TỪ PHÚC LỢI PHI TÀI CHÍNH ĐẾN GẮN BÓ TỔ CHỨC: VAI TRÒ TRUNG GIAN CỦA SỰ HÀI LÒNG THEO LÝ THUYẾT JD-R

Đinh Thị Thanh Nhàn[1], Tô Quang Long[2]
[1] Khoa Khoa học Cơ bản, Đại học Phenikaa
[2] Trường Đại học Khoa học Xã hội và Nhân văn, Đại học Quốc gia Hà Nội

Tóm tắt: *Bài viết phát triển khung lý thuyết tích hợp nhằm giải thích cách các nguồn lực tổ chức phi tài chính chuyển hóa thành sự gắn bó tổ chức của nhân viên khách sạn cao cấp. Dựa trên nhánh tạo động lực của JD-R, nghiên cứu xem môi trường làm việc, đào tạo và phát triển, sự công nhận và cân bằng công việc - cuộc sống là bốn dạng nguồn lực công việc. Sự hài lòng công việc được đề xuất như phản ứng tâm lý gần, qua đó các nguồn lực này có thể dẫn đến sự gắn bó tổ chức. Từ tổng quan tài liệu, bài viết xây dựng năm giả thuyết trực tiếp và bốn giả thuyết trung gian tương ứng với từng nguồn lực. Khung đề xuất góp phần làm rõ ranh giới giữa phúc lợi phi tài chính và nguồn lực công việc, đồng thời tạo cơ sở cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo trong quản trị nhân lực khách sạn.*

Từ khóa: *phúc lợi phi tài chính; nguồn lực công việc; JD-R; sự hài lòng công việc; gắn bó tổ chức; nhân viên khách sạn.*

FROM NON-FINANCIAL BENEFITS TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE JD-R FRAMEWORK

Abstract: *This article develops an integrated theoretical framework to explain how non-financial organizational resources are transformed into organizational commitment among employees in upscale hotels. Drawing on the motivational pathway of the Job Demands–Resources (JD-R) model, the study conceptualizes the work environment, training and development, recognition, and work–life balance as four types of job resources. Job satisfaction is proposed as a proximal psychological response through which these resources may lead to stronger organizational commitment. Based on a review of the relevant literature, the article develops five direct-effect hypotheses and four mediation hypotheses corresponding to the four resource categories. The proposed framework helps clarify the conceptual boundary between non-financial benefits and job resources while providing a foundation for future empirical research in hotel human resource management.*

Keywords*: non-financial benefits; job resources; JD-R; job satisfaction; organizational commitment; hotel employees.*

Nhận bài: 15/07/2026 Phản biện: 16/08/2026 Duyệt đăng: 19/08/2026

I. ĐẶT VẤN ĐỀ

Trong quản trị nguồn nhân lực, nguồn lực tổ chức có thể ảnh hưởng đến sự gắn bó thông qua trải nghiệm của nhân viên. Theo JD-R, nguồn lực công việc giúp đạt mục tiêu, giảm tác động của yêu cầu và thúc đẩy động lực, học hỏi, phát triển (Bakker & Demerouti, 2007; Bakker & Demerouti, 2017). Nghiên cứu tập trung vào bốn nguồn lực phi tài chính: môi trường làm việc, đào tạo và phát triển, sự công nhận và cân bằng công việc - cuộc sống.

Trong khách sạn cao cấp, áp lực phục vụ, lao động cảm xúc và làm việc theo ca có liên quan đến sự hài lòng, kiệt sức và sức khỏe tâm lý (Chen et al., 2012; Rosemberg et al., 2025). Các nghiên cứu trong và ngoài Việt Nam cũng ghi nhận mối liên hệ giữa các nguồn lực tổ chức với sự hài lòng, gắn kết, cam kết và ý định nghỉ việc (Nguyễn Phúc Nguyên et al., 2020; Trịnh Thị Hà, 2019; Lê Thái Phượng, 2022; Trần Thị Phương Hiền et al., 2023; Bulut & Culha, 2010; Rabiul et al., 2022; Surya & Jaikumar, 2023).

Tuy nhiên, các nguồn lực này thường được nghiên cứu riêng lẻ và vai trò trung gian của sự hài lòng công việc chưa được làm rõ. Vì vậy, bài viết tích hợp bốn nguồn lực trong khung JD-R, với sự hài lòng công việc là cơ chế dẫn đến sự gắn bó tổ chức.

II. PHƯƠNG PHÁP TỔNG QUAN VÀ XÂY DỰNG KHUNG LÝ THUYẾT

2.1. Phương pháp tổng quan tài liệu

Bài viết được thực hiện theo hướng nghiên cứu khái niệm (conceptual paper), dựa trên tổng quan có cấu trúc các công trình về phúc lợi phi tài chính, nguồn lực công việc, sự hài lòng công việc và sự gắn bó tổ chức. Việc rà soát được thực hiện trong tháng 8 năm 2026, tập trung vào lĩnh vực khách sạn, du lịch, dịch vụ và các nghiên cứu nền tảng về JD-R.

2.2. Phương pháp xây dựng khung lý thuyết

Trên cơ sở lý thuyết và bằng chứng thực nghiệm, bài viết vận dụng nhánh tạo động lực của JD-R, xem môi trường làm việc, đào tạo và phát triển, sự công nhận và cân bằng công việc - cuộc sống là bốn nguồn lực công việc. Sự hài lòng công việc được xác định là phản ứng tâm lý gần, còn sự gắn bó tổ chức là kết quả thái độ dài hạn. Từ đó, nghiên cứu xây dựng các giả thuyết về tác động trực tiếp và vai trò trung gian của sự hài lòng công việc.

III. TỔNG QUAN NGHIÊN CỨU

3.1. Bằng chứng thực nghiệm tại Việt Nam

Nghiên cứu	Bối cảnh và mẫu	Trọng tâm	Kết quả chính	Liên hệ mô hình
Trịnh Thị Hà (2019)	180 nhân viên khách sạn 4 sao tại Đà Lạt	5 nhóm yếu tố -> gắn kết	Quan hệ trong doanh nghiệp và phúc lợi có tác động tích cực đến gắn kết; quan hệ trong doanh nghiệp có ảnh hưởng mạnh hơn.	Bổ sung bằng chứng về vai trò của các yếu tố thuộc môi trường quan hệ và phúc lợi đối với kết quả thái độ của nhân viên.
Nguyễn Phúc Nguyên và cộng sự (2020)	244 nhân viên khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng	Quản lý, hỗ trợ tổ chức, phát triển, đào tạo, trao quyền, lương/phúc lợi, đặc điểm công việc → gắn kết	7/8 giả thuyết được hỗ trợ; R^2 hiệu chỉnh = 0,682.	Cho thấy các nguồn lực và thực hành của tổ chức, trong đó có đào tạo, phát triển và phúc lợi, có liên hệ với kết quả thái độ của nhân viên.
Bùi Trọng Tiến Bảo và Đỗ Thị Ninh (2021)	Nhân viên tại các khách sạn 4–5 sao ở TP. Hồ Chí Minh; 310 phiếu khảo sát	Chính sách đào tạo và phát triển, lương thưởng và phúc lợi, môi trường và điều kiện làm việc → phát triển nguồn nhân lực	Xác định 5 yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực, trong đó có đào tạo và phát triển, lương thưởng và phúc lợi, môi trường và điều kiện làm việc.	Bổ sung bằng chứng trong bối cảnh khách sạn 4–5 sao về vai trò của đào tạo, phúc lợi và môi trường làm việc.
Lê Thái Phượng (2022)	206 nhân viên khách sạn tại Đà Nẵng	Cân bằng công việc – cuộc sống → cảm xúc tích cực → gắn kết	Cân bằng công việc – cuộc sống tác động đến cảm xúc tích cực và gắn kết; cảm xúc tích cực giữ vai trò trung gian.	Gợi ý khả năng tồn tại cơ chế tâm lý trung gian trong mối quan hệ giữa nguồn lực công việc và kết quả thái độ của nhân viên.
Trần Thị Phương Hiền và cộng sự (2023)	352 nhân viên tại 17 khách sạn 5 sao Hà Nội; 300 phiếu hợp lệ	Gắn bó, đãi ngộ, điều kiện, quan hệ → ý định nghỉ việc	Các yếu tố được xác định là những nhân tố liên quan đến ý định nghỉ việc.	Bổ sung bằng chứng về vai trò của các điều kiện và nguồn lực tại nơi làm việc đối với kết quả liên quan đến duy trì nhân sự.
Nguyễn Thị Như Tuyết (2026)	Nhân viên nhà hàng tại 5 khách sạn 5 sao ở TP. Hồ Chí Minh; 378 phiếu hợp lệ	Đào tạo nghiệp vụ → sự hài lòng công việc và định hướng dịch vụ	Đào tạo nghiệp vụ có mối liên hệ có ý nghĩa với các khía cạnh của sự hài lòng công việc; kết quả khác nhau theo loại hình và tần suất đào tạo.	Cung cấp bằng chứng gần với mô hình đề xuất về mối liên hệ giữa đào tạo và sự hài lòng công việc trong bối cảnh khách sạn 5 sao.

Bảng 1. Các nghiên cứu thực nghiệm được lựa chọn có liên quan đến khung lý thuyết đề xuất.

3.2. Bằng chứng quốc tế liên quan đến cơ chế tâm lý

Nghiên cứu	Bối cảnh và mẫu	Trọng tâm	Kết quả chính	Liên hệ mô hình
Xanthopoulou và cộng sự (2007)	Người lao động trong các nghiên cứu theo khung JD-R	Nguồn lực cá nhân và mô hình JD-R	Nguồn lực cá nhân có vai trò trong quá trình tạo động lực và các kết quả liên quan đến công việc.	Củng cố cơ sở lý thuyết JD-R về vai trò của nguồn lực trong quá trình tạo động lực.
Bulut và Culha (2010)	298 nhân viên khách sạn 4–5 sao tại Izmir	Đào tạo → cam kết tổ chức	Các khía cạnh của đào tạo có ảnh hưởng tích cực đến cam kết của nhân viên.	Bổ sung bằng chứng về vai trò của đào tạo đối với kết quả thái độ của nhân viên khách sạn.
Bilgin và Demirer (2012)	271 NV tại 7 khách sạn	Hỗ trợ tổ chức → sự hài lòng, gắn bó tình cảm	Hỗ trợ tổ chức có quan hệ tích cực với sự hài lòng và gắn bó tình cảm	Củng cố vai trò của nguồn lực/hỗ trợ tổ chức đối với HL và GB
Chen và cộng sự (2012)	Nhân viên tuyến đầu khách sạn	Lao động cảm xúc, sự hài lòng, kiệt sức và hỗ trợ cấp trên	Cách điều chỉnh cảm xúc có liên hệ với sự hài lòng và kiệt sức; hỗ trợ cấp trên có vai trò trong các mối quan hệ này.	Bổ sung bằng chứng về vai trò của nguồn lực tâm lý và xã hội đối với trải nghiệm công việc.
Ozturk và cộng sự (2014)	252 NV khách sạn tại Thổ Nhĩ Kỳ	Đặc điểm công việc → hài lòng và gắn bó tổ chức	Một số đặc điểm công việc ảnh hưởng đến hài lòng và gắn bó tình cảm; hài lòng liên quan đến gắn bó tình cảm	Củng cố logic nguồn lực/đặc điểm công việc → HL → GB
Kartika và cộng sự (2019)	Nhân viên khách sạn tại Surabaya	Các yếu tố cấu trúc và môi trường → sự hài lòng công việc	Các yếu tố cấu trúc và môi trường có liên hệ với sự hài lòng công việc.	Bổ sung bằng chứng về mối liên hệ giữa môi trường làm việc và sự hài lòng.
Yilmazer, Şeyhanlioğ-lu & Kingir (2020)	218 nhân viên tại khách sạn 4–5 sao ở Ankara, Thổ Nhĩ Kỳ	Sự hài lòng công việc và gắn bó tổ chức (gắn bó tình cảm, duy trì, nghĩa vụ)	Gắn bó tình cảm có quan hệ tích cực với hài lòng công việc; gắn bó duy trì và nghĩa vụ có quan hệ ngược chiều với hài lòng công việc.	Bổ sung bằng chứng thực nghiệm trong bối cảnh khách sạn cao cấp về mối quan hệ giữa sự hài lòng công việc và gắn bó tổ chức; có thể dùng để củng cố lập luận cho phần HL-GB.
Rabiul và cộng sự (2022)	Nhân viên trong ngành khách sạn	Thực hành nguồn nhân lực → an toàn tâm lý, khả năng sẵn sàng, ý nghĩa công việc → gắn kết	Các thực hành nguồn nhân lực có ảnh hưởng tích cực đến các trạng thái tâm lý và qua đó thúc đẩy sự gắn kết.	Gợi ý vai trò của cơ chế tâm lý trong quá trình chuyển hóa nguồn lực tổ chức thành kết quả thái độ.

Bảng 2. Các nghiên cứu quốc tế được lựa chọn có liên quan đến cơ chế tâm lý và khung lý thuyết đề xuất

3.3. Khoảng trống nghiên cứu

Ba khoảng trống chính gồm: (i) các nguồn lực phi tài chính chưa được tích hợp trong cùng một hệ thống; (ii) vai trò trung gian của sự hài lòng công việc chưa được làm rõ; và (iii) bối cảnh khách sạn cao cấp còn thiếu khung lý thuyết phù hợp với JD-R.

Từ đó, nghiên cứu đề xuất mô hình trong đó bốn nhóm phúc lợi phi tài chính là nguồn lực công việc, sự hài lòng công việc là phản ứng tâm lý gần và sự gắn bó tổ chức là kết quả thái độ dài hạn.

IV. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ PHÁT TRIỂN GIẢ THUYẾT

4.1. Lý thuyết Nguồn lực - Yêu cầu công việc (JD-R)

Theo Bakker và Demerouti (2007), JD-R phân biệt yêu cầu và nguồn lực công việc; trong đó nguồn lực giúp đạt mục tiêu, giảm áp lực và thúc đẩy động lực. JD-R có tính linh hoạt theo từng nghề nghiệp (Bakker & Demerouti, 2017). Trong khách sạn cao cấp, nghiên cứu xem nguồn lực tổ chức là yếu tố thúc đẩy sự hài lòng công việc.

4.2. Phúc lợi phi tài chính như nguồn lực công việc

Phúc lợi phi tài chính được xem là nhóm nguồn lực tổ chức phi tiền tệ, gồm môi trường làm việc, đào tạo và phát triển, sự công nhận và cân bằng công việc - cuộc sống. Các nhóm này tương ứng với nguồn lực vật chất - xã hội, phát triển năng lực, tâm lý - xã hội và thời gian - kiểm soát, nhưng không bao quát toàn bộ khái niệm job resources.

4.3. Môi trường làm việc và sự hài lòng công việc

Môi trường làm việc bao gồm điều kiện vật chất, quan hệ với đồng nghiệp và cấp trên, sự hỗ trợ và an toàn. Kartika và cộng sự (2019) cho thấy môi trường làm việc có liên hệ với sự hài lòng của nhân viên khách sạn.

Theo JD-R, môi trường hỗ trợ giúp giảm trở ngại, duy trì nguồn lực tâm lý và tạo trải nghiệm công việc tích cực, từ đó nâng cao sự hài lòng.

H1. Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc.

4.4. Đào tạo và phát triển và sự hài lòng công việc

Đào tạo và phát triển giúp nhân viên nâng cao năng lực và cơ hội nghề nghiệp, đồng thời có tác động tích cực đến sự gắn kết (Nguyễn Phúc Nguyên et al., 2020). Theo JD-R, đây là nguồn lực giúp tăng năng lực, sự tự tin và khả năng kiểm soát công việc, qua đó thúc đẩy sự hài lòng công việc.

H2. Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc.

4.5. Sự công nhận và sự hài lòng công việc

Sự công nhận thể hiện việc tổ chức và người quản lý ghi nhận đóng góp, nỗ lực và thành tích của nhân viên. Trong công việc dịch vụ, nhiều đóng góp mang tính cảm xúc và khó đo lường định lượng, nên sự công nhận giúp củng cố cảm nhận về giá trị và ý nghĩa công việc. Youn và Kim (2022) cũng cho thấy sự ghi nhận có thể tạo ra niềm tự hào và ý nghĩa trong công việc.

Theo JD-R, khi nỗ lực được ghi nhận phù hợp, nhân viên có xu hướng đánh giá trải nghiệm công việc tích cực hơn.

H3. Sự công nhận có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc.

4.6. Cân bằng công việc - cuộc sống và sự hài lòng công việc

Cân bằng công việc - cuộc sống phản ánh mức độ hài hòa giữa công việc và các vai trò ngoài công việc. Điều này đặc biệt quan trọng trong ngành khách sạn do đặc thù làm việc theo ca, cuối tuần và ngày lễ. Lê Thái Phượng (2022) cho thấy cân bằng công việc - cuộc sống ảnh hưởng đến cảm xúc tích cực và sự gắn kết của nhân viên khách sạn.

Theo JD-R, khả năng kiểm soát thời gian và phục hồi giúp bảo toàn nguồn lực tâm lý, giảm xung đột vai trò và nâng cao đánh giá tích cực về công việc.

H4. Cân bằng công việc - cuộc sống có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc.

4.7. Sự hài lòng công việc và sự gắn bó tổ chức

Sự hài lòng công việc phản ánh đánh giá cảm xúc tổng thể của nhân viên về công việc và được xem là phản ứng tâm lý gần đối với các nguồn lực tổ chức. Khi hài lòng hơn, nhân viên có xu hướng đồng nhất với tổ chức và mong muốn duy trì quan hệ lâu dài.

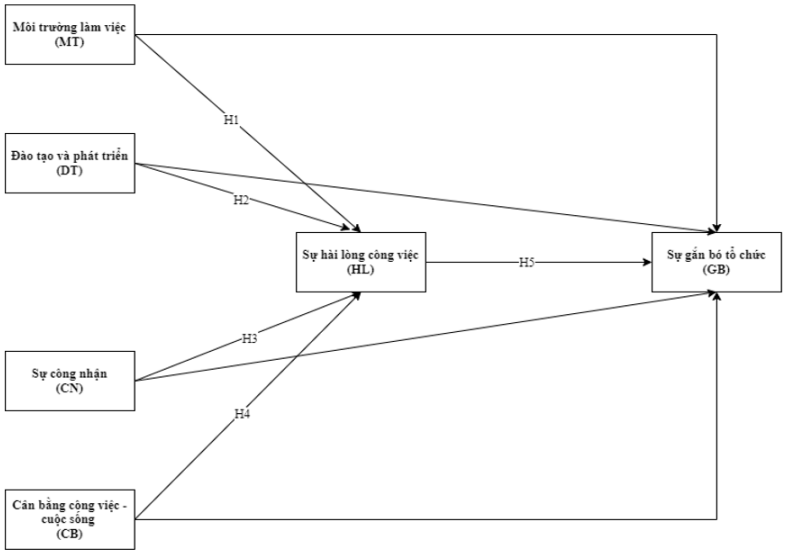
Sự gắn bó tổ chức được tiếp cận theo Mowday, Steers và Porter (1979), gồm sự đồng nhất với mục tiêu và giá trị tổ chức, sẵn sàng nỗ lực và mong muốn duy trì tư cách thành viên.

H5. Sự hài lòng công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó tổ chức.

4.8. Vai trò trung gian của sự hài lòng công việc

Theo nhánh tạo động lực của JD-R, các nguồn lực công việc có thể hình thành thái độ tích cực thông qua phản ứng tâm lý của nhân viên. Trong mô hình này, môi trường làm việc, đào tạo và phát triển, sự công nhận và cân bằng công việc - cuộc sống được kỳ vọng làm tăng sự hài lòng công việc, từ đó củng cố sự gắn bó tổ chức. Do các nguồn lực khác nhau về bản chất, vai trò trung gian được giả thuyết riêng cho từng mối quan hệ. Khi kiểm định thực nghiệm, cần đồng thời ước lượng các tác động trực tiếp để xác định trung gian toàn phần hay một phần.

4.9. Khung lý thuyết đề xuất



Các giả thuyết tác động trực tiếp	Các giả thuyết tác động gián tiếp
H1. Môi trường làm việc có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc. H2. Đào tạo và phát triển có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc. H3. Sự công nhận có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc. H4. Cân bằng công việc - cuộc sống có ảnh hưởng tích cực đến sự hài lòng công việc. H5. Sự hài lòng công việc có ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó tổ chức.	H6a. Sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa môi trường làm việc và sự gắn bó tổ chức. H6b. Sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa đào tạo và phát triển và sự gắn bó tổ chức. H6c. Sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa sự công nhận và sự gắn bó tổ chức. H6d. Sự hài lòng công việc đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa cân bằng công việc - cuộc sống và sự gắn bó tổ chức.

Hình 1. Khung lý thuyết đề xuất: bốn nguồn lực phi tài chính -> sự hài lòng công việc -> sự gắn bó tổ chức; H6a-H6d phản ánh bốn tác động gián tiếp riêng biệt.

V. THẢO LUẬN

Khung lý thuyết đóng góp ở hai điểm: (i) tích hợp bốn phúc lợi phi tài chính thành một hệ thống nguồn lực tổ chức trong khung JD-R; và (ii) làm rõ vai trò của sự hài lòng công việc như phản ứng tâm lý gần, qua đó các nguồn lực có thể chuyển hóa thành sự gắn bó tổ chức.

Trong khách sạn cao cấp, lao động cảm xúc, áp lực tương tác và làm việc theo ca có thể làm tiêu hao nguồn lực tâm lý (Grandey, 2000; Rosemberg et al., 2025). Nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định giá trị phân biệt giữa các nguồn lực, đo lường sự gắn bó tổ chức theo Mowday và cộng sự (1979), đồng thời sử dụng PLS-SEM hoặc CB-SEM để đánh giá tác động trực tiếp, gián tiếp và vai trò trung gian.

VI. HÀM Ý QUẢN TRỊ VÀ HƯỚNG NGHIÊN CỨU TIẾP THEO

Ở cấp độ quản trị, doanh nghiệp khách sạn nên xem phúc lợi phi tài chính như một hệ thống nguồn lực thống nhất, gồm môi trường hỗ trợ, cơ hội phát triển, sự công nhận và cân bằng công việc - cuộc sống. Nhà quản lý cần chú trọng cải thiện điều kiện làm việc, gắn đào tạo với phát triển nghề nghiệp, xây dựng cơ chế ghi nhận công bằng và tăng tính linh hoạt của lịch làm việc.

Do chưa có kiểm định thực nghiệm, các hàm ý trên chỉ mang tính định hướng. Nghiên cứu tiếp theo cần kiểm định mô hình, đặc biệt các tác động trung gian H6a-H6d, đồng thời có thể mở rộng với yêu cầu công việc và nguồn lực cá nhân như self-efficacy, lạc quan (Xanthopoulou et al., 2007) để tăng khả năng giải thích và suy luận nhân quả.

VII. KẾT LUẬN

Bài viết đề xuất cách tiếp cận tích hợp về mối quan hệ giữa phúc lợi phi tài chính và sự gắn bó tổ chức trong khách sạn cao cấp. Bốn yếu tố gồm môi trường làm việc, đào tạo và phát triển, sự công nhận và cân bằng công việc - cuộc sống được tái khái niệm hóa như các nguồn lực tổ chức trong khung JD-R. Sự hài lòng công việc được xem là phản ứng tâm lý gần, qua đó các nguồn lực có thể chuyển hóa thành sự gắn bó tổ chức. Trên cơ sở đó, bài viết xây dựng năm giả thuyết trực tiếp và bốn giả thuyết trung gian, qua đó làm rõ cơ chế và ranh giới khái niệm cho các nghiên cứu thực nghiệm tiếp theo.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. Journal of Managerial Psychology, 22(3), 309–328. https://doi.org/10.1108/02683940710733115

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. Journal of Occupational Health Psychology, 22(3), 273–285. https://doi.org/10.1037/ocp0000056

Bilgin, N., & Demirer, H. (2012). The examination of the relationship among organizational support, affective commitment and job satisfaction of hotel employees. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 51, 470–473. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.08.191

Bùi Trọng Tiến Bảo, & Đỗ Thị Ninh. (2021). Các yếu tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực trong các khách sạn 4–5 sao tại Thành phố Hồ Chí Minh. Hội thảo Khoa học Quốc gia CFACT2021, 591–601.

Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. International Journal of Training and Development, 14(4), 309–322. https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x

Chen, Z., Sun, H., Lam, W., Hu, Q., Huo, Y., & Zhong, J.-A. (2012). Chinese hotel employees in the smiling masks: Roles of job satisfaction, burnout, and supervisory support in relationships between emotional labor and performance. The International Journal of Human Resource Management, 23(4), 826–845. https://doi.org/10.1080/09585192.2011.579918

Grandey, A. A. (2000). Emotion regulation in the workplace: A new way to conceptualize emotional labor. Journal of Occupational Health Psychology, 5(1), 95–110. https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.1.95

Kartika, E. W., Nugroho, A., & Oktavio, A. (2019). How structural and environment variables affect job satisfaction of hotel employees in Surabaya? Binus Business Review, 10(1), 67–74. https://doi.org/10.21512/bbr.v10i1.5593

Lê Thái Phượng. (2022). Cân bằng công việc - cuộc sống, cảm xúc tích cực và sự gắn kết của nhân viên ngành khách sạn - nghiên cứu tại thành phố Đà Nẵng, Việt Nam. TNU Journal of Science and Technology, 227(12), 77–85. https://doi.org/10.34238/tnu-jst.6289

Md Karim Rabiul, Ahmad Edwin Mohamed, Ataul Karim Patwary, Tan Fee Yean, & Siti Zaitun Osman. (2022). Linking human resources practices to employee engagement in the hospitality industry: The mediating influences of psychological safety, availability and meaningfulness. European Journal of Management and Business Economics, 32(2), 223–240. https://doi.org/10.1108/EJMBE-12-2020-0347

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of Vocational Behavior, 14(2), 224–247. https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1

Nguyễn Phúc Nguyên, Nguyễn Thị Như Hiếu, Nguyễn Thị Thúy Hằng, & Hoàng Anh Viện. (2020). Nghiên cứu sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức: Trường hợp khách sạn 3 sao tại Đà Nẵng. Tạp chí Kinh tế & Phát triển, 276, 93–102.

Nguyễn Thị Như Tuyết. (2026). Tác động của đào tạo nghiệp vụ đến sự hài lòng công việc và định hướng dịch vụ của nhân viên tại các khách sạn 5 sao ở Thành phố Hồ Chí Minh. Tạp chí Công Thương.

Ozturk, A. B., Hancer, M., & Im, J. Y. (2014). Job characteristics, job satisfaction, and organizational commitment for hotel workers in Turkey. Journal of Hospitality Marketing & Management, 23(3), 294–313. https://doi.org/10.1080/19368623.2013.796866

Rosemberg, M.-A. S., Tu, J., & Armijo, J. (2025). Shift work, sleep, chronic fatigue, and mental health among hotel workers. Western Journal of Nursing Research, 47(10), 952–964. https://doi.org/10.1177/01939459251341832

Surya, N. S., & Jaikumar, P. (2023). Impact of training and development on employee satisfaction in hospitality sector: A study of hotel employees in Kerala with special reference to Kottayam District. ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts, 4(1), 1500–1512. https://doi.org/10.29121/shodhkosh.v4.i1.2023.3979

Trần Thị Phương Hiền, Nguyễn Vân Nhi, & Vũ Khôi Nguyên. (2023). Nhân tố ảnh hưởng ý định nghỉ việc của nhân viên tại các khách sạn 5 sao ở Hà Nội. Tạp chí Khoa học Trường Đại học Quốc tế Hồng Bàng, 26, 129–138. https://doi.org/10.59294/HIUJS.26.2023.535

Trịnh Thị Hà. (2019). Các yếu tố ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên: Trường hợp nghiên cứu các khách sạn bốn sao tại Đà Lạt. Tạp chí Khoa học Yersin - Chuyên đề Khoa học & Công nghệ, 6, 43–53.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. International Journal of Stress Management, 14(2), 121–141. https://doi.org/10.1037/1076-5245.14.2.121

Yilmazer, A., Şeyhanlıoğlu, H. Ö., & Kingir, S. (2020). A field study to determine organizational commitment and job satisfaction in hotel businesses. Revista Latino-Americana de Turismologia, 6, 1–11. https://doi.org/10.34019/2448-198X.2020.v6.29271

Youn, H., & Kim, J.-H. (2022). Corporate social responsibility and hotel employees' organizational citizenship behavior: The roles of organizational pride and meaningfulness of work. Sustainability, 14(4), 2428. https://doi.org/10.3390/su14042428