việc lên ý định nghỉ việc không được chấp nhận. Điều này có thể giải thích bởi vai trò trung gian toàn phần của chất lượng cuộc sống trong mối quan hệ này. Khi sự kiệt sức trong công việc xuất hiện, nó không trực tiếp dẫn đến ý định nghỉ việc mà thông qua sự suy giảm chất lượng cuộc sống. Kết quả này mang đến một

góc nhìn mới về cơ chế tác động của sự kiệt sức trong công việc, đồng thời nhấn mạnh tầm quan trọng của chất lượng cuộc sống như một yếu tố then chốt quyết định ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn.

5.2. Hàm ý quản trị

Kết quả nghiên cứu phù hợp trong bối cảnh ngành khách sạn tại Đà Nẵng, với vị thế là một trong những điểm đến du lịch nổi bật ở Việt Nam, đặc trưng bởi tính mùa vụ cao và áp lực cạnh tranh mạnh mẽ giữa các cơ sở lưu trú. Nhân viên khách sạn tại Đà Nẵng thường xuyên đối mặt với khối lượng công việc lớn, đặc biệt trong các mùa cao điểm du lịch, cùng với yêu cầu dịch vụ chất lượng cao để đáp ứng kỳ vọng của du khách. Nghiên cứu này mang đến những hàm ý cho các nhà quản lý khách sạn trong việc giảm thiểu sự kiệt sức của nhân viên và cải thiện chất lượng cuộc sống của họ, từ đó giảm ý định nghỉ việc. Thứ nhất, các nhà quản lý cần nhận thức rõ về tác động tiêu cực của sự kiệt sức trong công việc đối với chất lượng cuộc sống và ý định nghỉ việc của nhân viên. Điều này đòi hỏi các nhà quản lý phải chủ động theo dõi tình trạng kiệt sức của nhân viên, đặc biệt là vào những thời điểm áp lực công việc cao như mùa cao điểm. Các cuộc khảo sát định kỳ hoặc các buổi trò chuyện cá nhân có thể giúp nhà quản lý nắm bắt tình hình và kịp thời có biện pháp hỗ trợ nhân viên. Thứ hai, để giảm thiểu sự kiệt sức của nhân viên, các nhà quản lý cần có chiến lược phân bổ nguồn lực hợp lý, đảm bảo khối lượng công việc phù hợp với năng lực của nhân viên. Việc bổ sung thêm nhân sự vào mùa cao điểm, cũng như sắp xếp lịch làm việc và nghỉ ngơi hợp lý, có thể giúp giảm áp lực công việc và ngăn ngừa tình trạng kiệt sức. Bên cạnh đó, các chương trình đào tạo về kỹ năng quản lý stress và cân bằng cuộc sống cũng rất cần thiết để trang bị cho nhân viên khả năng đối phó với áp lực công việc. Thứ ba, chất lượng cuộc sống của nhân viên cần được coi là một ưu tiên trong chiến lược quản lý nhân sự của khách sạn. Các nhà quản lý nên tạo điều kiện để nhân viên có thể cân bằng giữa công việc và cuộc sống cá nhân, chẳng hạn như chính sách làm việc linh hoạt, hỗ trợ chăm sóc sức khỏe, tổ chức các hoạt động giải trí và gắn kết đồng nghiệp. Một môi trường làm việc thân thiện và hỗ trợ sẽ giúp cải thiện chất lượng cuộc sống của nhân viên, từ đó thúc đẩy sự gắn bó và giảm ý định nghỉ việc. Cuối cùng, việc tạo ra một hệ thống phản hồi và ghi nhận thành tích cũng rất quan trọng để nhân viên cảm thấy được đánh giá công bằng và có động lực làm việc. Các nhà quản lý nên thường xuyên trao đổi, lắng nghe ý kiến và ghi nhận những đóng góp của nhân viên. Việc cung cấp phản hồi tích cực và khen thưởng kịp thời sẽ giúp nhân viên cảm thấy được trân trọng và thúc đẩy sự hài lòng trong công việc.

5.3. Những hạn chế và hướng nghiên cứu trong tương lai

Mặc dù nghiên cứu đã đóng góp những hiểu biết về mối quan hệ giữa sự kiệt sức trong công việc, chất lượng cuộc sống và ý định nghỉ việc của nhân viên khách sạn, nhưng vẫn còn một số hạn chế cần được xem xét. Việc sử dụng phương pháp chọn mẫu thuận tiện và phạm vi khảo sát giới hạn có thể ảnh hưởng đến tính đại diện và khả năng khái quát hóa kết quả. Để khắc phục điều này, các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng phạm vi khảo sát và sử dụng phương pháp chọn mẫu xác suất. Bên cạnh đó, mô hình nghiên cứu chỉ tập trung vào ba khái niệm chính là sự kiệt sức trong công việc, chất lượng cuộc sống và ý định nghỉ việc. Các nghiên cứu tiếp theo nên bổ sung các biến số mới để đánh giá toàn diện hơn cơ chế hình thành ý định nghỉ việc của nhân viên ngành khách sạn. Ngoài ra, nghiên cứu chỉ sử dụng phương pháp định lượng để thu thập và phân tích dữ liệu. Trong tương lai, các nhà nghiên cứu nên sử dụng phương pháp nghiên cứu hỗn hợp, kết hợp cả định lượng và định tính để có cái nhìn sâu sắc hơn.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

- Akter, N., Akkadechanunt, T., Chontawan, R., & Klunklin, A. (2018). Factors predicting quality of work life among nurses in tertiary-level hospitals, Bangladesh. *International nursing review*, 65(2), 182-189. <https://doi.org/10.1111/inr.12401>
- Phạm Minh và Bùi Ngọc Tuấn Anh. (2020). Phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến ý định tham gia E-Learning từ quan điểm của giảng viên: Một nghiên cứu điển hình về Việt Nam. *Tạp chí Khoa học Đại học Mở Thành phố Hồ Chí Minh*, 15(1), 60-71. <https://doi.org/10.46223/HCMCOUJS.proc.vi.15.1.1839.2020>
- Audenaert, M., Decramer, A., & George, B. (2021). How to foster employee quality of life: The role of employee performance management and authentic leadership. *Evaluation and Program Planning*, 85, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2021.101909>
- Babakus, E., Yavas, U., & Karatepe, O. M. (2008). The effects of job demands, job resources and intrinsic motivation on emotional exhaustion and turnover intentions: A study in the Turkish hotel industry. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 384-404. <https://doi.org/10.1080/15256480802427339>
- Chen, X., Ran, L., Zhang, Y., Yang, J., Yao, H., Zhu, S., & Tan, X. (2019). Moderating role of job satisfaction on turnover intention and burnout among workers in primary care institutions: a cross-sectional study. *BMC public health*, 19, 1-10. <https://doi.org/10.1186/s12889-019-7894-7>

- Chen, Y., You, Y., Shen, Y., Du, Z., & Dai, T. (2022). Village doctors' dilemma in China: A systematic evaluation of job burnout and turnover intention. *Frontiers in public health*, 10, 1-17. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.970780>
- Cohen, J. (2013). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Dorta-Afonso, D., & Romero-Domínguez, L. (2025). High-performance work systems in job demands-resources theory: Implications for employee burnout and quality of life. *Journal of Hospitality Management*, 126, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.104066>
- Gabriel, K. P., & Aguinis, H. (2022). How to prevent and combat employee burnout and create healthier workplaces during crises and beyond. *Business horizons*, 65(2), 183-192. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.037>
- Gilgeous, V. (1998). Manufacturing managers: their quality of working life. *Integrated Manufacturing Systems*, 9(3), 173-181. <https://doi.org/10.1108/09576069810210466>
- Gong, S., Li, J., Tang, X., & Cao, X. (2022). Associations among professional quality of life dimensions, burnout, nursing practice environment, and turnover intention in newly graduated nurses. *Worldviews on Evidence-Based Nursing*, 19(2), 138-148. <https://doi.org/10.1111/wvn.12568>
- Gupta, M., Shaheen, M., & Das, M. (2019). Engaging employees for quality of life: mediation by psychological capital. *The Service Industries Journal*, 39(5-6), 403-419. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1462799>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2005.11.001>
- Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of management*, 40(5), 1334-1364. <https://doi.org/10.1177/0149206314527130>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: a new attempt at conceptualizing stress. *American psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences.

- Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 5, 103-128.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Jabeen, F., Friesen, H. L., & Ghoudi, K. (2018). Quality of work life of Emirati women and its influence on job satisfaction and turnover intention: Evidence from the UAE. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 352-370.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2017-0016>
- Kammeyer-Mueller, J. D., Rubenstein, A. L., Long, D. M., Odio, M. A., Buckman, B. R., Zhang, Y., & Halvorsen-Ganepola, M. D. (2013). A meta-analytic structural model of dispositional affectivity and emotional labor. *Personnel psychology*, 66(1), 47-90.
<https://doi.org/10.1111/peps.12009>
- Karatepe, O. M., & Uludag, O. (2007). Conflict, exhaustion, and motivation: A study of frontline employees in Northern Cyprus hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 26(3), 645-665. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.05.006>
- Kim, H. J. (2008). Hotel service providers' emotional labor: The antecedents and effects on burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 151-161.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.019>
- Kim, H. J., Shin, K. H., & Umbreit, W. T. (2007). Hotel job burnout: The role of personality characteristics. *International journal of hospitality management*, 26(2), 421-434. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2006.03.006>
- Kuruüzüm, A., Anafarta, N., & Irmak, S. (2008). Predictors of burnout among middle managers in the Turkish hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 186-198. <https://doi.org/10.1108/09596110810852168>
- Lee, J. J., & Ok, C. (2012). Reducing burnout and enhancing job satisfaction: Critical role of hotel employees' emotional intelligence and emotional labor. *International Journal of hospitality management*, 31(4), 1101-1112.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.007>
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Min, H., Kim, H. J., & Lee, S.-B. (2015). Extending the challenge–hindrance stressor framework: The role of psychological capital. *International Journal of Hospitality Management*, 50, 105-114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.006>
- Narehan, H., Hairunnisa, M., Norfadzillah, R. A., & Freziamella, L. (2014). The effect of quality of work life (QWL) programs on quality of life (QOL) among employees at

multinational companies in Malaysia. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 112, 24-34. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1136>

Özkan, A. H. (2022). The effect of burnout and its dimensions on turnover intention among nurses: A meta-analytic review. *Journal of nursing management*, 30(3), 660-669. <https://doi.org/10.1111/jonm.13525>

Pang, Y., Dan, H., Jung, H., Bae, N., & Kim, O. (2020). Depressive symptoms, professional quality of life and turnover intention in Korean nurses. *International nursing review*, 67(3), 387-394. <https://doi.org/10.1111/inr.12600>

Hoài Phụng. (2022). *Du lịch sau dịch Covid-19: 'Đau đầu' 80% lao động ngành nghỉ việc hoặc đổi ngành nghề*. <https://thanhnien.vn/du-lich-sau-dich-covid-19-dau-dau-80-lao-dong-nganh-nghe-viec-hoac-doi-nganh-nghe-1851458193.htm>

Pizam, A., & Thornburg, S. W. (2000). Absenteeism and voluntary turnover in Central Florida hotels: a pilot study. *International Journal of Hospitality Management*, 19(2), 211-217. [https://doi.org/10.1016/S0278-4319\(00\)00011-6](https://doi.org/10.1016/S0278-4319(00)00011-6)

Rahim, A., & Cosby, D. M. (2016). A model of workplace incivility, job burnout, turnover intentions, and job performance. *Journal of Management Development*, 35(10), 1255-1265. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0138>

Salama, W., Abdou, A. H., Mohamed, S. A. K., & Shehata, H. S. (2022). Impact of work stress and job burnout on turnover intentions among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(15), 1-20. <https://doi.org/10.3390/ijerph19159724>

Simon, M., Müller, B. H., & Hasselhorn, H. M. (2010). Leaving the organization or the profession—a multilevel analysis of nurses' intentions. *Journal of advanced nursing*, 66(3), 616-626. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2009.05204.x>

Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social indicators research*, 55, 241-302. <https://doi.org/10.1023/A:1010986923468>

Srivastava, S., & Agrawal, S. (2020). Resistance to change and turnover intention: a moderated mediation model of burnout and perceived organizational support. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1431-1447. <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2020-0063>

- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984). A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 69(4), 673-686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.4.673>
- Taylor, H. (1987). Evaluating our quality of life. *Industrial Development*, 156(2), 1-4.
- Testa, M. A., & Simonson, D. C. (1996). Assessment of quality-of-life outcomes. *New England journal of medicine*, 334(13), 835-840. <https://doi.org/10.1056/NEJM199603283341306>
- Van Loon, J. H., Bonham, G. S., Peterson, D. D., Schalock, R. L., Claes, C., & Decramer, A. E. (2013). The use of evidence-based outcomes in systems and organizations providing services and supports to persons with intellectual disability. *Evaluation and Program Planning*, 36(1), 80-87. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2012.08.002>

THE INFLUENCE OF JOB BURNOUT ON QUALITY OF LIFE AND TURNOVER INTENTION OF HOTEL EMPLOYEES

Le Thai Phuong

Abstract. The study aims to explore the impact of job burnout on quality of life and turnover intention of hotel employees. Data were collected through a survey of 174 employees from hotels in Da Nang city and analyzed using SmartPLS 4.0 software. The results show that job burnout has a negative impact on quality of life, and quality of life has a negative impact on turnover intention. However, the direct impact of job burnout on turnover intention is not statistically significant. As such, quality of life plays a full mediating role in the relationship between job burnout and turnover intention of hotel employees. Managerial implications are proposed to help hotel managers develop strategies to reduce burnout and improve employees' quality of life, thereby reducing employees' turnover intention.

Keywords: Quality of life, hospitality; Conservation of resources theory; Job burnout; Turnover intention.