

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



NGUYỄN NGỌC QUANG

**NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG
ĐẾN CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA
CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH LỮ HÀNH
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ**

Chuyên ngành: Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

CẦN THƠ, NĂM 2025

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO
TRƯỜNG ĐẠI HỌC TÂY ĐÔ**



NGUYỄN NGỌC QUANG

MSNCS: 219340004

**NGHIÊN CỨU CÁC NHÂN TỐ ẢNH HƯỞNG
ĐẾN CHẤT LƯỢNG NGUỒN NHÂN LỰC CỦA
CÁC DOANH NGHIỆP DU LỊCH LỮ HÀNH
TRÊN ĐỊA BÀN THÀNH PHỐ CẦN THƠ**

Chuyên ngành Quản trị kinh doanh

Mã ngành: 9340101

Người hướng dẫn khoa học

PGS.TS. LÊ NGUYỄN ĐOAN KHÔI

PGS.TS. VÕ KHẮC THƯỜNG

CẦN THƠ, NĂM 2025

LỜI CẢM ƠN

Trong suốt quá trình nghiên cứu và hoàn thiện luận án tiến sĩ ngành Quản trị Kinh doanh, tôi đã nhận được sự hỗ trợ nhiệt tình và quý báu từ nhiều phía. Tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến Ban Giám hiệu Trường Đại học Tây Đô, Ban Lãnh đạo Khoa Đào tạo Sau Đại học và Khoa Quản trị Kinh doanh, các thầy cô đã tạo điều kiện thuận lợi và môi trường nghiên cứu lý tưởng để tôi hoàn thành luận án này. Đồng thời, tôi xin cảm ơn PGS.TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi và PGS.TS. Võ Khắc Thường đã tận tình hỗ trợ, cũng như tận tâm hướng dẫn, góp ý và chỉnh sửa luận án của tôi, nhờ vậy, tôi đã hoàn thiện được nghiên cứu này.

Bên cạnh đó, tôi xin chân thành cảm ơn tất cả các thầy cô, chuyên gia, bạn bè, và các đối tượng khảo sát, những người đã đóng góp ý kiến, chia sẻ kinh nghiệm và hỗ trợ tôi trong quá trình thu thập dữ liệu và phân tích. Sự hợp tác của quý vị đã giúp tôi hoàn thiện luận án một cách tốt nhất.

Một lần nữa, tôi xin gửi lời cảm ơn chân thành đến tất cả những người đã đóng góp vào thành công của luận án này.

Nghiên cứu sinh



Nguyễn Ngọc Quang

TRANG CAM KẾT

Tôi, Nguyễn Ngọc Quang, nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh, xin cam đoan rằng luận án này là kết quả của quá trình nghiên cứu độc lập, được thực hiện dưới sự hướng dẫn của PGS.TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi và PGS.TS. Võ Khắc Thường. Tôi cam kết rằng tất cả các thông tin, số liệu và kết quả nghiên cứu trong luận án này đều là chính xác, trung thực và được trích dẫn đầy đủ nguồn gốc. Tôi hoàn toàn chịu trách nhiệm về tính độc lập và tính xác thực của luận án này.

Cần Thơ, ngày 05 tháng 07 năm 2025

Người hướng dẫn khoa học 1 Người hướng dẫn khoa học 2 Nghiên cứu sinh





PGS.TS. Lê Nguyễn Đoàn Khôi

PGS.TS. Võ Khắc Thường

Nguyễn Ngọc Quang

TÓM TẮT

Nghiên cứu này nhằm xác định mối quan hệ giữa các nhân tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch lữ hành tại thành phố Cần Thơ. Để thực hiện nghiên cứu, cuộc khảo sát 350 người lao động tại các doanh nghiệp du lịch lữ hành đã được triển khai. Với phương pháp phân tích bao gồm: kiểm định độ tin cậy thang đo, phân tích nhân tố khám phá, phân tích nhân tố khẳng định, mô hình cấu trúc tuyến tính, được xử lý qua phần mềm SPSS và AMOS. Qua việc xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu với 16 giả thuyết, kết quả phân tích mô hình cấu trúc cho thấy tất cả các giả thuyết đều được chấp nhận ở mức ý nghĩa thống kê 5%. Điều này khẳng định mối quan hệ tích cực giữa các nhân tố như chính sách địa phương; liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành; môi trường và điều kiện làm việc; chế độ đãi ngộ nhân viên; hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên; đào tạo nhân viên; chuyển đổi số trong doanh nghiệp; và đánh giá kết quả làm việc của nhân viên với chất lượng nguồn nhân lực.

Kết quả nghiên cứu cho thấy, để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, doanh nghiệp cần tập trung vào các yếu tố nội tại như cải thiện môi trường làm việc, nâng cao chế độ đãi ngộ, hoàn thiện hệ thống tuyển chọn và đào tạo, cũng như đẩy mạnh chuyển đổi số. Đồng thời, sự hỗ trợ từ chính quyền địa phương và hợp tác chặt chẽ với các cơ sở đào tạo là vô cùng quan trọng. Nghiên cứu này cung cấp cơ sở khoa học để các doanh nghiệp và cơ quan quản lý xây dựng các chiến lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực một cách hiệu quả, góp phần phát triển bền vững ngành du lịch lữ hành tại Cần Thơ.

Từ khóa: *Chất lượng nguồn nhân lực, Doanh nghiệp du lịch lữ hành, Nguồn nhân lực, Thành phố Cần Thơ*

ABSTRACT

This study aims to determine the relationship between factors affecting the quality of human resources in tourism and travel businesses in Can Tho. A survey of 350 employees in these businesses was conducted. Using analysis methods such as reliability testing, exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, and structural equation modeling, processed by SPSS and AMOS, the study found that all 16 hypotheses were supported at a 5% significance level. This confirms the positive relationship between factors such as local government policies, linkages between training institutions and travel businesses, working environment and conditions, employee benefits, employee recruitment and selection systems, employee training, digital transformation in businesses, and employee performance evaluation with human resource quality.

The results suggest that to improve human resource quality, businesses should focus on internal factors such as improving the working environment, enhancing benefits, perfecting recruitment and training systems, and promoting digital transformation. Simultaneously, support from local authorities and close cooperation with training institutions are crucial. This study provides a scientific basis for businesses and management agencies to develop effective strategies to enhance human resource quality, contributing to the sustainable development of the tourism and travel industry in Can Tho.

Keywords: *Can Tho city, Human resource, Human resource quality, Tourism and travel businesses.*

MỤC LỤC

LỜI CẢM ƠN	Error! Bookmark not defined.
TRANG CAM KẾT	Error! Bookmark not defined.
TÓM TẮT	iii
ABSTRACT	iv
MỤC LỤC	v
DANH MỤC BẢNG	ix
DANH MỤC HÌNH	xi
DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT	xii
CHƯƠNG 1 GIỚI THIỆU VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU	1
1.1 Tính cấp thiết của đề tài	1
1.2 Mục tiêu nghiên cứu	4
1.2.1 Mục tiêu chung	4
1.2.2 Mục tiêu cụ thể	4
1.3 Câu hỏi nghiên cứu	4
1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu	5
1.4.1 Đối tượng nghiên cứu	5
1.4.2 Phạm vi nghiên cứu	5
1.5 Phương pháp nghiên cứu	5
1.6 Đóng góp mới của nghiên cứu	6
1.7 Kết cấu của nghiên cứu	7
CHƯƠNG 2 CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU	10
2.1 Du lịch lữ hành	10
2.2 Nguồn nhân lực	12
2.2.1 Khái niệm	12
2.2.2 Chất lượng nguồn nhân lực	14
2.3 Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành	19

2.4 Các lý thuyết có liên quan	24
2.4.1 Lý thuyết vốn con người.....	24
2.4.2 Lý thuyết năng lực nghề nghiệp	25
2.4.3 Mô hình Harvard.....	26
2.4.4 Mô hình Michigan.....	28
2.5 Tổng quan tình hình nghiên cứu	29
2.5.1 Đặc điểm của chất lượng nguồn nhân lực	30
2.5.2 Những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực.....	42
2.5.3 Khoảng trống nghiên cứu.....	61
2.6 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu	62
2.6.1 Giả thuyết nghiên cứu	62
2.6.2 Mô hình nghiên cứu.....	68
2.7 Thang đo nghiên cứu sơ bộ	69
2.7.1 Thang đo Môi trường và điều kiện làm việc	70
2.7.2 Thang đo Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên.....	70
2.7.3 Thang đo Chế độ đãi ngộ nhân viên.....	72
2.7.4 Thang đo Đào tạo nhân viên	72
2.7.5 Thang đo Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành	73
2.7.6 Thang đo Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.....	74
2.7.7 Thang đo Chính sách của địa phương	75
2.7.8 Thang đo Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành	76
2.7.9 Thang đo Chất lượng nguồn nhân lực	77
CHƯƠNG 3 THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU.....	79
3.1 Quy trình nghiên cứu.....	79
3.2 Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu nghiên cứu	94
3.2.1 Cỡ mẫu.....	94
3.2.2 Phương pháp chọn mẫu	94

3.2.3 Phương pháp thu thập dữ liệu.....	94
3.2.4 Phương pháp phân tích số liệu	95
CHƯƠNG 4 KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN.....	103
4.1 Tổng quan về ngành du lịch thành phố Cần Thơ	103
4.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực	108
4.3 Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến chất lượng nguồn nhân lực ...	121
4.4 Thảo luận kết quả nghiên cứu	125
CHƯƠNG 5 KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ	135
5.1 Kết luận	135
5.2 Hàm ý quản trị	136
5.2.1 Chuẩn hóa công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên	137
5.2.2 Tăng cường sự liên kết với các cơ sở đào tạo	138
5.2.3 Nâng cao hiệu quả tuyển dụng và thu hút nhân tài.....	140
5.2.4 Đẩy mạnh ứng dụng chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành	141
5.2.5 Đảm bảo chế độ đãi ngộ và tạo động lực toàn diện cho nhân viên	143
5.2.6 Đa dạng và tối ưu hóa công tác đào tạo, phát triển nhân viên	144
5.2.7 Xây dựng và hoàn thiện chính sách địa phương toàn diện, thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực du lịch	147
5.2.8 Xây dựng môi trường làm việc lý tưởng và bền vững	150
5.3 Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo	151
5.3.1 Hạn chế của luận án	151
5.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo.....	151
TÀI LIỆU THAM KHẢO	153
PHỤ LỤC	161
PHỤ LỤC 1 DÀN BÀI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA.....	161
PHỤ LỤC 2. DANH SÁCH CHUYÊN GIA	170

PHỤ LỤC 3. KẾT QUẢ PHỎNG VẤN, THẢO LUẬN NHÓM CHUYÊN GIA	
.....	173
PHỤ LỤC 4. PHIẾU KHẢO SÁT SƠ BỘ	178
PHỤ LỤC 5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU SƠ BỘ	183
PHỤ LỤC 6. PHIẾU KHẢO SÁT CHÍNH THỨC	193
PHỤ LỤC 7. KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU	198

DANH MỤC BẢNG

Bảng 2.1 Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu.....	68
Bảng 2.2 Thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc”	70
Bảng 2.3 Thang đo “Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên”	71
Bảng 2.4 Thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên”	72
Bảng 2.5 Thang đo “Đào tạo nhân viên”	73
Bảng 2.6 Thang đo “Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành”	74
Bảng 2.7 Thang đo “Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên”	75
Bảng 2.8 Thang đo “Chính sách của địa phương”	76
Bảng 2.9 Thang đo “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành”	77
Bảng 2.10 Thang đo “Chất lượng nguồn nhân lực”	77
Bảng 3.1 Kết quả sơ bộ Cronbach’s Alpha của các thang đo	83
Bảng 3.2 Kết quả sơ bộ EFA của các thang đo độc lập	86
Bảng 3.3 Thang đo chính thức cho “Môi trường và điều kiện làm việc”	88
Bảng 3.4 Thang đo chính thức cho “Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên” ..	88
Bảng 3.5 Thang đo chính thức cho “Chế độ đãi ngộ nhân viên”	89
Bảng 3.6 Thang đo chính thức cho “Đào tạo nhân viên”	89
Bảng 3.7 Thang đo chính thức cho “Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành”	90
Bảng 3.8 Thang đo chính thức cho “Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên”	91
Bảng 3.9 Thang đo chính thức cho “Chính sách của địa phương”	92
Bảng 3.10 Thang đo chính thức cho “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành”	92
Bảng 3.11 Thang đo chính thức cho “Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành”	93
Bảng 4.1 Tổng số lượt khách du lịch đến thành phố Cần Thơ trong 5 năm qua	105

Bảng 4.2 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Chính sách của địa phương” ..	109
Bảng 4.3 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH”	109
Bảng 4.4 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên”	110
Bảng 4.5 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Đào tạo nhân viên”	111
Bảng 4.6 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Chuyển đổi số trong DNLH” .	112
Bảng 4.7 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên”	113
Bảng 4.8 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc”	114
Bảng 4.9 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên”	115
Bảng 4.10 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “CLNNL”	115
Bảng 4.11 Kết quả phân tích nhân tố khám phá	117
Bảng 4.12 Độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích	121
Bảng 4.13 Kết quả kiểm định mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu	123
Bảng 4.14 Kết quả kiểm định Bootstrap	125
Bảng 4.15 Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu	126
Bảng 5.1 Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị	137

DANH MỤC HÌNH

Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Lake (2008)	34
Hình 2.2 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Zhang và Kong (2010)	36
Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Đoàn Việt Anh (2017).....	43
Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Phạm Thị Hiến (2018).....	43
Hình 2.5 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Trần Thị Thu Thủy (2019) ..	44
Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phụng Liên (2020).....	45
Hình 2.7 Mô hình nghiên cứu quản trị nhân sự của Genc (2014).....	55
Hình 2.8 Mô hình nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực của Suyitno (2016) ..	57
Hình 2.9 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Saputri et al. (2020).....	58
Hình 2.10 Mô hình nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực của Widjaja et al. (2021)	59
Hình 2.11 Mô hình nghiên cứu đề xuất.....	69
Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu	79
Hình 4.1 Kết quả phân tích nhân tố khẳng định.....	119
Hình 4.2 Kết quả phân tích SEM	122

DANH MỤC TỪ VIẾT TẮT

AEC	Cộng đồng Kinh tế ASEAN
ASEAN	Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á
CFA	Phân tích nhân tố khẳng định
CLNNL	Chất lượng nguồn nhân lực
CMCN	Cách mạng công nghiệp
CNH, HĐH	Công nghiệp hóa, hiện đại hóa
DLNN	Du lịch nông nghiệp
DNDLLH	Doanh nghiệp du lịch lữ hành
DNLH	Doanh nghiệp lữ hành
EFA	Phân tích nhân tố khám phá
GDP	Tổng sản phẩm quốc nội
HDI	Chỉ số phát triển con người
ILO	Tổ chức Lao động quốc tế
SEM	Mô hình cấu trúc tuyến tính
TPCT	Thành phố Cần Thơ
UNDP	Tổ chức Phát triển của Liên hiệp quốc
WB	Ngân hàng thế giới

CHƯƠNG 1

GIỚI THIỆU VỀ ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

1.1 Tính cấp thiết của đề tài

Ngành du lịch, với tính chất tổng hợp và đa dạng, đang ngày càng khẳng định vị thế là một động lực tăng trưởng kinh tế quan trọng không chỉ đối với Việt Nam mà còn trên toàn cầu. Những năm gần đây, du lịch Việt Nam đã chứng kiến những bước tiến vượt bậc, góp phần đáng kể vào sự phát triển kinh tế - xã hội của đất nước. Nhờ sở hữu vị trí địa lý thuận lợi, cùng với tài nguyên du lịch và nền văn hóa phong phú, Việt Nam có khả năng cung cấp đa dạng các loại hình du lịch phổ biến trong khu vực Hiệp hội các quốc gia Đông Nam Á (ASEAN). Điều này không chỉ làm phong phú thêm các sản phẩm du lịch hiện có, mà còn thu hút khách du lịch từ các nước lân cận. Những sản phẩm này góp phần tăng sức hấp dẫn cho du lịch ASEAN, thúc đẩy sự kết nối du lịch giữa Việt Nam và các quốc gia trong khu vực. Nhìn chung, so với nhiều quốc gia ASEAN, ngành du lịch Việt Nam có khả năng cạnh tranh cao nhờ sự đa dạng về tài nguyên du lịch, cảnh quan thiên nhiên tráng lệ, giá trị văn hóa, lịch sử và di sản phong phú (Nguyễn Đức Tân, 2016).

Theo báo cáo năng lực cạnh tranh du lịch toàn cầu của Diễn đàn Kinh tế Thế giới, vị thế của Việt Nam trên bản đồ du lịch thế giới đã được nâng cao đáng kể. Từ vị trí thứ 63/140 vào năm 2019, đến năm 2024, Việt Nam đã vươn lên đứng ở vị trí thứ 59/119. Thành tựu này là kết quả của nhiều yếu tố, trong đó nổi bật là sự đa dạng về văn hóa, phong phú về tài nguyên thiên nhiên và sức cạnh tranh về giá cả. Bên cạnh đó, sự phát triển mạnh mẽ của công nghệ thông tin cũng là một lợi thế cạnh tranh đáng kể của ngành du lịch Việt Nam.

Theo số liệu mới nhất từ Tổng cục Du lịch, ngành du lịch Việt Nam đã chứng kiến sự phục hồi mạnh mẽ và vượt qua mọi kỳ vọng sau những ảnh hưởng nặng nề của đại dịch Covid-19. Năm 2021, dù còn chịu ảnh hưởng của dịch bệnh, lượng khách du lịch nội địa đã đạt 40 triệu lượt người. Đến năm 2022, con số này tăng vọt lên mức kỷ lục 101,3 triệu lượt người, tăng hơn 153% so với năm trước. Tiếp đà tăng trưởng, năm 2023, lượng khách nội địa tiếp tục đạt mức cao mới với 108,2 triệu lượt người. Đến hết tháng 8/2024, con số này đã lên tới 89,5 triệu lượt người, cho thấy sự ổn định và phát triển bền vững của thị trường nội địa. Trong khi đó,

do ảnh hưởng nặng nề của đại dịch năm 2021, lượng khách quốc tế đến Việt Nam chỉ đạt mức 3.500 lượt người. Tuy nhiên, đến năm 2022, ngành du lịch quốc tế đã có sự phục hồi ngoạn mục với 3.661.222 lượt khách, tăng hơn 104.606,3%. Con số này tiếp tục tăng ấn tượng lên 12.602.434 lượt người vào năm 2023, tăng 244,2% so với năm trước. Trong 8 tháng đầu năm 2024, Việt Nam đã đón 11.416.703 lượt khách quốc tế, tăng 45,8% so với cùng kỳ năm 2023.

Thành phố Cần Thơ (TPCT) là trung tâm du lịch lớn nhất Đồng bằng sông Cửu Long, đón 5,6 triệu lượt khách trong năm 2019, chiếm khoảng 50% tổng lượng khách du lịch của khu vực, với doanh thu đạt 3.100 tỷ đồng. Tuy nhiên, đại dịch COVID-19 đã gây ra tác động nghiêm trọng, khiến lượng khách giảm mạnh. Theo số liệu từ Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TPCT (2023), tổng số khách tham quan và du lịch tại TPCT giảm xuống còn hơn 2 triệu lượt trong năm 2021 do ảnh hưởng của các đợt giãn cách xã hội. Giai đoạn phục hồi sau đại dịch cho thấy sự tăng trưởng mạnh mẽ vào năm 2022 đạt gần 6 triệu lượt khách (tăng gần 183% so với 2021), nhưng giảm xuống còn hơn 5 triệu lượt khách trong năm 2023 (giảm 14,2% so với 2022). Trong đó, khách lưu trú giảm từ 2,9 triệu lượt (2022) xuống 2,5 triệu lượt (2023), với khách quốc tế giảm mạnh 63,3% (từ 159 ngàn lượt xuống khoảng 58 ngàn lượt) do các hạn chế về di chuyển quốc tế. Năm 2024, TPCT đã đón trên 6,3 triệu lượt khách du lịch và tham quan, với tổng doanh thu đạt 6.226 tỷ đồng. Mặc dù những con số này cho thấy tiềm năng lớn, nhưng để duy trì và phát triển bền vững, ngành du lịch Cần Thơ cần có một đội ngũ lao động đủ năng lực và chuyên nghiệp.

Chất lượng nguồn nhân lực (CLNNL) được xem là một yếu tố then chốt, quyết định sự thành công và khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp nói chung và các doanh nghiệp du lịch lữ hành (DNDLLH) nói riêng. Đặc thù của ngành dịch vụ là sự tương tác trực tiếp giữa nhân viên và khách hàng. Do đó, CLNNL đóng vai trò cốt lõi trong việc tạo ra trải nghiệm du lịch đáng nhớ và khác biệt. Nhân lực du lịch chất lượng cao là những người không chỉ am hiểu về nghiệp vụ, có kỹ năng mềm tốt (giao tiếp, ngoại ngữ, giải quyết vấn đề) mà còn có thái độ chuyên nghiệp, nhiệt tình và trách nhiệm.

Tuy nhiên, bên cạnh những thành tựu đã đạt được, ngành du lịch Việt Nam vẫn còn những hạn chế nhất định. Nguồn nhân lực, đặc biệt là CLNNL, được đánh giá là một trong những yếu tố cần được quan tâm hàng đầu. Sự sụt giảm đáng kể về hạng mục này trong báo cáo năm 2024 so với năm 2019 cho thấy rõ vấn đề này, nếu như năm 2019 được xếp hàng 47 trong tổng số 140 quốc gia thì đến năm 2024 đã giảm xuống ở hạng 71 trong tổng số 119 quốc gia và vùng lãnh thổ. Như vậy trong khoảng thời gian 5 năm Việt Nam đã giảm mất 24 bậc. Năng lực về yếu tố con người và khả năng tổ chức thực hiện các sản phẩm du lịch của Việt Nam chỉ ở mức trung bình so với khu vực. Nghiên cứu của Nguyễn Thị Trang Nhung (2024) chỉ ra rằng chất lượng và số lượng nguồn nhân lực du lịch của nước ta chưa đáp ứng yêu cầu. Lao động có chuyên môn về du lịch chiếm tỉ lệ thấp, đa số là lao động từ ngành nghề khác chuyển sang hoặc thậm chí có cả lao động chưa qua đào tạo chính quy, trong 42% lao động đúng chuyên môn thì chỉ có 10% trình độ đại học và trên đại học, 90% là bậc cao đẳng, trung cấp, sơ cấp và các lớp ngắn hạn.

Ngoài ra, mặc dù TPCT có tiềm năng du lịch đáng kể, song vấn đề nhân sự vẫn là một thách thức lớn. Tình trạng thiếu hụt lao động tay nghề cao và sự phân bổ không đồng đều giữa các đơn vị kinh doanh đã dẫn đến việc sử dụng không hiệu quả nguồn lực sẵn có. Để giải quyết vấn đề này, việc nâng cao CLNNL là rất cần thiết. Đồng thời, cần xây dựng kế hoạch phát triển và phân bổ nguồn lực một cách hợp lý, phù hợp với xu hướng hội nhập quốc tế trong giai đoạn mới. Điều này sẽ giúp ngành du lịch Cần Thơ đạt được sự phát triển bền vững và lâu dài, trở thành một ngành kinh tế quan trọng của thành phố.

Nhiều nghiên cứu trước đây đã tập trung vào CLNNL du lịch và các phương pháp đào tạo, phát triển lực lượng lao động trong ngành du lịch. Tuy nhiên, do sự thay đổi nhanh chóng của bối cảnh kinh tế - xã hội hiện tại, các mô hình nghiên cứu trước đây có thể không còn phù hợp. Ngoài ra, tính đặc thù của từng địa phương và ngành nghề cũng đòi hỏi những cách tiếp cận riêng biệt. Mối tương quan giữa các yếu tố và mức độ tác động lẫn nhau giữa chúng cũng có thể đã thay đổi. Vì vậy, cần thiết phải tiến hành các nghiên cứu mới để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng đến CLNNL du lịch trong bối cảnh hiện nay, đồng thời đề xuất các giải

pháp phù hợp để đào tạo và phát triển lực lượng lao động du lịch, đáp ứng nhu cầu của ngành trong giai đoạn mới.

Nhận thức được tầm quan trọng của việc nâng cao CLNNL du lịch lý hành đối với sự phát triển bền vững của ngành du lịch tại TPCT, tác giả đã tiến hành nghiên cứu đề tài “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT”. Nghiên cứu này nhằm bổ sung hệ thống lý thuyết khoa học về các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL du lịch, đồng thời đánh giá thực trạng và đề xuất các giải pháp phù hợp cho các DNDLLH tại địa phương. Kết quả nghiên cứu kỳ vọng sẽ góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động của các doanh nghiệp, thúc đẩy sự phát triển du lịch của TPCT nói riêng và cả nước nói chung.

1.2 Mục tiêu nghiên cứu

1.2.1 Mục tiêu chung

Nghiên cứu này hướng đến việc xác định, đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch lý hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, góp phần vào sự phát triển bền vững của ngành du lịch địa phương.

1.2.2 Mục tiêu cụ thể

Đề tài được hình thành nhằm giải quyết các mục tiêu cụ thể sau:

- *Một là*, xác định những nhân tố tác động đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lý hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ.
- *Hai là*, đo lường mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lý hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ.
- *Ba là*, đề xuất một số hàm ý quản trị nhằm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lý hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

1.3 Câu hỏi nghiên cứu

Từ những mục tiêu nghiên cứu trên, đề tài cần trả lời được những câu hỏi sau:

- *Một là*, CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT chịu ảnh hưởng bởi các nhân tố nào?

- *Hai là*, mức độ ảnh hưởng của từng nhân tố đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT như thế nào?

- *Ba là*, những hàm ý quản trị gợi ý về chính sách và giải pháp cơ bản cần thiết nào nhằm nâng cao hơn nữa CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT?

1.4 Đối tượng và phạm vi nghiên cứu

1.4.1 Đối tượng nghiên cứu

Đối tượng nghiên cứu của đề tài là các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT.

Đối tượng khảo sát là lực lượng lao động đang làm việc tại các DNDLLH trên địa bàn TPCT.

1.4.2 Phạm vi nghiên cứu

- *Giới hạn nội dung*: Nghiên cứu tập trung vào các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH thuộc các loại hình quốc doanh và dân doanh hoạt động trong lĩnh vực lữ hành và các cơ sở đào tạo nhân lực du lịch.

- *Giới hạn không gian*: Nghiên cứu tiến hành khảo sát những người lao động đang làm việc trong các DNDLLH trên địa bàn TPCT.

- *Giới hạn thời gian*:

+ Thời gian thực hiện đề tài là 3 năm, bắt đầu từ tháng 02/2022 đến tháng 02/2025.

+ Nghiên cứu này gồm hai phần chính. Phần đầu tiên, thực hiện từ 2018 đến 2022, là một nghiên cứu định tính nhằm khám phá các yếu tố tác động đến CLNNL của các DNDLLH, từ đó điều chỉnh các biến quan sát. Phần thứ hai là nghiên cứu định lượng, được chia thành hai giai đoạn. Giai đoạn đầu, từ tháng 9/2023 đến tháng 02/2024, với 120 quan sát, nhằm hoàn thiện thang đo. Giai đoạn chính, từ tháng 3 đến tháng 6 năm 2024, với 350 quan sát, nhằm kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu. Đối tượng khảo sát là các lao động đang làm việc tại các DNDLLH thuộc các loại hình quốc doanh và dân doanh, và các cơ sở có đào tạo nhân lực du lịch trên địa bàn TPCT.

1.5 Phương pháp nghiên cứu

Luận án này sử dụng kết hợp hai phương pháp nghiên cứu chính: định tính và định lượng.

- Phương pháp nghiên cứu định tính: Được áp dụng trong giai đoạn đầu của nghiên cứu với mục đích xây dựng mô hình nghiên cứu ban đầu và thiết kế thang đo sơ bộ. Mục tiêu của việc này là để hiểu sâu hơn về các khái niệm và mối quan hệ giữa chúng, từ đó tạo nền tảng cho giai đoạn định lượng.

- Phương pháp nghiên cứu định lượng: Được sử dụng để kiểm tra và xác nhận các giả thuyết đã được xây dựng từ giai đoạn định tính. Cụ thể, phương pháp này sẽ được dùng để:

- + Kiểm định độ tin cậy và giá trị của thang đo đã thiết kế.
- + Kiểm định các giả thuyết nghiên cứu đã đặt ra.
- + Xác định mức độ ảnh hưởng và ý nghĩa của các yếu tố nghiên cứu.

Thông tin chi tiết hơn về quy trình thu thập dữ liệu (bao gồm đặc điểm của mẫu nghiên cứu), phương pháp phân tích dữ liệu và các công cụ hỗ trợ sẽ được trình bày cụ thể và chi tiết hơn trong Chương 3 của luận án.

1.6 Đóng góp mới của nghiên cứu

Đề tài có một số đóng góp về mặt học thuật và thực tiễn như sau:

- *Về mặt học thuật:*

+ Nghiên cứu này xác định được các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT.

+ Kết quả nghiên cứu này có tiềm năng làm phong phú thêm hệ thống các thước đo CLNNL, đồng thời bổ sung các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của DNDLLH vào khung lý thuyết hiện hành. Đặc biệt, việc đưa nhân tố chuyển đổi số vào bối cảnh DNDLLH là một điểm mới đáng chú ý.

- *Về mặt thực tiễn:* Các kết quả nghiên cứu không chỉ mang tính lý thuyết mà còn cung cấp những gợi ý hành động cụ thể, thiết thực cho các bên liên quan:

+ Đối với Ủy ban nhân dân TPCT và các nhà hoạch định chính sách:

Nghiên cứu cung cấp một cơ sở dữ liệu khoa học và toàn diện về các nhân tố tác động đến CLNNL. Điều này vượt ra ngoài những nhận định chung chung, cho phép các nhà làm chính sách nhận diện mức độ ảnh hưởng cụ thể của từng yếu tố.

Các hàm ý quản trị là những đề xuất mang tính hành động cao. Chúng giúp chính quyền địa phương và các cơ quan quản lý đưa ra các quyết định chính sách có căn cứ, thay vì dựa trên phỏng đoán, từ đó nâng cao hiệu quả đầu tư vào nguồn

nhân lực du lịch. Điều này có thể dẫn đến việc ban hành các chương trình đào tạo, chính sách hỗ trợ phát triển kỹ năng, hoặc các quy định về chuẩn mực nghề nghiệp.

+ Đối với lãnh đạo DNDLLH tại TPCT:

Các lãnh đạo doanh nghiệp có thể sử dụng kết quả nghiên cứu để tự đánh giá hiện trạng CLNNL của đơn vị mình so với bức tranh chung của ngành. Họ sẽ biết được những nhân tố nào đang là điểm mạnh, điểm yếu và mức độ ưu tiên cần tập trung cải thiện.

Nghiên cứu không chỉ đánh giá được mà còn cung cấp hàm ý quản trị như đào tạo kỹ năng số. Điều này cho phép các doanh nghiệp trực tiếp áp dụng vào các hoạt động quản lý nhân sự hàng ngày (tuyển dụng, đào tạo, phát triển, khen thưởng). Ví dụ, họ có thể thiết kế lại các chương trình đào tạo nội bộ, điều chỉnh tiêu chí tuyển dụng, hoặc xây dựng chính sách đãi ngộ khuyến khích nhân viên học hỏi kỹ năng mới.

Khi CLNNL được nâng cao, doanh nghiệp sẽ cung cấp dịch vụ chất lượng hơn, tăng khả năng cạnh tranh trên thị trường, thu hút và giữ chân khách hàng tốt hơn.

+ Đối với các nhà nghiên cứu và quản lý quan tâm:

Kết quả nghiên cứu cung cấp một khung tham chiếu thực nghiệm về CLNNL trong ngành du lịch lữ hành, đặc biệt là với sự tích hợp yếu tố chuyển đổi số. Điều này hữu ích cho những nghiên cứu tiếp theo ở các địa phương khác hoặc trong các phân ngành du lịch khác.

Việc chỉ ra những nhân tố ảnh hưởng có thể là điểm khởi đầu cho các nghiên cứu chuyên sâu hơn về từng nhân tố đó, hoặc về mối quan hệ phức tạp giữa chúng.

1.7 Kết cấu của nghiên cứu

Luận án này được tổ chức thành năm chương chính, sau phần giới thiệu và trước danh mục tài liệu tham khảo cùng các phụ lục:

- Chương 1: Tổng quan về đề tài nghiên cứu

Chương này đặt nền móng cho toàn bộ nghiên cứu bằng cách trình bày lý do thúc đẩy việc lựa chọn đề tài, xác định rõ ràng mục tiêu và các câu hỏi nghiên cứu cần giải đáp. Phạm vi và đối tượng nghiên cứu cũng được giới hạn cụ thể, cùng với việc mô tả các phương pháp nghiên cứu được áp dụng. Cuối cùng, chương này

nêu bật những đóng góp tiềm năng của nghiên cứu và phác thảo cấu trúc tổng thể của luận án.

- Chương 2: Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu (bao gồm cả tổng quan tài liệu nghiên cứu)

Chương này tập trung vào việc xây dựng cơ sở lý thuyết vững chắc cho nghiên cứu, đặc biệt là về CLNNL và ứng dụng trong lĩnh vực du lịch lữ hành. Một phần quan trọng của chương là việc tổng quan các công trình nghiên cứu đã có, cả trong và ngoài nước, nhằm xác định những khoảng trống kiến thức. Dựa trên những phát hiện này, mô hình nghiên cứu được đề xuất và các giả thuyết nghiên cứu được hình thành.

- Chương 3: Thiết kế nghiên cứu

Chương này mô tả chi tiết quy trình thiết kế nghiên cứu và các phương pháp được sử dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết đã nêu. Kết quả của các nghiên cứu định tính và định lượng sơ bộ cũng được trình bày, cung cấp cái nhìn ban đầu về dữ liệu.

- Chương 4: Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương này dành để phân tích và diễn giải kết quả nghiên cứu. Các kỹ thuật phân tích thống kê như thống kê mô tả, kiểm định độ tin cậy, phân tích nhân tố khám phá (EFA), phân tích nhân tố khẳng định (CFA) và mô hình cấu trúc (SEM) được sử dụng để kiểm định mô hình và các giả thuyết. Kết quả thu được sau đó được thảo luận và so sánh với các nghiên cứu trước đó để làm rõ những đóng góp mới của luận án.

- Chương 5: Kết luận và hàm ý quản trị

Chương cuối cùng tổng kết những phát hiện chính của nghiên cứu và đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực nhằm nâng cao CLNNL trong các DNDLLH tại TPCT. Chương này cũng thảo luận về những hạn chế của nghiên cứu và gợi ý các hướng nghiên cứu tiềm năng trong tương lai.

TÓM TẮT CHƯƠNG 1

Chương 1 giới thiệu tổng quan về đề tài nghiên cứu “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT”, làm nổi bật tính cấp thiết của đề tài trong bối cảnh ngành du lịch toàn cầu và Việt Nam đang đối mặt với nhiều thách thức từ toàn cầu hóa, công nghệ, biến đổi khí hậu, dịch bệnh, đặc biệt là tác động nặng nề của đại dịch COVID-19. Mặc dù Việt Nam, và cụ thể là TPCT, có tiềm năng du lịch lớn, vấn đề CLNNL trong các DNDLLH vẫn còn nhiều hạn chế, đòi hỏi cần có những nghiên cứu mới để đánh giá các yếu tố ảnh hưởng và đề xuất giải pháp phù hợp. Nghiên cứu này tập trung vào việc xác định và đo lường mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến CLNNL của các DNDLLH tại TPCT, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao CLNNL, góp phần vào sự phát triển bền vững của ngành du lịch địa phương. Chương này cũng trình bày rõ mục tiêu, câu hỏi, đối tượng, phạm vi, phương pháp nghiên cứu, những đóng góp mới dự kiến của đề tài về mặt học thuật và thực tiễn, cũng như kết cấu tổng thể của luận án.

CHƯƠNG 2

CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

2.1 Du lịch lữ hành

Du lịch được hiểu theo nhiều cách khác nhau. Định nghĩa về du lịch luôn phát triển để phản ánh sự thay đổi của hoạt động này trong thực tế. Các yếu tố về nội hàm du lịch phản ánh đặc điểm và trình độ phát triển của xã hội. Cụ thể, những hình thức hoạt động, những dịch vụ cung ứng luôn thay đổi theo sự thay đổi của sự phát triển về nhu cầu và nhận thức của con người, về trình độ và khả năng sáng tạo của con người, được thể hiện ra qua sự phát triển của khoa học kỹ thuật, của điều kiện kinh tế - xã hội, của các mô hình xã hội, các quan hệ quốc tế và khu vực cũng như trong nước, trong lãnh thổ, vùng, ...

Theo Liên hiệp Quốc tế các Tổ chức Lữ hành Chính thức, du lịch đơn giản là việc di chuyển tạm thời khỏi nơi ở thường xuyên, không nhằm mục đích kiếm tiền. Định nghĩa này nhấn mạnh tính chất tự do và trải nghiệm của du lịch.

Hội nghị Liên hợp Quốc về Du lịch tại Rome (1963) mở rộng góc nhìn, xem du lịch là tổng hòa các mối quan hệ, hiện tượng và hoạt động kinh tế liên quan đến hành trình của du khách, từ đó làm nổi bật tác động kinh tế và xã hội của ngành du lịch.

Một số học giả Trung Quốc ví du lịch như một bức tranh toàn cảnh, bao gồm các mối quan hệ và hiện tượng gắn liền với sự phát triển kinh tế - xã hội, với du khách, điểm đến và các đơn vị trung gian là các yếu tố then chốt.

Tổ chức Du lịch Thế giới định nghĩa du lịch là tổng thể các hoạt động của du khách trong thời gian lưu trú tạm thời tại một địa điểm khác với nơi ở thường xuyên của họ. Mục đích của du lịch rất đa dạng, bao gồm: khám phá văn hóa, lịch sử, thiên nhiên và con người của điểm đến; thư giãn và tận hưởng không gian mới, tham gia các hoạt động giải trí độc đáo; tham dự hội nghị, hội thảo, triển lãm, xúc tiến thương mại, ...; các mục đích khác như du học, thăm thân, chữa bệnh,...

I. I. Pirogionic (1985) xem du lịch là một hoạt động giải trí và phát triển bản thân. Trong thời gian rảnh rỗi, du khách di chuyển và lưu trú tạm thời tại một địa điểm khác để nghỉ ngơi, phục hồi sức khỏe, phát triển thể chất và tinh thần, nâng cao nhận thức văn hóa hoặc thể thao, đồng thời tiêu thụ các giá trị tự nhiên, kinh

tế và văn hóa. Tóm lại, du lịch thường được hiểu là hành trình của con người rời khỏi nơi ở của họ trong một khoảng thời gian nhất định (dt Nguyễn Phạm Hùng, 2022).

Theo Luật Du lịch Việt Nam năm 2017, hoạt động du lịch được quy định là các hành trình của con người ra khỏi nơi ở thường xuyên trong khoảng thời gian tối đa một năm liên tục. Mục đích của những hành trình này là để đáp ứng nhu cầu tham quan, nghỉ ngơi, giải trí, tìm hiểu, khám phá các điểm đến du lịch, hoặc kết hợp với các mục đích hợp pháp khác. Định nghĩa này mang tính pháp lý, đóng vai trò là cơ sở để điều chỉnh nhận thức và hành vi của mọi người liên quan đến hoạt động du lịch. Về cơ bản, định nghĩa này phù hợp với quan điểm và hành vi phổ biến của xã hội về du lịch.

Luận án kế thừa định nghĩa này của Luật Du lịch 2017 làm cơ sở phân tích, đánh giá các nhân tố tác động đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT.

- *Khái niệm doanh nghiệp du lịch và doanh nghiệp lữ hành*

Để làm rõ sự khác biệt giữa hai khái niệm “kinh doanh dịch vụ du lịch” và “kinh doanh dịch vụ lữ hành”, có thể xem xét các định nghĩa theo Luật Du lịch năm 2017 như sau:

+ Kinh doanh dịch vụ du lịch: Đây là hoạt động cung cấp một loạt các dịch vụ đa dạng, nhằm đáp ứng toàn diện nhu cầu của khách du lịch. Các dịch vụ này bao gồm, nhưng không giới hạn, vận chuyển, lưu trú, ăn uống, vui chơi giải trí, hướng dẫn du lịch, và tổ chức các chương trình du lịch. Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này thường được gọi là công ty du lịch hoặc doanh nghiệp du lịch.

+ Kinh doanh dịch vụ lữ hành: Đây là hoạt động chuyên biệt hơn, tập trung vào việc thiết kế, xây dựng, bán và tổ chức thực hiện các chương trình du lịch trọn gói hoặc từng phần cho khách du lịch. Doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực này thường được gọi là công ty lữ hành hoặc doanh nghiệp lữ hành (DNLH).

Như vậy, DNLH chỉ tập trung vào chức năng cốt lõi là kinh doanh lữ hành - một chức năng quan trọng nhất trong các chức năng của doanh nghiệp du lịch.

Theo Luật Du lịch năm 2017, DNLH được định nghĩa là một tổ chức có tư cách pháp lý độc lập, hoạt động theo cơ chế hạch toán riêng biệt, được thành lập

nhằm mục đích tạo ra lợi nhuận thông qua việc thực hiện các giao dịch, ký kết hợp đồng du lịch và tổ chức các chương trình du lịch đã được bán cho khách hàng.

2.2 Nguồn nhân lực

2.2.1 Khái niệm

Theo quan điểm của Nguyễn Văn Phúc và Mai Thị Thu (2012), thuật ngữ “nguồn nhân lực” thường được sử dụng rộng rãi, nhưng thực tế nên được hiểu là “tài nguyên nhân lực” hoặc “tài nguyên con người”. Đây là một loại tài nguyên tiềm ẩn trong con người, biểu hiện qua năng lực của từng cá nhân và của con người nói chung, trong việc thực hiện các hoạt động có ích cho xã hội và cho chính bản thân họ. Quan điểm này nhấn mạnh rằng tài nguyên nhân lực là một nguồn lực tiềm tàng, có khả năng tạo ra lợi thế cạnh tranh cho các tổ chức hoặc cá nhân biết cách khai thác và sử dụng nó. Tài nguyên này chỉ thực sự mang lại giá trị khi được vận dụng để tạo ra các sản phẩm hoặc dịch vụ, góp phần vào sự phát triển của xã hội và mang lại lợi ích cho chính người sở hữu tài nguyên đó.

Bản thân khái niệm tài nguyên nhân lực được sử dụng ở những cấp độ khác nhau và nội hàm khái niệm này bao gồm những nội dung, yếu tố khác nhau, tùy thuộc vào những cấp độ đó:

Ở cấp độ cá nhân, tài nguyên nhân lực bao gồm khả năng tiềm tàng của mỗi con người cụ thể trong việc thực hiện các hoạt động có ích cho xã hội. Bởi vậy, ở cấp độ này, tài nguyên nhân lực chính là năng lực cá nhân của mỗi người. Năng lực này là tổ hợp của các tri thức, kỹ năng, kỹ xảo, thái độ và sức khỏe mà mỗi người có thể sử dụng trong các hoạt động mà họ thực hiện. *[Năng lực này cũng có thể được chia thành năng lực nhận thức (hay năng lực tư duy), năng lực hành động và năng lực ứng xử (thái độ) của mỗi cá nhân]*.

Ở cấp độ tổ chức, tài nguyên nhân lực bao gồm tất cả các kỹ năng và khả năng của từng nhân viên cũng như cách họ phối hợp với nhau để hoàn thành các nhiệm vụ của tổ chức. Nguồn lực này thường được đo lường bằng bốn yếu tố chính: số lượng nhân viên, trình độ chuyên môn của họ, cơ cấu tổ chức lao động và cách thức tổ chức sử dụng và quản lý lực lượng lao động đó. Ngoài ra, các tổ chức ngày càng có xu hướng sử dụng nguồn nhân lực bên ngoài (thuê ngoài) để bổ sung cho nguồn lực nội bộ

Theo định nghĩa của Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO), nguồn nhân lực được hiểu là tập hợp những cá nhân trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào lực lượng lao động. Khái niệm này có thể được xem xét dưới hai góc độ: Theo nghĩa rộng, nguồn nhân lực là toàn bộ những người cung cấp sức lao động cho quá trình sản xuất, đóng góp vào sự phát triển nguồn lực con người của xã hội. Nó bao gồm tất cả những người dân có khả năng phát triển bình thường; Theo nghĩa hẹp, là năng lực lao động của xã hội, là yếu tố quan trọng cho sự phát triển kinh tế - xã hội. Nó bao gồm các nhóm dân số trong độ tuổi lao động, có khả năng tham gia vào công việc và hoạt động sản xuất. Nói cách khác, nguồn nhân lực là tổng hợp các cá nhân có thể lao động, với các yếu tố về thể lực, trí lực, tâm lực được sử dụng cho công việc (dt Vũ Văn Phúc và Nguyễn Huy Hùng, 2012).

Theo Bùi Văn Nhơn và cộng sự (2004), nguồn nhân lực xã hội (còn được gọi là nguồn lao động xã hội), đóng vai trò then chốt trong sự phát triển của bất kỳ quốc gia nào. Tuy có nhiều quan điểm khác nhau về khái niệm này, điểm chung cốt lõi là nó bao gồm dân số trong độ tuổi lao động có khả năng tham gia vào quá trình sản xuất và tạo ra giá trị cho xã hội.

Các khái niệm khác nhau ở một số điểm:

- + Quan điểm hẹp: Một số tài liệu, ví dụ như từ điển thuật ngữ Pháp (1977-1985), giới hạn nguồn nhân lực ở những người có khả năng và nhu cầu lao động, loại trừ những người có khả năng nhưng không tham gia vào thị trường lao động.

- + Quan điểm mở rộng: Tổng Cục Thống kê Việt Nam lại bao gồm cả những người ngoài độ tuổi lao động nhưng vẫn đang làm việc trong các ngành kinh tế. Một số quốc gia khác định nghĩa nguồn nhân lực là toàn bộ những người có khả năng lao động, bắt đầu từ độ tuổi lao động trở lên.

Sự khác biệt trong quan niệm về lực lượng lao động:

- + Quan điểm của ILO và một số quốc gia: Lực lượng lao động bao gồm những người trong độ tuổi lao động đang có việc làm và những người đang thất nghiệp. Độ tuổi lao động có sự khác biệt giữa các quốc gia, thường từ 15 tuổi trở lên, và tuổi tối đa thường dao động từ 60 đến 75 tuổi. Úc là một quốc gia đặc biệt khi không quy định tuổi nghỉ hưu, do đó không có giới hạn tuổi tối đa cho người lao động.

+ Quan điểm thực tiễn: Một số nhà nghiên cứu và người làm việc trong lĩnh vực này cho rằng lực lượng lao động nên bao gồm cả những người trước hoặc sau tuổi lao động nhưng vẫn đang làm việc. Quan điểm này phù hợp hơn với tình hình thực tế ở các nước đang phát triển, nơi tỷ lệ trẻ vị thành niên và người cao tuổi tham gia lao động khá cao.

Về nguyên tắc, chất lượng nhân lực thể hiện rõ nhất ở mức đáp ứng nhu cầu phát triển và được đánh giá theo những nhóm tiêu chí chủ yếu sau đây:

- + Cơ cấu tuổi – giới;
- + Trí lực (năng lực sáng tạo, trình độ học vấn, kỹ năng nghề nghiệp, kinh nghiệm, kỹ năng quản lý, tổ chức kinh doanh, ...);
- + Thể lực (tầm vóc, thể trạng ...);
- + Đặc điểm tâm lý;
- + Nhân cách, đạo đức và lương tâm.

2.2.2 Chất lượng nguồn nhân lực

Tổ chức Lao động Quốc tế -ILO (2023) tiếp cận CLNNL từ góc độ lao động và việc làm. CLNNL được hiểu là tổng hợp các tiêu chí về thể lực, trí lực và kỹ năng làm việc của người lao động. Theo đó, nguồn nhân lực chất lượng cao là lực lượng lao động có thể lực tốt, trình độ học vấn và chuyên môn cao, cùng với các kỹ năng mềm và kỹ năng số cần thiết để thích ứng với sự thay đổi của thị trường lao động. ILO cũng đặc biệt chú trọng đến việc phát triển kỹ năng nghề nghiệp và năng suất lao động để tăng cường khả năng cạnh tranh của nền kinh tế.

Tổ chức Du lịch Thế giới UNWTO (2023), với vai trò là cơ quan chuyên môn của Liên Hợp Quốc về du lịch, tập trung vào các yếu tố đặc thù của ngành dịch vụ. CLNNL trong ngành du lịch không chỉ bao gồm các yếu tố cơ bản như trình độ chuyên môn, mà còn nhấn mạnh các kỹ năng và phẩm chất đặc biệt quan trọng để tạo ra trải nghiệm tích cực cho du khách. Cụ thể, các tiêu chí quan trọng bao gồm:

Kỹ năng giao tiếp và ứng xử: Khả năng giao tiếp hiệu quả, thân thiện với du khách từ nhiều nền văn hóa khác nhau.

Thái độ chuyên nghiệp: Sự nhiệt tình, tận tâm, trung thực và trách nhiệm trong công việc.

Sự am hiểu văn hóa: Nắm vững kiến thức về điểm đến, văn hóa địa phương để cung cấp thông tin chính xác và trải nghiệm độc đáo.

Khả năng thích ứng: Linh hoạt xử lý các tình huống bất ngờ và đáp ứng các nhu cầu đa dạng của khách du lịch.

Tóm lại, trong khi ILO có cái nhìn rộng hơn về CLNNL nói chung, thì UNWTO lại cụ thể hóa các tiêu chí này theo đặc thù của ngành dịch vụ du lịch và lữ hành.

CLNNL là một khái niệm phức tạp, phản ánh mối tương quan giữa các yếu tố nội tại của người lao động. Nó được đo lường thông qua các chỉ số như:

- *Sức khỏe*: Sức khỏe là nền tảng cho cuộc sống hạnh phúc và thành công. Nó bao gồm hai yếu tố quan trọng: thể lực và trí lực. Thể lực thể hiện qua khả năng vận dụng cơ bắp hiệu quả trong lao động và sinh hoạt. Chiều cao, cân nặng và tình trạng bệnh tật là những thước đo cơ bản để đánh giá thể lực (Trần Xuân Cầu, 2019). Rèn luyện thể chất đều đặn, kết hợp với chế độ dinh dưỡng hợp lý và thời gian nghỉ ngơi khoa học là chìa khóa để nâng cao thể lực. Trí lực là khả năng vận dụng trí óc một cách thông minh, sáng tạo trong học tập, công việc và giải quyết vấn đề. Trí lực được bồi đắp từ những năng khiếu bẩm sinh, rèn luyện thông qua học tập và trau dồi kiến thức, cũng như được hỗ trợ bởi chế độ dinh dưỡng cung cấp đầy đủ dưỡng chất cần thiết cho não bộ.

- *Trình độ học vấn, trình độ chuyên môn; trình độ lành nghề phù hợp với yêu cầu công việc*. Ngày nay, việc đánh giá trình độ chuyên môn, nghề nghiệp chủ yếu dựa vào bằng cấp. Tuy nhiên, thực tế cho thấy, năng lực thực tế của người lao động có thể không tương xứng với bằng cấp họ đạt được, vì thế dễ dẫn đến tình trạng coi thường bằng cấp. Để đánh giá đúng trình độ học vấn, nghề nghiệp, bên cạnh bằng cấp, cần tổ chức đánh giá thực tế thông qua các kỳ sát hạch hoặc thi tuyển.

- *Phẩm chất cá nhân* đóng vai trò then chốt trong việc định hình bản thân và tạo dựng thành công trong sự nghiệp. Việc trau dồi và hoàn thiện những phẩm chất cá nhân phù hợp là yếu tố quyết định giúp mỗi cá nhân đạt được mục tiêu và gặt hái thành công trong sự nghiệp, đặc biệt là trong bối cảnh nền kinh tế thị trường

và hội nhập quốc tế đầy cạnh tranh. Tuy nhiên, việc định lượng và đánh giá những phẩm chất này lại là một thách thức không nhỏ.

Xét về các nhân tố có ảnh hưởng đến CLNNL, mức sống người dân được nâng cao cũng là cơ sở để nâng cao CLNNL. Các tổ chức quốc tế, khi đánh giá ưu thế cạnh tranh của nguồn nhân lực thường dựa vào chỉ số đánh giá chất lượng hệ thống giáo dục, vì giáo dục được coi là nhân tố chủ yếu để nâng cao CLNNL. Các chỉ số đánh giá: mức độ sẵn có lao động sản xuất chất lượng cao; mức độ sẵn có cán bộ quản lý chất lượng cao; mức độ thành thạo tiếng Anh và chỉ số đánh giá mức độ thành thạo công nghệ cao.

- *Nhân tố chính sách ảnh hưởng đến CLNNL*

Ở nước ta, nhiều chính sách có ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực được ban hành có thể kể đến gồm: chính sách dân số và kế hoạch hoá gia đình; chính sách giáo dục; chính sách sử dụng lao động; chính sách hỗ trợ các thành phần kinh tế, tổ chức, cá nhân thành lập các cơ sở đào tạo và khuyến khích cơ sở vật chất đối với các cơ sở đào tạo.

Các chính sách này được xây dựng và triển khai theo chủ trương huy động mọi nguồn lực trong nhân dân để phát triển các hoạt động giáo dục và mở rộng các mô hình đào tạo nhằm nâng cao số lượng lao động được đào tạo. Các hình thức đã xuất hiện có thể kể đến là: mô hình đào tạo nghề trong doanh nghiệp; mô hình trung tâm dạy nghề phát triển rộng khắp đến các quận, huyện trên cả nước; các trung tâm giáo dục kỹ thuật tổng hợp; mô hình trường tư thực dạy nghề, ...

Với tầm nhìn chiến lược và nhận thức sâu sắc về vai trò của con người trong sự phát triển của đất nước, Đại hội XIII của Đảng đã dành nhiều thời gian thảo luận và thống nhất những quan điểm, chủ trương mang tính đột phá về xây dựng con người Việt Nam trong điều kiện mới. Đại hội khẳng định vai trò then chốt của nguồn nhân lực chất lượng cao, nhằm đáp ứng yêu cầu của cuộc CMCN lần thứ tư, đồng thời phù hợp với sự phát triển của nền kinh tế thị trường định hướng xã hội chủ nghĩa và quá trình hội nhập quốc tế. Nội dung cụ thể bao gồm:

+ Thứ nhất, con người được xác định là trung tâm của sự phát triển, và việc phát triển toàn diện con người Việt Nam là mục tiêu nhất quán.

+ Thứ hai, quyền con người và quyền công dân được đảm bảo, đi đôi với việc nâng cao CLNNL, nhằm đáp ứng yêu cầu xây dựng và bảo vệ Tổ quốc trong tình hình mới.

+ Thứ ba, cần triển khai đồng bộ các cơ chế, chính sách, đặc biệt là chú trọng vào giáo dục và khoa học, để tạo điều kiện cho con người phát triển toàn diện.

Việc coi trọng giáo dục và đào tạo được xem là chiến lược đúng đắn và cần thiết, là chìa khóa để phát triển con người một cách toàn diện, đáp ứng những yêu cầu mới của sự nghiệp cách mạng, và thúc đẩy sự phát triển của đất nước. Ngoài ra, Đại hội XIII cũng nhấn mạnh vai trò của khoa học trong việc phát triển nguồn lực con người, đặc biệt là khoa học xã hội và nhân văn, cũng như khoa học lý luận chính trị, có nhiệm vụ cung cấp cơ sở lý luận cho việc xây dựng đường lối, chính sách, bảo vệ và phát triển nền tảng tư tưởng của Đảng, cũng như góp phần vào sự phát triển kinh tế, văn hóa, xã hội và con người Việt Nam, và bảo vệ Tổ quốc.

Đặc biệt, thành uỷ TPCT đã ban hành Nghị quyết số 03/NQ-TU. Ngay sau đó, UBND thành phố đã có kế hoạch số 111/KH-UBND ngày 19-9-2016 về đẩy mạnh phát triển du lịch và Sở VHTT&DL ban hành chương trình hành động thực hiện kế hoạch 111, trong đó có Chương trình số 01/Ctr-UBND, ngày 16/01/2018, về phát triển nguồn nhân lực du lịch.

Theo Bùi Văn Nhơn và cộng sự (2004), nguồn nhân lực là yếu tố quan trọng nhất trong mọi hoạt động kinh tế - xã hội. CLNNL được biểu hiện qua mối quan hệ hài hòa giữa các yếu tố tinh thần, thể lực và trí lực.

- Thể lực của nguồn nhân lực

Sức khỏe là yếu tố cốt lõi của thể lực. Nó bao gồm cả sức khỏe cơ thể và tinh thần. Sức khỏe tốt giúp con người có cơ thể cường tráng, dẻo dai, tinh thần minh mẫn và khả năng lao động hiệu quả. Sức khỏe con người là một phạm trù phức tạp, chịu ảnh hưởng đa chiều từ các yếu tố môi trường tự nhiên, điều kiện kinh tế, và bối cảnh xã hội. Để đánh giá sức khỏe một cách toàn diện, chúng ta cần xem xét một hệ thống các chỉ số, bao gồm:

Chỉ số sức khỏe cơ bản: Phản ánh tình trạng sức khỏe tổng quát của dân số, ví dụ như tuổi thọ trung bình, tỷ lệ tử vong trẻ sơ sinh.

Chỉ số bệnh tật: Thể hiện gánh nặng bệnh tật trong cộng đồng, bao gồm tỷ lệ mắc các bệnh truyền nhiễm và không lây nhiễm.

Chỉ số về cơ sở vật chất và điều kiện chăm sóc sức khỏe: Đánh giá khả năng tiếp cận và chất lượng của các dịch vụ y tế, bao gồm số lượng bệnh viện, bác sĩ, và trang thiết bị y tế.

- Trí lực của nguồn nhân lực.

Năng lực trí tuệ của lực lượng lao động có thể được đánh giá thông qua hai yếu tố chính: trình độ học vấn và kỹ năng chuyên môn. Việc đánh giá này thường dựa trên các tiêu chí sau:

+ *Về trình độ văn hoá*: Đây là nền tảng kiến thức cơ bản, giúp người lao động có khả năng tiếp thu và thực hiện các nhiệm vụ cần thiết cho cuộc sống hàng ngày. Nền tảng này được xây dựng thông qua hệ thống giáo dục chính quy, các chương trình đào tạo bổ sung và quá trình tự học suốt đời. Các chỉ số đánh giá thường bao gồm: tỷ lệ người dân biết chữ, số năm học trung bình của người dân từ 25 tuổi trở lên.

+ *Về trình độ chuyên môn kỹ thuật*: Đây là khả năng thực hiện các nhiệm vụ chuyên biệt trong một ngành nghề hoặc lĩnh vực cụ thể. Kỹ năng này được đào tạo thông qua các trường nghề, cao đẳng, đại học hoặc các khóa đào tạo chuyên sâu.

+ *Về phẩm chất tâm lý – xã hội của nguồn nhân lực*:

Việc đánh giá phẩm chất tâm lý - xã hội của nguồn nhân lực là một thách thức lớn bởi sự phức tạp và khó khăn trong việc định lượng các chỉ tiêu. Phương pháp điều tra tâm lý xã hội học thường được sử dụng để đánh giá yếu tố này, kết hợp với các chỉ tiêu định tính như tỷ lệ vi phạm kỷ luật, tỷ lệ người bị thi hành kỷ luật, ... nhằm đưa ra đánh giá toàn diện và khách quan.

- *Chỉ tiêu tổng hợp*: Để đánh giá sự tiến bộ của con người, Tổ chức Phát triển Liên hợp quốc (UNDP) đã đề xuất và triển khai nhiều phương pháp, trong đó, việc sử dụng Chỉ số Phát triển Con người (HDI) là phổ biến nhất. Chỉ số HDI là thước đo tổng hợp đánh giá CLNNL dựa trên ba khía cạnh: sức khỏe, trình độ học vấn và thu nhập. Vì vậy, HDI là một công cụ hữu ích để đánh giá mức độ phát triển của một quốc gia và so sánh giữa các quốc gia.

2.3 Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành

CLNNL của DNLH được cấu thành bởi sự kết hợp của nhiều yếu tố, bao gồm: thể lực (sức khỏe), trí lực (khả năng tư duy, kiến thức), và tâm lực (ý chí, tinh thần, thái độ). Trong đó, đặc biệt quan trọng là các kỹ năng, phong cách làm việc, đặc điểm lối sống, tinh thần cống hiến, và khả năng nghiên cứu, sáng tạo, cập nhật và ứng dụng các tiến bộ khoa học - kỹ thuật và công nghệ vào hoạt động sản xuất kinh doanh của DNLH.

- Thể lực

“Sức khoẻ là một trạng thái hoàn toàn thoải mái về thể chất, tinh thần và xã hội, chứ không phải chỉ là không có bệnh tật hay tàn phế” (WHO). Chỉ tiêu đánh giá thể lực gồm: Sức khoẻ thể chất, sức khoẻ tinh thần và sức khoẻ xã hội.

+ *Sức khoẻ thể chất:*

Người lao động có sức khoẻ dẻo dai và nhanh nhẹn

Người lao động có ngoại hình thích hợp theo tiêu chuẩn ngành du lịch.

+ *Sức khoẻ tinh thần*

Người lao động tin tưởng trong cuộc sống, trong công việc.

Người lao động bình tĩnh đối diện những thách thức, căng thẳng trong cuộc sống, trong công việc.

Người lao động lạc quan, vui vẻ, sống tích cực.

+ *Sức khoẻ xã hội*

Người lao động sống hoà nhập với cộng đồng.

- Trí lực

Trí lực là khả năng vận dụng trí óc một cách thông minh, sáng tạo trong học tập, công việc và giải quyết vấn đề. Trí lực được bồi đắp từ những năng khiếu bẩm sinh, rèn luyện thông qua học tập và trau dồi kiến thức, cũng như được hỗ trợ bởi chế độ dinh dưỡng cung cấp đầy đủ dưỡng chất cần thiết cho não bộ. Trí lực được đánh giá thông qua tiêu chí “kiến thức” và “kỹ năng”:

+ Kiến thức (Knowledge) là nền tảng hiểu biết về các khái niệm chuyên môn, quy trình làm việc, công cụ hỗ trợ và kỹ thuật nghiệp vụ mà mỗi nhân viên cần có để thực hiện tốt các nhiệm vụ được giao. DNLH đánh giá kiến thức của nhân viên thông qua các tiêu chí cụ thể như sự am hiểu về ngành dịch vụ du lịch

lữ hành, năng lực ngoại ngữ, kiến thức về luật pháp, kinh tế, xã hội và chính trị, hiểu biết về lịch sử, văn hóa, địa lý, đặc điểm các sản phẩm và điểm đến du lịch, cũng như kiến thức về các vấn đề quốc tế.

+ Kỹ năng (Skill) là khả năng thực hành và ứng dụng kiến thức vào các tình huống công việc cụ thể. Mức độ kỹ năng không chỉ thể hiện qua sự hiểu biết lý thuyết mà còn qua hành vi thực tế của nhân viên trong quá trình làm việc. DNLH tiến hành đo lường các kỹ năng quan trọng của nhân viên, bao gồm: kỹ năng giao tiếp hiệu quả, khả năng phân tích, xử lý tình huống và đưa ra quyết định, kỹ năng đàm phán và thuyết phục, năng lực tổ chức và quản lý thời gian, kỹ năng quản trị mối quan hệ, khả năng giải quyết xung đột, kỹ năng làm việc nhóm, năng lực giải trình trách nhiệm, khả năng tạo ảnh hưởng tích cực, kỹ năng quản trị rủi ro, khả năng đào tạo và hướng dẫn, cũng như kỹ năng sử dụng các công cụ và thiết bị công nghệ thông tin.

- Tâm lực (Phẩm chất/ đạo đức)

Đạo đức hoặc phẩm chất thường được xây dựng trên nền tảng thế giới quan cá nhân, cách một người tiếp nhận và tương tác với thực tế xung quanh. Bên cạnh đó, nó còn thể hiện qua hệ thống giá trị được ưu tiên, thái độ ứng xử và động lực thúc đẩy trong công việc. Chỉ tiêu đo lường tâm lực nhân sự của DNLH gồm: Trách nhiệm trong công việc; Trung thực trong công việc; Chủ động trong công việc; Tỉ mỉ, cẩn thận trong công việc; Bền bỉ, kiên trì trong công việc; Sáng tạo, đổi mới trong công việc; Thân thiện, lịch sự.

Nguồn nhân lực của một doanh nghiệp bao gồm toàn bộ lực lượng lao động đang làm việc và nhận lương từ doanh nghiệp đó. Nói cách khác, đó là danh sách những người được doanh nghiệp trả lương. Tương tự, nguồn nhân lực của một DNLH cũng là tập hợp những người lao động nằm trong danh sách trả lương của DNLH.

Theo cơ cấu chức năng, DNLH sở hữu đội ngũ nhân lực được phân thành hai nhóm chính: Viên chức quản lý và công nhân. Viên chức quản lý đóng vai trò lãnh đạo, định hướng và điều hành hoạt động công ty. Nhóm này bao gồm các cấp lãnh đạo và viên chức thừa hành. Công nhân trực tiếp thực hiện các công việc sản xuất, kinh doanh, dịch vụ, ... đảm bảo vận hành trơn tru cho doanh nghiệp.

Dựa trên thời hạn hợp đồng, DNLH phân loại nguồn nhân lực thành: Theo thời gian làm việc, nguồn nhân lực doanh nghiệp được phân ra thành: Lao động hợp đồng dài hạn: gắn bó lâu dài với công ty, thường đảm nhiệm những vị trí quan trọng hoặc yêu cầu kỹ năng chuyên môn cao; Lao động hợp đồng ngắn hạn: đáp ứng nhu cầu nhân lực tạm thời cho các dự án hoặc công việc theo mùa vụ; Lao động thời vụ: làm việc trong thời gian ngắn, thường được thuê để hỗ trợ các công việc đột xuất.

Trong phạm vi luận án này, thuật ngữ “nguồn nhân lực” được hiểu là nguồn nhân lực doanh nghiệp, đóng vai trò then chốt trong hoạt động quản trị và quyết định sự thành công của doanh nghiệp.

Theo Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2016), đặc điểm nhân lực của doanh nghiệp lữ hành:

- Lao động trong DNLH được bố trí theo mức độ chuyên môn hoá cao.

Sản phẩm du lịch được xây dựng theo quy trình phức tạp và đa dạng, mang đến cho khách hàng một chuỗi trải nghiệm độc đáo, được thiết kế riêng biệt. Mỗi giai đoạn của hành trình này đều gắn kết chặt chẽ, tạo nên một tổng thể liền mạch và trọn vẹn. Để tối đa hóa giá trị gia tăng của sản phẩm, nhân viên trong DNLH được bố trí theo các nghiệp vụ chuyên môn hóa cao. Mỗi vị trí, từ phát triển sản phẩm, tiếp thị, tư vấn và bán hàng, đến điều hành và hướng dẫn du lịch, quản lý chất lượng sản phẩm, đều đóng vai trò then chốt trong việc nâng cao giá trị trải nghiệm du lịch. Ví dụ, nhân viên tư vấn và bán sản phẩm du lịch cần có kiến thức sâu rộng, kỹ năng giao tiếp xuất sắc, tính chuyên nghiệp cao và khả năng cập nhật thông tin liên tục để mang đến cho khách hàng những lựa chọn phù hợp nhất. Nhân viên điều hành và hướng dẫn cần có khả năng tổ chức và quản lý tốt, kinh nghiệm dày dặn, văn hóa giao tiếp tinh tế, đặc biệt là văn hóa ứng xử và ngôn ngữ chuyên nghiệp để tạo nên những trải nghiệm du lịch hoàn hảo.

- Lao động trong DNLH mang tính đa dạng và tổng hợp.

Lực lượng lao động trong DNLH tựa như một bức tranh muôn màu, hội tụ những chuyên môn và kỹ năng đa dạng. Từ việc phát triển sản phẩm du lịch độc đáo, tư vấn và bán hàng chuyên nghiệp đến quản lý điều hành hiệu quả, hướng dẫn du lịch nhiệt tình, hay đảm bảo chất lượng dịch vụ hoàn hảo, tất cả đều góp phần

tạo nên "bản giao hưởng" mang tên trải nghiệm du lịch trọn vẹn cho du khách. Mỗi vị trí trong DNLH đều mang những nét đặc trưng riêng, đòi hỏi người lao động phải hội tụ những tố chất phù hợp. Họ không chỉ đơn thuần là chuyên gia trong lĩnh vực của mình, mà còn cần có khả năng kết hợp hài hòa nhiều vai trò, tựa như: nhà nghiên cứu, nhà viết kịch bản, nhà đạo diễn, nhà quản lý, nhà kinh tế, nhà tổ chức, nhà kinh doanh, hay nhà ngoại giao. Nổi bật hơn cả, lao động trong DNLH luôn đề cao tinh thần “vừa là thầy, vừa là thợ”, sẵn sàng chia sẻ kiến thức và hỗ trợ lẫn nhau để mang đến dịch vụ tốt nhất cho khách hàng.

- Lao động trong DNLH yêu cầu cao về kiến thức chuyên môn và văn hoá giao tiếp.

Khác biệt với các ngành nghề khác, DNLH đặt ra yêu cầu cao về kiến thức chuyên môn và văn hóa giao tiếp đối với đội ngũ nhân viên. Nơi đây đòi hỏi người lao động phải sở hữu vốn kiến thức rộng rãi trong nhiều lĩnh vực, từ khoa học tự nhiên đến khoa học xã hội, đồng thời am hiểu sâu sắc về ngành du lịch và thị trường. Bên cạnh kiến thức chuyên môn, kỹ năng giao tiếp hiệu quả cũng đóng vai trò then chốt trong DNLH. Người lao động cần thể hiện sự chuyên nghiệp, lịch thiệp, và khả năng truyền đạt thông tin rõ ràng, thu hút, tạo ấn tượng tốt đẹp với du khách. Ngoại ngữ và tin học được xem như công cụ thiết yếu, giúp nhân viên tư vấn, bán hàng và hướng dẫn viên quốc tế hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ của mình. Ngoài ra, khả năng thiết lập và duy trì các mối quan hệ xã hội, cùng với tài năng tổ chức điều hành của đội ngũ quản lý đóng vai trò quan trọng trong việc đảm bảo hiệu quả kinh doanh, nâng cao vị thế của doanh nghiệp trên thị trường.

- Lao động trong DNLH mang tính thời vụ cao.

Ngành du lịch chịu ảnh hưởng mạnh mẽ bởi nhiều yếu tố như tự nhiên, kinh tế xã hội và tâm lý xã hội, dẫn đến đặc điểm “thời vụ” trong hoạt động của DNLH. Nhu cầu du lịch thay đổi theo mùa, theo các sự kiện và lễ hội, dẫn đến biến động về số lượng lao động cần thiết. Tính thời vụ cao đặt ra thách thức cho việc tổ chức quản lý lao động trong DNLH. Doanh nghiệp cần có chiến lược linh hoạt để đảm bảo nguồn nhân lực phù hợp, đồng thời quan tâm đến việc đào tạo, bồi dưỡng và giữ chân nhân viên tài năng.

- Khả năng cơ giới hoá và tự động hoá thấp đối với công việc của hướng dẫn viên.

Do đặc thù của ngành du lịch, vai trò của hướng dẫn viên là không thể thay thế trong việc cung cấp dịch vụ và trải nghiệm cho khách hàng. Các công việc như tổ chức tour, giải đáp thắc mắc, xử lý tình huống phát sinh... đòi hỏi sự tương tác trực tiếp và kỹ năng mềm mà máy móc khó có thể đáp ứng. Bên cạnh đó, quy trình tạo ra một sản phẩm du lịch thường rất phức tạp, bao gồm nhiều yếu tố khác nhau như vận chuyển, lưu trú, ăn uống, tham quan... Sự đa dạng và tính tổng hợp cao này khiến việc tự động hóa toàn bộ quy trình trở nên khó khăn. Tuy nhiên, điều này không có nghĩa là ngành du lịch hoàn toàn không thể ứng dụng công nghệ. Các phần mềm quản lý hỗ trợ các công việc như: Quản lý thông tin điểm đến; Quản lý thông tin khách du lịch; Quản lý thông tin nhà cung cấp dịch vụ; Tính giá tour; Đặt chỗ dịch vụ; Theo dõi bán hàng; và Quản lý điều hành tour. Các phần mềm này giúp tối ưu hóa quy trình làm việc, giảm thiểu sai sót và nâng cao hiệu quả hoạt động của các công ty du lịch.

- Lao động trong DNLH đòi hỏi cao về các phẩm chất tâm lý và thể lực.

Đối tượng phục vụ là du khách với sự đa dạng về quốc tịch, dân tộc, thói quen, tuổi tác, giới tính, ... đòi hỏi lao động trong DNLH phải khéo léo, linh hoạt, trẻ trung, kiên trì và nhẫn nại. Khả năng xử lý tình huống liên quan đến quá trình phục vụ du lịch cũng là một yếu tố quan trọng. Thời gian làm việc và không gian thường không cố định, bao gồm cả ngày nghỉ, ngày lễ và đi công tác dài ngày.

- Tính phụ thuộc vào giới tính và độ tuổi của lao động trong DNLH thấp.

Trong lĩnh vực DNLH, yếu tố giới tính và độ tuổi không ảnh hưởng nhiều đến cơ hội việc làm. Điều này xuất phát từ đặc thù công việc đòi hỏi sự tổng hòa của kiến thức, kỹ năng giao tiếp và khả năng xử lý linh hoạt các tình huống phát sinh. Kinh nghiệm thực tiễn được xem là chìa khóa then chốt để người lao động phát triển thành các chuyên gia trong nhiều mảng khác nhau, từ phát triển sản phẩm, tư vấn, bán hàng, đến điều hành và quản lý chất lượng dịch vụ. Do đó, nguồn nhân lực trong DNLH được đánh giá cao, hướng đến sự hoàn thiện không ngừng về kiến thức, kỹ năng, kinh nghiệm và thái độ làm việc chuyên nghiệp.

Hiểu được những đặc điểm của lao động trong DNLH là yếu tố then chốt để giải quyết các vấn đề liên quan đến quản lý nguồn nhân lực, góp phần nâng cao hiệu quả hoạt động và phát triển bền vững cho ngành du lịch.

2.4 Các lý thuyết có liên quan

2.4.1 Lý thuyết vốn con người

Lý thuyết Vốn Con người (Human Capital Theory), do Gary Becker phát triển vào năm 1975, giải thích mối quan hệ giữa phát triển nguồn nhân lực quốc gia và tác động của kỹ năng và kiến thức (nhân lực) đối với thu nhập của cá nhân. Lý thuyết này nhấn mạnh tầm quan trọng của việc đầu tư vào giáo dục và đào tạo như một cách để nâng cao thu nhập và phát triển kinh tế.

Điểm chính của lý thuyết:

- Đầu tư vào vốn con người: Cá nhân quyết định đầu tư vào giáo dục và đào tạo dựa trên kỳ vọng lợi nhuận thu được từ khoản đầu tư đó.
- Chi phí đầu tư: Bao gồm chi phí trực tiếp (học phí, sách vở) và chi phí cơ hội (thu nhập bỏ lỡ trong thời gian học tập).
- Lợi nhuận đầu tư: Thu nhập tăng cao hơn so với chi phí đầu tư.
- Mô hình thu nhập: Bắt đầu thấp khi còn trẻ, tăng theo độ tuổi, giảm dần khi về già.

Lý thuyết này nhấn mạnh giá trị của việc đầu tư vào giáo dục và đào tạo để nâng cao kỹ năng và kiến thức của cá nhân. Đối với ngành du lịch, việc đầu tư vào đào tạo chuyên môn, ngoại ngữ, kỹ năng mềm cho nhân viên sẽ trực tiếp nâng cao chất lượng dịch vụ và năng suất lao động.

- Ưu điểm:
 - + Khuyến khích đầu tư vào đào tạo: Lý thuyết này cung cấp cơ sở để doanh nghiệp và cá nhân nhận thấy lợi ích của việc đầu tư vào phát triển con người, từ đó thúc đẩy các chương trình đào tạo và nâng cao trình độ.
 - + Tăng thu nhập và phát triển kinh tế: Đội ngũ nhân lực có trình độ cao sẽ đóng góp vào sự phát triển bền vững của ngành du lịch và tăng thu nhập cho cá nhân.
 - + Đo lường được: Chi phí và lợi ích của việc đầu tư vào vốn con người có thể được định lượng (ví dụ: chi phí đào tạo, thu nhập tăng thêm).

- Hạn chế:

+ Chưa tính đến các yếu tố phi kinh tế: Lý thuyết này chủ yếu tập trung vào khía cạnh kinh tế (thu nhập) mà ít đề cập đến các yếu tố phi kinh tế khác ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực như động lực làm việc, môi trường văn hóa, hay sự hài lòng trong công việc.

+ Không giải thích đầy đủ sự khác biệt về thu nhập: Mặc dù đầu tư vào giáo dục và đào tạo là quan trọng, nhưng thu nhập còn bị ảnh hưởng bởi nhiều yếu tố khác như may mắn, mối quan hệ, hay sự phân biệt đối xử.

2.4.2 Lý thuyết năng lực nghề nghiệp

Lý thuyết năng lực nghề nghiệp (Competency Theory) tập trung vào những đặc điểm cá nhân, bao gồm kiến thức, kỹ năng và thái độ, trực tiếp ảnh hưởng đến hiệu suất công việc. Trong ngành du lịch lữ hành, nơi mà sự tương tác trực tiếp với khách hàng và chất lượng dịch vụ là yếu tố sống còn, việc sở hữu các năng lực cốt lõi như giao tiếp, giải quyết vấn đề, kỹ năng phục vụ khách hàng, và thái độ chuyên nghiệp là vô cùng quan trọng.

So với McClelland (1973), Boyatzis (1982) có cách tiếp cận cụ thể hơn khi bàn về năng lực. Ông cho rằng năng lực là những đặc điểm riêng của mỗi người, có mối liên hệ trực tiếp đến việc đạt được hiệu quả cao trong công việc. Trong khi đó, McClelland (1973) xem năng lực như một thuộc tính căn bản để thực hiện tốt công việc. Năng lực được hiểu là sự kết hợp của kiến thức, kỹ năng, khả năng, tính cách và động lực liên quan đến công việc, thể hiện qua hành vi làm việc và mang lại những thành tựu đáng kể trong cuộc sống. Đây được xem là định nghĩa sơ khai, đặt nền móng cho các nghiên cứu về năng lực sau này.

Dựa trên những nghiên cứu trước đó của Boyatzis, vào năm 2008, Spencer và Spencer (2008) đã làm rõ hơn các thuộc tính của năng lực nghề nghiệp ở một cá nhân, tập trung vào ba yếu tố then chốt liên quan đến việc đánh giá hiệu suất công việc: kiến thức, kỹ năng và thái độ. Có thể thấy, việc đánh giá năng lực nghề nghiệp của người lao động trong các ngành nghề khác nhau thường dựa trên các tiêu chí như chuẩn đầu ra của chương trình đào tạo và tiêu chuẩn năng lực ở bậc đại học, mà cả hai đều chú trọng đến kiến thức, kỹ năng và thái độ.

Lucia và Lepsinger (1999) định nghĩa năng lực là một nhóm các kiến thức chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ và thái độ làm việc có ảnh hưởng lớn đến hiệu suất công việc của một người, được đánh giá dựa trên các tiêu chuẩn được chấp nhận rộng rãi và có thể được cải thiện thông qua quá trình đào tạo và phát triển. Các nhà nghiên cứu đều thống nhất về tầm quan trọng của kiến thức, kỹ năng và thái độ như những thành phần thiết yếu tạo nên năng lực.

- Ưu điểm:

+ Tính ứng dụng cao: Lý thuyết này cung cấp một khung rõ ràng để xác định, đánh giá và phát triển các năng lực cần thiết cho từng vị trí trong ngành du lịch lữ hành (ví dụ: nhân viên lễ tân cần kỹ năng giao tiếp tốt, hướng dẫn viên cần kiến thức sâu rộng về địa danh và kỹ năng thuyết trình).

+ Trực tiếp ảnh hưởng đến hiệu suất: Năng lực nghề nghiệp là yếu tố quyết định trực tiếp đến chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng, từ đó nâng cao chất lượng nguồn nhân lực.

+ Khả năng cải thiện thông qua đào tạo: Các năng lực có thể được đào tạo và phát triển liên tục, giúp nâng cao trình độ của đội ngũ nhân sự.

- Hạn chế:

+ Khó định lượng: Một số năng lực (ví dụ: thái độ, động lực) có thể khó định lượng và đánh giá một cách khách quan.

+ Yêu cầu cập nhật liên tục: Nhu cầu năng lực có thể thay đổi nhanh chóng theo xu hướng của ngành du lịch, đòi hỏi việc cập nhật và điều chỉnh liên tục các tiêu chí năng lực.

2.4.3 Mô hình Harvard

Mô hình Harvard, do các học giả Beer và cộng sự (1984) phát triển, nhấn mạnh rằng CLNNL không chỉ phụ thuộc vào kỹ năng hay năng lực cá nhân mà còn liên quan chặt chẽ đến các yếu tố chiến lược, tổ chức và con người trong một hệ thống toàn diện. Mô hình này tập trung vào việc tối ưu hóa hiệu quả của nguồn nhân lực thông qua sự hài hòa giữa mục tiêu của tổ chức và nhu cầu của nhân viên.

Mô hình Harvard bao gồm bốn yếu tố cốt lõi ảnh hưởng đến CLNNL:

- Các yếu tố hoàn cảnh (Situational Factors): Bao gồm đặc điểm lực lượng lao động, chiến lược kinh doanh, môi trường pháp lý, và thị trường lao động. CLNNL được định hình bởi bối cảnh bên trong và bên ngoài tổ chức.

- Lợi ích của các bên liên quan (Stakeholder Interests): Đề cập đến sự cân bằng giữa lợi ích của nhân viên, quản lý, cổ đông và xã hội. CLNNL cao đòi hỏi tổ chức phải đáp ứng được nhu cầu của các bên này.

- Chính sách nhân sự (HRM Policy Choices): Bao gồm các quyết định về tuyển dụng, đào tạo, đánh giá hiệu suất, và đãi ngộ. Chính sách tốt sẽ nâng cao CLNNL thông qua việc phát triển kỹ năng và động lực.

- Kết quả nhân sự (HR Outcomes): Gồm bốn yếu tố chính: cam kết (commitment), năng lực (competence), sự phù hợp (congruence), và hiệu quả chi phí (cost-effectiveness). Đây là các tiêu chí trực tiếp đo lường CLNNL.

- + Cam kết (Commitment): Nhân viên có động lực và sẵn sàng cống hiến cho tổ chức. Một lực lượng lao động chất lượng cao phải có mức độ gắn bó cao, thể hiện qua sự trung thành và tinh thần trách nhiệm.

- + Năng lực (Competence): Trình độ kỹ năng, kiến thức và khả năng thực hiện công việc của nhân viên. Đây là yếu tố cốt lõi để đảm bảo nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu công việc.

- + Sự phù hợp (Congruence): Sự đồng nhất giữa mục tiêu cá nhân của nhân viên và mục tiêu của tổ chức. CLNNL tăng khi có sự hài hòa trong định hướng chiến lược.

- + Hiệu quả chi phí (Cost-effectiveness): Khả năng sử dụng nguồn nhân lực một cách hiệu quả, giảm thiểu lãng phí và tối ưu hóa giá trị kinh tế mà nhân viên mang lại.

Mô hình này là một cách tiếp cận toàn diện, xem xét CLNNL không chỉ dựa trên kỹ năng cá nhân mà còn liên quan chặt chẽ đến các yếu tố chiến lược, tổ chức và con người. Mô hình này nhấn mạnh sự hài hòa giữa mục tiêu tổ chức và nhu cầu nhân viên, tập trung vào cam kết, năng lực, sự phù hợp và hiệu quả chi phí. Đặc biệt là cam kết và sự phù hợp, những yếu tố quan trọng trong một ngành dịch vụ như du lịch.

- Ưu điểm:

+ **Tính toàn diện:** Mô hình này xem xét nhiều yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực, từ các yếu tố hoàn cảnh đến chính sách nhân sự và kết quả đầu ra.

+ **Nhấn mạnh sự hài hòa:** Giúp doanh nghiệp tạo ra môi trường làm việc tốt hơn, khuyến khích sự học hỏi và tạo cơ hội thăng tiến cho nhân viên, từ đó nâng cao cam kết và sự phù hợp.

+ **Tập trung vào kết quả nhân sự:** Các yếu tố như cam kết, năng lực, sự phù hợp và hiệu quả chi phí là những thước đo trực tiếp cho chất lượng nguồn nhân lực.

- **Hạn chế:**

+ **Tính phức tạp:** Do tính toàn diện, việc triển khai và đánh giá mô hình này có thể phức tạp và đòi hỏi nhiều nguồn lực.

+ **Khó định lượng các yếu tố mềm:** Một số yếu tố như “lợi ích của các bên liên quan” hoặc “sự phù hợp” có thể khó định lượng một cách chính xác.

2.4.4 Mô hình Michigan

Mô hình Michigan (hay mô hình Phù hợp) do Fombrun và cộng sự (1984) phát triển nhấn mạnh tính phù hợp giữa quản lý nguồn nhân lực và chiến lược kinh doanh. Mô hình này là một trong những nỗ lực đầu tiên để phát triển khung quản lý nguồn nhân lực chiến lược.

Theo Fombrun và cộng sự (1984), các hệ thống nhân sự và cấu trúc tổ chức nên được quản lý theo cách phù hợp với chiến lược tổ chức, và chúng phải hoạt động hỗ trợ lẫn nhau.

Mô hình này xác định bốn chức năng chính của quản lý nguồn nhân lực, được gọi là “chu trình nguồn nhân lực”:

- **Tuyển dụng:** tập trung vào việc lựa chọn người phù hợp nhất cho từng vị trí. Tuyển dụng hiệu quả đòi hỏi phân tích vai trò và yêu cầu công việc chi tiết để đảm bảo sự phù hợp tốt nhất giữa cá nhân và tổ chức.

- **Đánh giá:** thiết lập hệ thống quản lý hiệu suất và tiêu chuẩn đánh giá. Hệ thống đánh giá hiệu quả phải liên kết trực tiếp với các mục tiêu chiến lược và cung cấp thông tin phản hồi cả tích cực và tiêu cực cho sự phát triển của nhân viên.

- Phát triển: phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao thông qua đào tạo và phát triển. Phát triển hiệu quả bao gồm cả kỹ năng ngắn hạn và năng lực dài hạn, tập trung vào nhu cầu hiện tại và tương lai của tổ chức.

- Khen thưởng: thiết kế và triển khai hệ thống thưởng để thu hút, giữ chân và thúc đẩy nhân viên. Hệ thống thưởng phải được cấu trúc để thu hút, duy trì và thúc đẩy con người theo hướng phù hợp với nhu cầu của tổ chức.

Trong ngành du lịch, việc áp dụng mô hình này giúp doanh nghiệp xây dựng một hệ thống nhân sự đồng bộ, hỗ trợ mục tiêu kinh doanh.

- Ưu điểm:

- + Tính phù hợp chiến lược: Đảm bảo các hoạt động nhân sự được thiết kế để hỗ trợ mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp, giúp nguồn nhân lực phát huy tối đa hiệu quả.

- + Hệ thống hóa các chức năng quản lý nguồn nhân lực: Cung cấp một khung rõ ràng cho các hoạt động quản lý nguồn nhân lực, từ tuyển dụng đến khen thưởng.

- Hạn chế:

- + Tính cứng nhắc: Mô hình này có thể khá cứng nhắc và ít linh hoạt trong việc thích ứng với những thay đổi nhanh chóng của môi trường kinh doanh và thị trường lao động.

- + Thiếu yếu tố con người mềm: Mô hình tập trung vào sự phù hợp của hệ thống, nhưng ít nhấn mạnh đến các yếu tố con người mềm như văn hóa tổ chức, động lực nội tại hay sự hài lòng của nhân viên, vốn rất quan trọng trong ngành dịch vụ.

- + Ít nhấn mạnh đến yếu tố môi trường bên ngoài: Mặc dù có tính phù hợp chiến lược, nhưng mô hình này không đi sâu vào phân tích các yếu tố môi trường bên ngoài một cách toàn diện như mô hình Harvard.

2.5 Tổng quan tình hình nghiên cứu

Chủ đề nghiên cứu về nguồn nhân lực, CLNNL đã thu hút được sự quan tâm của nhiều học giả trong và ngoài nước nghiên cứu ở những lĩnh vực, phạm vi, quy mô và phương diện khác nhau. Nhiều nghiên cứu đã bắt đầu từ việc làm rõ khái niệm CLNNL, xác định các cấu phần cũng như chỉ tiêu đánh giá CLNNL. Đồng

thời, xác định các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL từ phạm vi rộng (xã hội/quốc gia/ngành/lĩnh vực) đến phạm vi hẹp (tổ chức/doanh nghiệp).

Dưới đây, tác giả tiến hành lược khảo một số công trình nghiên cứu tiêu biểu, có liên quan đến đề tài luận án - các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL nói chung, đi sâu vào các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL trong DNLH, từ đó chỉ ra khoảng trống nghiên cứu để định hướng cho nghiên cứu của mình.

2.5.1 Đặc điểm của chất lượng nguồn nhân lực

Hiện nay có một số công trình nghiên cứu về tầm quan trọng của CLNNL nói chung, trong DNLH nói riêng, đặc biệt trong bối cảnh hội nhập và cuộc CMCN lần thứ tư đang trở thành xu hướng mới của toàn thế giới. Các nghiên cứu này tập trung vào việc nhận định tình hình về nguồn lực lao động ở phạm vi quốc gia hoặc tổ chức/ doanh nghiệp hoặc dựa trên cơ sở dữ liệu thứ cấp, hoặc dữ liệu sơ cấp thông qua các điều tra, khảo sát, từ đó phân tích về mặt lý thuyết các cơ hội, thách thức cũng như điểm yếu, điểm mạnh mà lực lượng lao động đang phải đối mặt. Từ kết quả phân tích định tính hoặc định lượng, nhiều giải pháp cải thiện CLNNL đã được đề xuất, trong đó ba dạng thức chính là cải cách giáo dục - đào tạo nghề; hoàn thiện thể chế phát triển nguồn nhân lực và những giải pháp quản trị nguồn nhân lực được đặc biệt nhấn mạnh.

Những nghiên cứu về hạn chế của CLNNL

- Mặc dù Ngân hàng Thế giới (World Bank, 2014) chỉ ra rằng Việt Nam đang sở hữu nguồn nhân lực dồi dào nhờ giai đoạn dân số vàng, nhưng chất lượng của lực lượng lao động lại bộc lộ nhiều điểm yếu. Nghiên cứu của WB cho thấy, số lượng lao động tại Việt Nam lớn nhưng trình độ chuyên môn chưa tương xứng, đặc biệt thiếu hụt lao động có tay nghề cao, thể lực còn hạn chế và kỹ năng quản lý yếu kém. Sự chênh lệch giữa kỹ năng của người lao động và nhu cầu của thị trường lao động thể hiện rõ nhất ở sự thiếu hụt kỹ năng mềm, khiến người lao động không đáp ứng được yêu cầu công việc. World Bank cũng nhận định Việt Nam đang thiếu trầm trọng lao động kỹ thuật cao và công nhân lành nghề. Theo đánh giá của WB, CLNNL Việt Nam chỉ đạt 3,79/10 điểm, xếp gần cuối (thứ 11/12) trong số các quốc gia châu Á được khảo sát. Tình trạng thiếu hụt lao động có kỹ năng, nhân lực được đào tạo chưa đáp ứng được yêu cầu về chuyên môn và kỹ

năng mềm của doanh nghiệp và thị trường là một vấn đề đáng lo ngại. Thêm vào đó, trình độ ngoại ngữ hạn chế cũng gây cản trở quá trình hội nhập của lực lượng lao động Việt Nam. Những yếu kém này của nguồn nhân lực đang là một trong những rào cản lớn đối với khả năng cạnh tranh của nền kinh tế.

- Thực trạng đào tạo hiện nay bộc lộ sự thiếu cân đối đáng kể về cả quy mô và chất lượng. Cơ cấu đào tạo vẫn nghiêng về bậc cao đẳng và đại học. Thống kê năm 2015 từ Tổng cục Thống kê cho thấy số lượng sinh viên cao đẳng, đại học đạt 2.118,5 nghìn người (trong đó khối công lập là 1.847,1 nghìn và ngoài công lập là 271,4 nghìn). Ngược lại, số lượng học sinh trung cấp chuyên nghiệp chỉ đạt 314,8 nghìn người (với 218,6 nghìn học sinh công lập và 96,2 nghìn học sinh ngoài công lập). Sự chênh lệch này được Viện Khoa học, Lao động và Xã hội (2016) xác định là một trong những yếu tố cốt lõi dẫn đến tình trạng dư thừa nhân lực có trình độ lý thuyết cao nhưng lại thiếu hụt lao động có kỹ năng thực hành.

Các nghiên cứu về giải pháp nâng cao CLNNL Việt Nam

- Các nhà nghiên cứu Việt Nam đã tích cực đề xuất nhiều giải pháp khác nhau nhằm cải thiện CLNNL. Điển hình, nghiên cứu của Nguyễn Đắc Hưng (2016) với tiêu đề “*Thực trạng và một số giải pháp nâng cao CLNNL hiện nay*” đã khảo sát tình hình thực tế và đưa ra tám kiến nghị để nâng cao chất lượng đào tạo nguồn nhân lực. Một nghiên cứu đáng chú ý khác là bài viết “Một số giải pháp nâng cao CLNNL Việt Nam trong bối cảnh hội nhập” của Trịnh Hoàng Lâm (2022) trên tạp chí Việt Nam hội nhập. Nghiên cứu này, đặt trong bối cảnh CNH, HĐH và hội nhập quốc tế, đã đề xuất bốn giải pháp nhằm nâng cao CLNNL của Việt Nam trong tình hình mới. Nhìn chung, các nghiên cứu gần đây tại Việt Nam về nâng cao CLNNL cho thấy xu hướng tập trung vào mục tiêu then chốt là tăng cường kỹ năng nghề nghiệp và năng suất lao động, hướng đến việc ứng dụng các tiến bộ khoa học công nghệ để đáp ứng nhu cầu CNH, HĐH kinh tế - xã hội, đồng thời tăng cường khả năng hội nhập và cạnh tranh quốc tế. Các công trình nghiên cứu về phát triển nguồn nhân lực ở Việt Nam đã đưa ra nhiều khuyến nghị nhằm cải thiện chất lượng lực lượng lao động trong bối cảnh kinh tế thị trường, đổi mới khoa học kỹ thuật và hội nhập quốc tế, đặc biệt nhấn mạnh vai trò của việc đổi mới giáo dục - đào tạo

và nâng cao kỹ năng nghề nghiệp như một yếu tố tất yếu để phát triển CLNNL tại Việt Nam.

- Theo nghiên cứu của Từ Thúy Anh (2020), “*cơ sở khoa học xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong bối cảnh CMCN lần thứ 4*”, việc xác định tác động của CMCN 4.0 lên nền kinh tế và thị trường lao động là bước đầu tiên trong quá trình xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực phù hợp. Các nghiên cứu từ các nhà khoa học và tổ chức trong và ngoài nước đều thống nhất với quan điểm này. Tiếp theo, các nghiên cứu tập trung vào việc đánh giá CLNNL Việt Nam trong bối cảnh CMCN 4.0, xem xét liệu lực lượng lao động hiện tại có đáp ứng được các yêu cầu mới hay không. Qua đó, các cơ hội và thách thức đối với lực lượng lao động Việt Nam trong tình hình mới được làm rõ. Cuối cùng, các nghiên cứu này đề xuất các giải pháp để phát triển nguồn nhân lực, giúp Việt Nam đáp ứng được những đòi hỏi của CMCN 4.0.

Các nghiên cứu về CLNNL

- Nghiên cứu của Herzberg (1957), “*the motivation to work*”, khi nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến tăng năng suất lao động doanh nghiệp đã xác định có 6 nhân tố làm tăng năng suất lao động là: Điều kiện làm việc an toàn; sự thú vị trong công việc; cơ hội thăng tiến; được tôn trọng; đãi ngộ và mối quan hệ quản lý. Cùng chủ đề nghiên cứu về các nhân tố ảnh hưởng đến tăng năng suất lao động, Sarboini et al. (2018) xác định có các nhân tố sau: (i) Năng lực lãnh đạo; (ii) Lương, thưởng; (iii) chế độ đãi ngộ; và (iv) Năng lực của nhân viên.

- Riêng Vemić (2009), “*development of human resources as strategic factors of the companies' competitive advantage*”, cho rằng chính nhân tố con người, chất lượng của đội ngũ nhân lực giữ vai trò quan trọng nhất trong việc nâng cao năng lực cạnh tranh và sự phát triển của doanh nghiệp. Sự phát triển của nhân viên cũng như công tác quản lý nguồn nhân lực ảnh hưởng đến sự phát triển của doanh nghiệp và tăng khả năng cạnh tranh của doanh nghiệp.

- Nghiên cứu của Hill & Stewart (2000), “*human resource development in small organizations*”, đã làm sáng tỏ những nhân tố có vai trò quyết định đối với sự phát triển nguồn nhân lực của một doanh nghiệp. Các yếu tố này bao gồm,

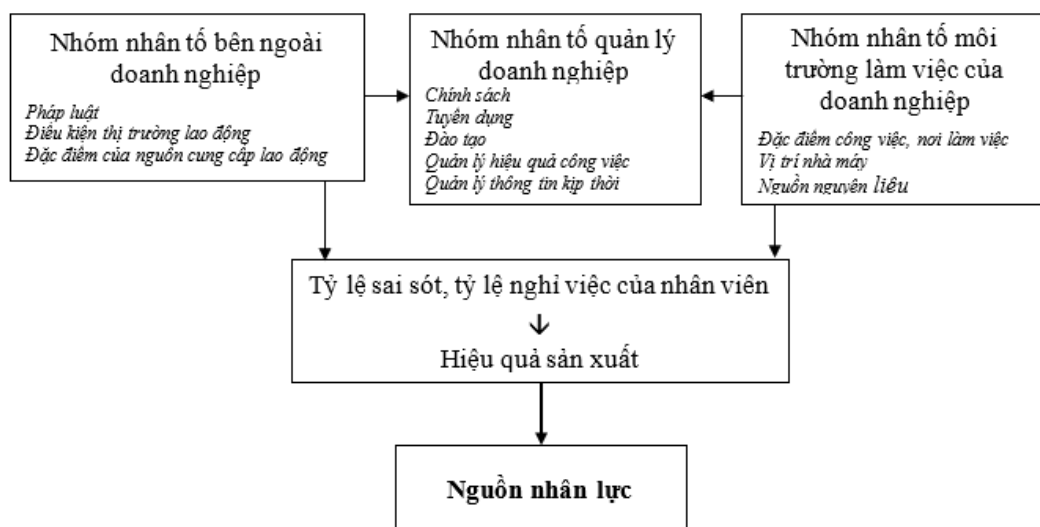
nhưng không giới hạn ở, sự mở rộng quy mô, mối tương quan mật thiết giữa các hoạt động hợp tác và kết quả kinh doanh đạt được, cùng với cách nhìn nhận của ban lãnh đạo. Thêm vào đó, không thể bỏ qua ảnh hưởng của các yếu tố như đặc điểm ngành, nền văn hóa doanh nghiệp, sự phát triển của công nghệ, khả năng cải tiến, các chính sách tuyển dụng và đào tạo, cũng như những mong muốn và sự giúp đỡ từ các tổ chức bên ngoài.

- Tracey & Bronstein (2003), “*the human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners*”, cho rằng nguồn nhân lực là một trong những tài sản quan trọng, quý giá nhất mà một doanh nghiệp có thể có, nguồn nhân lực được hình thành từ vốn nhân lực và khả năng nghiên cứu, học tập của nhân viên. CLNNL của các doanh nghiệp thường quyết định đến sự thành công của doanh nghiệp. Mức độ thu hút và giữ chân nguồn nhân lực có chất lượng là đặc điểm để phân biệt các doanh nghiệp thành công với các doanh nghiệp cạnh tranh kém hiệu quả hơn trong thực tế ở mọi ngành. Những doanh nghiệp thành công này đã đầu tư rất nhiều vào việc đào tạo nhân viên để giữ cho kỹ năng của nhân viên luôn được cập nhật. Do đó, chỉ tiêu cho sự phát triển của nhân viên là khoản đầu tư tốt nhất mà các doanh nghiệp có thể thực hiện.

- UNESCAP (2005) rằng, ngành du lịch khu vực ASEAN đang có tốc độ phát triển nhanh, tạo áp lực lên cả số lượng và CLNNL ngành du lịch, từ đó nhu cầu đào tạo, nâng cao CLNNL du lịch là rất cần thiết. Theo Soh (2008), Báo cáo của UNDP đánh giá: “Vấn đề phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch của tất cả các nước thành viên ASEAN là tương đối kém”. Những vấn đề nêu trên cho thấy thực tế sự phát triển ngành du lịch ASEAN giai đoạn trên đang tồn tại 4 vấn đề chính: (a) thiếu hụt nguồn nhân lực có trình độ Báo cáo của UNDP, được Soh (2008) trích dẫn, đã chỉ ra rằng chất lượng phát triển nguồn nhân lực du lịch ở các quốc gia thành viên ASEAN còn hạn chế. Theo đánh giá này, sự phát triển của ngành du lịch ASEAN trong giai đoạn đó đối mặt với bốn vấn đề cốt lõi: (1) tình trạng thiếu nhân lực có kỹ năng chuyên môn; (2) sự hạn chế về cơ sở vật chất đào tạo và đội ngũ giảng viên đủ năng lực; (3) sự thiếu chú trọng đến các yếu tố liên quan đến điều kiện làm việc trong ngành du lịch; và (4) việc thiếu vắng các chiến lược và chính sách quốc gia toàn diện về phát triển nhân lực cho lĩnh vực này.

- Công trình khảo sát, điều tra 500 doanh nghiệp thuộc các ngành công nghiệp của Kuroda và Yoshida (2006), “*professional Human Resource Development Project (II): Field Survey*”, nhằm tìm hiểu các nhân tố tác động đến hoạt động quản lý nhân sự của doanh nghiệp đã kết luận các nhân tố bên trong và bên ngoài có tác động đến hoạt động quản lý nhân sự của doanh nghiệp, nhưng các nhân tố về ngành công nghiệp, vị trí địa lý của trụ sở chính, hình thức sở hữu và quốc tịch công ty lại có tác động không đáng kể. Nghiên cứu này chỉ nghiên cứu các nhân tố tác động tới hoạt động quản lý nhân sự của doanh nghiệp, không xác định các nhân tố tác động đến CLNNL doanh nghiệp.

- Lake (2008), “*analysis of Human Resource Management Practices. Indonesia’s Labour-Intensive Light Manufacturing Industries*”, khi nghiên cứu về nguồn nhân lực ngành chiếu sáng ở Indonesia đã chỉ ra rằng có ba loại yếu tố tác động đến lực lượng lao động trong ngành này. Đó là những yếu tố bị chi phối bởi các yếu tố bên ngoài doanh nghiệp, như hệ thống pháp luật, tình hình cung cầu lao động và các đặc điểm vốn có của người lao động. Tiếp theo là các yếu tố nằm trong sự kiểm soát của doanh nghiệp thông qua các hoạt động quản lý, bao gồm xây dựng chính sách, quy trình tuyển dụng và phát triển nhân tài, quản lý hiệu quả công việc và đảm bảo thông tin thông suốt. Cuối cùng là các yếu tố thuộc về điều kiện làm việc thực tế tại doanh nghiệp, bao gồm tính chất công việc, địa điểm làm việc, vị trí nhà máy và khả năng tiếp cận nguồn nguyên liệu.



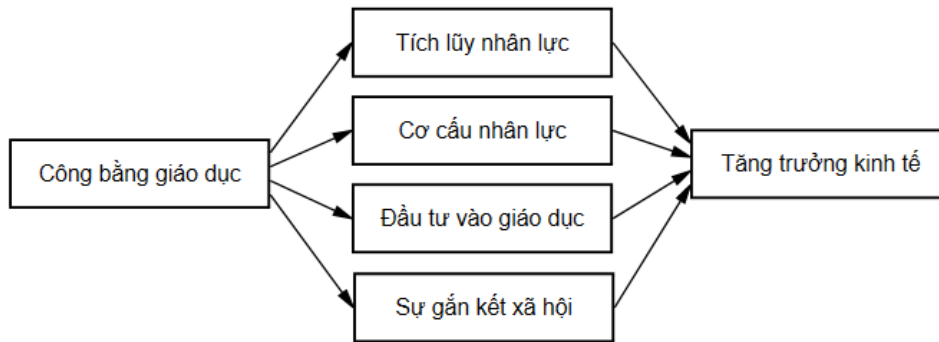
Hình 2.1 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Lake (2008)

- Từ phân tích các đặc điểm nguồn nhân lực của ngành du lịch Ấn Độ, Khan (2008), “*human resource development in tourism industry in India: a case study of Air India Ltd., New Delhi*”, nhận thấy rằng du lịch là một ngành dịch vụ mà sản phẩm của ngành dịch vụ du lịch là do con người tạo ra. Từ ngôn ngữ, hành vi, trang phục... của nhân viên du lịch đều được kết tinh trong sản phẩm của ngành du lịch. Do đó, nhân lực của ngành du lịch có những đặc điểm riêng, tạo nên sự khác biệt so với nhân lực các ngành khác. Ngoài kiến thức chuyên môn, nhân lực du lịch cần phải có kiến thức tổng hợp về văn hoá, tín ngưỡng, tôn giáo, lịch sử, địa lý ... đặc biệt là ngoại ngữ. Ngành du lịch ở Ấn Độ trong những năm ở giai đoạn đầu phát triển, công tác đào tạo nhân viên thường bị bỏ qua. Vì vậy, khi nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL ngành du lịch của Ấn Độ, Khan (2008) đã xác định được các nhân tố sau có ảnh hưởng đến CLNNL du lịch: (i) Tuyển dụng và lựa chọn nhân viên; (ii) đào tạo và phát triển; (iii) đánh giá hiệu quả công việc; (iv) phát triển nghề nghiệp cho nhân viên; (v) chính sách khen thưởng; (vi) văn hoá tổ chức; và (vii) hiệu quả.

- Lather và cộng sự (2009), “*human resource development in tourism: Developing a training strategy for increasing employability*”, nhận thấy có sự biến động trong tình hình nhân sự trong lĩnh vực du lịch. Những ràng buộc giữa doanh nghiệp và người lao động bị thay đổi như doanh nghiệp rút giảm thời gian làm việc trong tuần, thu hẹp tiền lương... Tình hình trên khiến cho các doanh nghiệp khó duy trì được số lượng nhân sự cố định, dẫn đến xu hướng chung là các doanh nghiệp phải hoạt động dựa trên số lượng nhân sự ít ỏi, thiếu nguồn nhân lực cốt cán. Trước tình hình biến động nhân sự theo chiều hướng tiêu cực như trên, Lather và cộng sự (2009) nhận thấy nhu cầu cấp thiết đặt ra cho vấn đề nhân lực trong lĩnh vực du lịch là phải vừa gia tăng hoạt động tuyển dụng, vừa phải xây dựng chiến lược đào tạo nguồn nhân lực du lịch theo những tiêu chuẩn chung về giá trị, năng lực và kỹ năng nghề nghiệp.

- Zhang và Kong (2010), “*effect of Equity in Education on the Quality of Economic Growth: Evidence from China*”, bằng phương pháp hồi quy dữ liệu bảng đã phân tích dữ liệu kinh tế vĩ mô của Trung Quốc giai đoạn 1979-2004 thông qua hệ số Gini cho thấy sự bình đẳng trong giáo dục có quan hệ thuận chiều với tăng

trường kinh tế (đo bằng TFP – Total Factor Productivity); sự bình đẳng trong giáo dục thúc đẩy gia tăng tích lũy tư bản cũng như tối ưu hoá tư bản nhân lực, nâng cao hiệu quả của đầu tư vào giáo dục, cải thiện các quan hệ kết nối xã hội, gia tăng hiệu quả của TFP và theo Campbell và Kuncel (2001) đào tạo là cách thông dụng nhất đến việc nâng cao CLNNL.



Hình 2.2 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Zhang và Kong (2010)

- Babajide (2010), *“influence of human resource development programmes on workers' job security in industrial organizations in Nigeria”*, với mẫu nghiên cứu 320 người được lấy theo kỹ thuật phân tầng thuộc các tổ chức công và tư ở Nigeria để đánh giá ảnh hưởng của chương trình phát triển nguồn nhân lực về công việc trong công nhân ngành công nghiệp. Kết quả cho thấy các chương trình phát triển nguồn nhân lực đã ảnh hưởng đáng kể đến việc làm, và không có khác biệt đáng kể trong mức độ của cả nam và nữ tham gia làm việc trong các tổ chức công và tư trong ngành công nghiệp. Từ đó, tác giả khuyến nghị tất cả các tổ chức cần ưu tiên cho các chương trình phát triển nguồn nhân lực nhằm phòng tránh bất ổn có thể xảy ra về việc làm của nguồn nhân lực.

- Nghiên cứu của Viện Khoa học, Lao động và Xã hội (2016) đã chỉ ra sự chênh lệch đáng kể trong mức độ đáp ứng các kỹ năng làm việc cần thiết cho CMCN 4.0 giữa người lao động trong ngành điện tử và dệt may. Trong khi các kỹ năng cơ bản như an toàn và kỷ luật lao động được đa số doanh nghiệp đánh giá tích cực (tỷ lệ lần lượt là 70% và 50%), thì các kỹ năng mềm và kỹ năng số như làm việc nhóm, ngoại ngữ, giao tiếp và tin học lại chưa được đánh giá cao. Đặc biệt, nghiên cứu còn lưu ý rằng, đối với lực lượng lao động có trình độ chuyên môn cao, sự khác biệt giữa kiến thức nền tảng vững chắc và khả năng thực hành còn khá lớn.

- Một nghiên cứu của ILO năm 2016 tại Việt Nam cho thấy sự khác biệt đáng kể trong lựa chọn ngành học của sinh viên. Trong khi hơn một nửa (51%) sinh viên ưu tiên các ngành kinh tế, vượt trội so với mức trung bình 29% ở Đông Nam Á, thì các ngành kỹ thuật, vốn đang thiếu hụt nhân lực chất lượng cao, lại ít thu hút được sự quan tâm của sinh viên.

- Nghiên cứu của Lưu Bích Ngọc và cộng sự (2018) “*nhu cầu nhân lực cho phát triển trong kỷ nguyên CMCN 4.0 đòi hỏi đổi mới mạnh mẽ giáo dục đại học Việt Nam*” chỉ ra rằng cuộc CMCN 4.0 sẽ tạo ra sự biến đổi đáng kể trong thị trường lao động. Cụ thể, bên cạnh sự hình thành của nhiều ngành nghề mới, một số ngành nghề truyền thống có nguy cơ suy giảm, dẫn đến sự thay đổi trong cơ cấu nhu cầu nhân lực. Đồng thời, các tác giả cũng lưu ý đến sự chuyển dịch về yêu cầu kỹ năng trong nhiều lĩnh vực. Đánh giá về nguồn nhân lực Việt Nam, nhóm nghiên cứu nhận định rằng số lượng lao động khá dồi dào, tuy nhiên chất lượng, đặc biệt là lực lượng lao động có trình độ cao, vẫn còn nhiều hạn chế.

- Năm 2018, Phan Thị Bích Nguyệt và cộng sự đã thực hiện một nghiên cứu “*nguồn nhân lực chất lượng cao tại Việt Nam: Thực trạng và khuyến nghị*” nhằm đánh giá năng lực cạnh tranh của lực lượng lao động Việt Nam trong bối cảnh so sánh quốc tế. Dựa trên kết quả khảo sát của WB và khảo sát do chính nhóm thực hiện, nghiên cứu cho thấy năng lực cạnh tranh của nguồn nhân lực Việt Nam còn nhiều hạn chế, đặc biệt là về các kỹ năng mềm. Một vấn đề đáng chú ý khác là việc đào tạo nhân lực chất lượng cao chưa đáp ứng được yêu cầu của thị trường, nhất là trong lĩnh vực chế biến chế tạo. Nhóm nghiên cứu cũng chỉ ra rằng sự thiếu hụt thông tin đầy đủ và toàn diện về thị trường lao động và người lao động cho các bên liên quan (người học, cơ sở đào tạo, doanh nghiệp) là một trong những nguyên nhân quan trọng dẫn đến tình trạng trên.

- Nghiên cứu năm 2022 của Trịnh Hoàng Lâm, “*một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập*”, đã tập trung vào việc tìm kiếm các giải pháp nhằm cải thiện CLNNL Việt Nam. Nghiên cứu này cũng chỉ rõ những yếu tố cản trở khiến năng suất lao động của Việt Nam thuộc nhóm thấp nhất khu vực Châu Á – Thái Bình Dương. Theo tác giả, những hạn chế này bao gồm thể trạng của lực lượng lao động còn yếu, trình độ chuyên môn của

người lao động còn nhiều điểm yếu, đặc biệt là sự thiếu hụt đội ngũ công nhân và kỹ thuật viên lành nghề. Bên cạnh đó, kỹ năng thực hành và một số phẩm chất quan trọng trong bối cảnh kinh tế hiện đại như ý thức tự giác, tinh thần đồng đội và tính kỷ luật của người lao động Việt Nam cũng chưa cao. Trịnh Hoàng Lâm chỉ ra rằng nguyên nhân sâu xa của tình trạng này xuất phát từ những bất cập trong chiến lược phát triển nguồn nhân lực, những hạn chế của hệ thống giáo dục (từ phổ thông đến đào tạo nghề và đại học), sự đầu tư chưa đủ vào giáo dục từ cả gia đình và nhà nước, cũng như hiệu quả chưa cao của hoạt động hợp tác quốc tế trong lĩnh vực đào tạo nhân lực.

Về tác động của cuộc CMCN 4.0 tới phát triển nguồn nhân lực của Việt Nam

- Báo cáo năm 2016 của Nguyễn Thắng với tiêu đề “*Cuộc CMCN lần thứ tư: một số đặc trưng, tác động và hàm ý chính sách đối với Việt Nam*” đã đưa ra những nhận định về bản chất và hệ quả của cuộc cách mạng này. Báo cáo mô tả cuộc CMCN lần thứ tư là một quá trình diễn ra nhanh chóng, có tính bao trùm lên mọi lĩnh vực kinh tế và là sự giao thoa giữa các hệ thống vật lý và số hóa. Trên cơ sở đó, báo cáo lập luận rằng lợi thế cạnh tranh kinh tế đang có xu hướng dịch chuyển về các nước phát triển nhờ tiềm lực vốn và năng lực công nghệ vượt trội. Báo cáo cũng dự báo rằng trong trung hạn, thị trường lao động Việt Nam sẽ chứng kiến những ảnh hưởng tiêu cực ở một số ngành như năng lượng, chế tạo, dệt may, điện tử... do sự thâm nhập của robot và AI. Ngược lại, các ngành như du lịch, thương mại, CNTT, giáo dục, y tế, xây dựng, chính phủ điện tử được kỳ vọng sẽ hưởng lợi lớn nếu Việt Nam có những bước đi đúng đắn. Từ những phân tích này, báo cáo của Nguyễn Thắng khuyến nghị Chính phủ Việt Nam cần thiết kế một chiến lược tái cơ cấu nguồn nhân lực một cách bài bản.

- Theo nghiên cứu của Nguyễn Bá Ân (2017), “*CMCN 4.0: Cơ hội và thách thức*”, cuộc CMCN 4.0 vừa mở ra những cơ hội to lớn, vừa đặt ra không ít thách thức mang tính toàn diện cho mọi thành phần của nền kinh tế Việt Nam. Ở cấp độ chính phủ, việc ứng dụng công nghệ từ cuộc cách mạng này hứa hẹn sẽ nâng cao hiệu quả điều hành và quản lý xã hội. Đối với các doanh nghiệp, CMCN 4.0 có tiềm năng giảm chi phí giao thông và thông tin, tối ưu hóa chuỗi cung ứng và dịch

vụ hậu cần, đồng thời giảm thiểu chi phí thương mại, từ đó mở rộng thị trường và thúc đẩy tăng trưởng. Hơn nữa, doanh nghiệp Việt Nam có cơ hội tiếp cận các công nghệ sản xuất tiên tiến, góp phần nâng cao chất lượng sản phẩm. Người tiêu dùng cũng được hưởng lợi nhờ sự minh bạch thông tin sản phẩm, giúp họ có nhiều lựa chọn hơn. Tuy nhiên, Nguyễn Bá Ân cũng lưu ý rằng CMCN 4.0 mang đến những thách thức không nhỏ cho các quốc gia đang phát triển như Việt Nam, bao gồm nguy cơ tụt hậu, sự suy giảm lợi thế của lao động giá rẻ, gia tăng khoảng cách về công nghệ và tri thức, dẫn đến sự phân hóa xã hội sâu sắc hơn. Tác giả nhấn mạnh sự cần thiết của việc Chính phủ, doanh nghiệp, các viện nghiên cứu và cơ sở giáo dục Việt Nam phải nhận thức rõ ràng và có sự chuẩn bị, xây dựng chiến lược phù hợp để phát triển các ngành công - nông nghiệp, dịch vụ, kinh tế và nguồn nhân lực trong bối cảnh Internet vạn vật và CMCN 4.0.

- Diễn đàn Kinh tế Thế giới (WEF) trong báo cáo năm 2018 đã chỉ ra rằng, Việt Nam đang trong nhóm Sơ khởi về mức độ sẵn sàng cho CMCN 4.0, với vị trí thứ 48 về cấu trúc sản xuất và thứ 53 về các yếu tố dẫn dắt sản xuất. Tuy nhiên, báo cáo cũng đánh giá cao sự phát triển mạnh mẽ về công nghệ của Việt Nam, tạo cơ sở cho việc ứng dụng hiệu quả các công nghệ mới. Trong thập kỷ qua, kinh tế số Việt Nam đã có sự tăng trưởng vượt bậc, thể hiện qua cả hạ tầng kết nối và quy mô thị trường. Số lượng người dùng Internet đã tăng từ 17,7 triệu năm 2007 lên khoảng 64 triệu người vào năm 2017, chiếm gần 67% dân số, đưa Việt Nam vào top 20 quốc gia có số lượng người dùng Internet lớn nhất thế giới (thứ 13).

- Trong một nghiên cứu của Trần Mai Đông và cộng sự (2018), *“tác động của cuộc CMCN 4.0 đến đời sống xã hội và dịch chuyển cơ cấu nguồn lao động”*, đã đi sâu phân tích những xu hướng không thể tránh khỏi của CMCN 4.0 và những ảnh hưởng của nó lên thị trường lao động Việt Nam, đặc biệt là sự tương tác giữa cung và cầu, cũng như sự thay đổi trong cơ cấu lực lượng lao động. Nghiên cứu chỉ ra rằng, mặc dù cơ cấu lao động Việt Nam đang có sự chuyển dịch do nhu cầu phát triển kinh tế, nhưng tốc độ này còn chậm và đang gặp nhiều thách thức trong bối cảnh mới. Các tác giả nhấn mạnh tính cấp thiết của việc nâng cao CLNNL để hỗ trợ quá trình chuyển đổi từ lao động nông nghiệp truyền thống sang nông nghiệp công nghệ cao và các ngành phi nông nghiệp. Theo nghiên cứu, CMCN 4.0 càng

làm gia tăng nhu cầu này và đồng thời đặt ra những yêu cầu khắt khe hơn cho quá trình chuyển dịch. Các tác giả kết luận rằng, việc chú trọng cải thiện chất lượng giáo dục ở tất cả các cấp độ, từ phổ thông, đại học đến giáo dục nghề nghiệp, là vô cùng quan trọng để xây dựng một đội ngũ nhân lực có tri thức, chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu phát triển của đất nước.

- Báo cáo tổng kết Hội thảo “*CMCN 4.0: Cơ hội và thách thức đối với phát triển kinh tế Việt Nam*” năm 2018 của Nguyễn Thị Bích Loan đã chỉ ra những thuận lợi và khó khăn mà Việt Nam đối diện trong bối cảnh CMCN lần thứ tư. Về mặt tích cực, tác giả nhận định Việt Nam có tiềm năng lớn để tiếp cận công nghệ mới nhờ nền kinh tế năng động, lực lượng lao động trẻ và quy mô thị trường đáng kể với hơn 90 triệu dân, xếp thứ 13 toàn cầu. Bên cạnh đó, mạng lưới thương mại rộng khắp cũng tạo điều kiện thuận lợi cho sản xuất và trao đổi hàng hóa. Tuy nhiên, báo cáo cũng lưu ý những thách thức không nhỏ, đặc biệt là yêu cầu về nguồn nhân lực chất lượng cao mà Việt Nam hiện chưa đáp ứng đủ. Nguy cơ chảy máu chất xám do chính sách thu hút nhân tài từ các quốc gia khác cũng được đề cập. Ngoài ra, việc chậm trễ trong việc tận dụng các cơ hội của CMCN 4.0 có thể đẩy Việt Nam vào các bẫy thu nhập trung bình và mậu dịch tự do, gây khó khăn cho sự phát triển bền vững.

- Trong một nghiên cứu, Nguyễn Đình Bắc năm (2018), “*phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta trước tác động của cuộc CMCN lần thứ tư*”, đã làm nổi bật những ảnh hưởng của CMCN 4.0 đến việc phát triển đội ngũ nhân lực chất lượng cao tại Việt Nam. Theo tác giả, cuộc cách mạng này đặt ra những thách thức lớn, thể hiện rõ qua sự thiếu hụt về số lượng, những hạn chế về năng lực và sự chưa phù hợp về cơ cấu của lực lượng lao động trình độ cao hiện có. Để khắc phục tình trạng này, tác giả đã kiến nghị một số biện pháp quan trọng, bao gồm: (1) xây dựng và hoàn thiện một chiến lược toàn diện cho việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh mới; (2) tích cực cải cách và hoàn thiện hệ thống chính sách liên quan đến việc xây dựng và phát triển đội ngũ này; (3) thúc đẩy một cách mạnh mẽ, toàn diện và đồng bộ quá trình đổi mới căn bản giáo dục và đào tạo.

- Nghiên cứu của Nguyễn Chí Trường (2018), “*cuộc CMCN 4.0: Cơ hội, thách thức và giải pháp hai tốc độ cho giáo dục nghề nghiệp*”, đã làm nổi bật cả những khía cạnh thuận lợi lẫn khó khăn mà cuộc CMCN 4.0 mang lại. Theo tác giả, bối cảnh này vừa tạo ra những cơ hội, đồng thời cũng đặt ra không ít thách thức cho công tác phát triển nguồn nhân lực. Về mặt tích cực, thời điểm dân số vàng hiện tại cùng với quá trình đổi mới giáo dục toàn diện tạo điều kiện thuận lợi để điều chỉnh hệ thống giáo dục, đáp ứng nhu cầu của cuộc CMCN mới. Sự phát triển của công nghệ cũng mở ra những phương thức học tập dễ dàng tiếp cận hơn. Đối với một quốc gia có độ mở cửa cao như Việt Nam, điều này tạo điều kiện để tiếp thu tri thức tiên tiến trên thế giới. Tuy nhiên, về mặt tiêu cực, hoạt động phát triển nguồn nhân lực sẽ phải ứng phó với nhu cầu đào tạo ngày càng đa dạng của người dân, đòi hỏi đội ngũ giảng dạy phải liên tục nâng cao năng lực. Bên cạnh đó, việc đào tạo cần hướng đến những ngành nghề mới xuất hiện do tác động của cuộc CMCN 4.0.

Các nghiên cứu mối quan hệ giữa CLNNL trong bối cảnh hội nhập khu vực và quốc tế

- Nguyễn Thị Lê Trâm (2019), “*phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam trong hội nhập quốc tế*”, nhận thấy rằng nguồn nhân lực Việt Nam hiện nay đang trải qua một giai đoạn có nhiều đột phá và tiên tri quan trọng:

+ Về số lượng nguồn nhân lực: Việt Nam sở hữu một lực lượng lao động quy mô lớn, vượt trội so với nhiều quốc gia trong khu vực và trên toàn cầu. Với tổng dân số đạt 97.757.118 người vào năm 2020, Việt Nam là quốc gia đông dân thứ ba tại Đông Nam Á. Đáng chú ý, gần 58% dân số Việt Nam đang ở độ tuổi lao động, tương đương 54,56 triệu người. Nhóm tuổi 25-29 có tỷ lệ người tham gia lực lượng lao động cao nhất.

+ Về CLNNL: Nguồn nhân lực chất lượng cao của Việt Nam hiện còn hạn chế so với mặt bằng quốc tế, đặc biệt thiếu hụt lao động có kỹ năng nghề và công nhân kỹ thuật trình độ cao. Theo thống kê, chỉ có khoảng 20,87% lực lượng lao động (tương đương 11,39 triệu người) được đào tạo chuyên môn kỹ thuật và có bằng cấp hoặc chứng chỉ (bao gồm các cấp độ từ sơ cấp đến sau đại học), chiếm 20,92% tổng số người trong độ tuổi lao động. Mặc dù tỷ lệ lao động qua đào tạo

đã có sự tăng trưởng đáng kể trong thập kỷ qua, nhưng phần lớn lực lượng lao động (76,9%) vẫn chưa được trang bị kỹ năng chuyên môn bài bản.

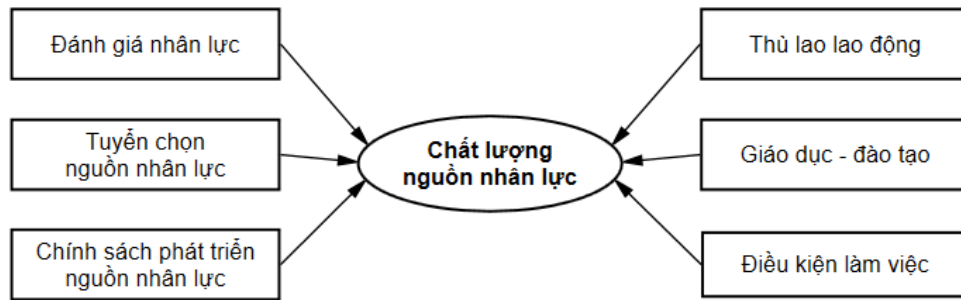
+ Xét về đặc điểm địa lý, nguồn nhân lực được đào tạo bài bản (từ trình độ sơ cấp trở lên) tập trung chủ yếu ở khu vực thành thị, với tỷ lệ gấp 2,5 lần so với khu vực nông thôn. Vùng Đồng bằng sông Hồng dẫn đầu cả nước về tỷ lệ nguồn nhân lực có bằng cấp, chứng chỉ (31,8%), tiếp theo là Đông Nam Bộ (27,5%). Ngược lại, Đồng bằng sông Cửu Long có tỷ lệ lao động qua đào tạo thấp nhất (13,6%).

+ Về năng suất lao động: Số liệu năm 2019 từ Bộ Kế hoạch - Đầu tư cho thấy năng suất lao động của Việt Nam còn khoảng cách đáng kể so với nhiều quốc gia trong khu vực Đông Nam Á. Cụ thể, năng suất của Việt Nam chỉ tương đương 7,6% so với Singapore, chưa đến 20% so với Malaysia (19,5%) và chưa bằng 40% so với Thái Lan (37,9%). So với Indonesia và Philippines, năng suất lao động của Việt Nam lần lượt đạt 45,6% và 56,9%. Thậm chí, Việt Nam còn có năng suất thấp hơn Brunei (68,9%), Myanmar (90%) và Lào (88,7%). Trong toàn khu vực, chỉ có Campuchia là có năng suất lao động thấp hơn Việt Nam.

2.5.2 Những nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

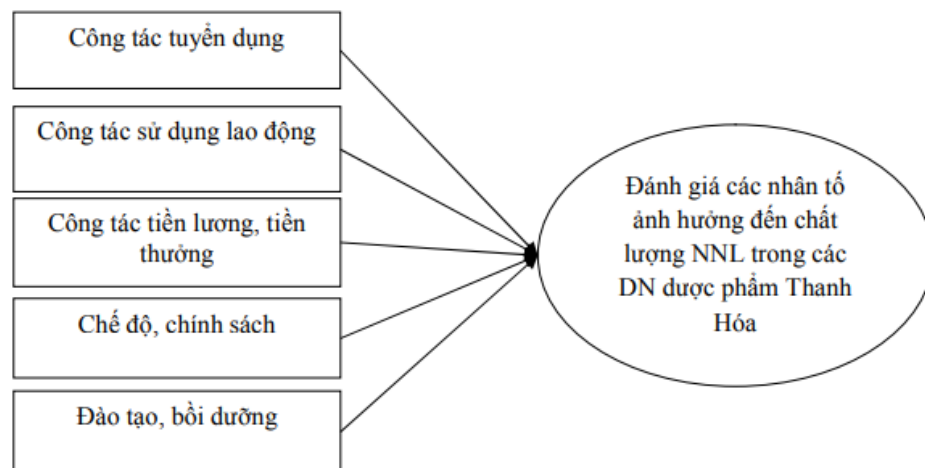
Các nghiên cứu nguồn nhân lực trên phạm vi ngành, tổ chức, doanh nghiệp

- Đoàn Việt Anh (2017), đã nghiên cứu “*nhân tố ảnh hưởng CLNNL các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ xuất - nhập khẩu tại Đông Nam Bộ*”, sử dụng phương pháp thống kê mô tả, dựa trên bảng khảo sát bằng bảng hỏi và phỏng vấn chuyên sâu đối với 220 doanh nghiệp kinh doanh xuất – nhập khẩu trên địa bàn các tỉnh Đông Nam Bộ. Thông qua hai giai đoạn nghiên cứu sơ bộ và chính thức, tác giả đã xác định được 06 nhân tố tác động đến CLNNL của các doanh nghiệp, mức độ tác động các nhân tố theo thứ tự từ mạnh đến yếu, bao gồm: (i) Đánh giá nhân lực; (ii) Tuyển chọn nguồn nhân lực; (iii) Chính sách phát triển nguồn nhân lực; (iv) Thù lao lao động; (v) Giáo dục - đào tạo; và (vi) Điều kiện làm việc.



Hình 2.3 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Đoàn Việt Anh (2017)

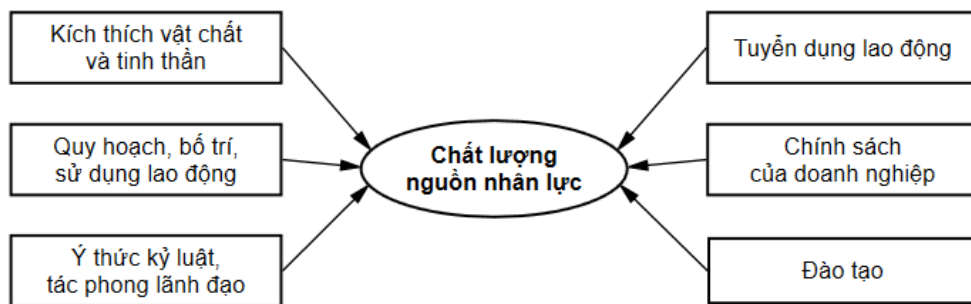
- Phạm Thị Hiến (2018), đã nghiên cứu “*nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL trong các doanh nghiệp dược phẩm Thanh Hóa*” dựa trên dữ liệu sơ cấp được thu thập trên 240 công nhân viên trong các doanh nghiệp dược phẩm Thanh Hoá, sử dụng phương pháp tiếp cận định lượng thông qua hai giai đoạn nghiên cứu sơ bộ để khám phá nhân tố mới và nghiên cứu chính thức xác định mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến CLNNL dược phẩm Thanh Hoá. Kết quả nghiên cứu đã xác định 06 nhân tố có ảnh hưởng đến CLNNL theo thứ tự từ mạnh đến yếu như sau: (i) Tiền lương, thưởng; (ii) Chế độ, chính sách; (iii) Đào tạo; (iv) Tuyển dụng; và (v) Sử dụng lao động.



Hình 2.4 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Phạm Thị Hiến (2018)

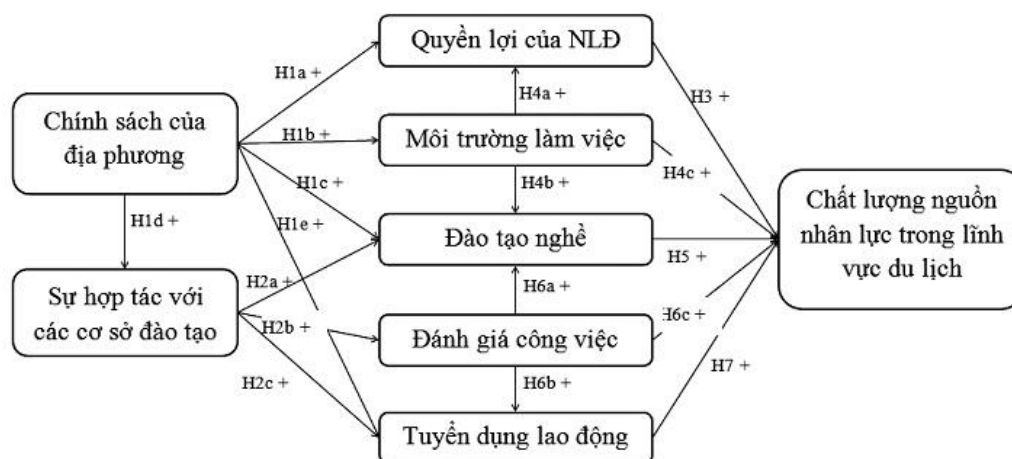
- Trần Thị Thu Thủy (2019), nghiên cứu “*các nhân tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực du lịch: Nghiên cứu trường hợp trong các cơ sở kinh doanh du lịch tại một số xã vùng đệm vườn Quốc gia Phong Nha - Kẻ Bàng Quảng Bình*”, thông qua phỏng vấn hợp lệ 73 cá nhân là chủ doanh nghiệp, quản lý trong các cơ sở kinh doanh đóng trên địa bàn 3 xã có lợi thế phát triển phát triển du lịch: xã Sơn

Trạch, Phúc Trạch, Hưng Trạch bằng phiếu câu hỏi được thiết kế theo dạng mở, đo lường bằng thang đo Likert 5 điểm để thu thập thông tin kiểm định mô hình nghiên cứu gồm 06 nhân tố tác động tới CLNNL du lịch trên 3 xã nói trên. Bài báo sử dụng phương pháp nghiên cứu định lượng, tiến hành đánh giá độ tin cậy thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha, phân tích EFA và phân tích hồi quy đa biến. Kết quả cho thấy có 06 nhân tố có ảnh hưởng tới biến phụ thuộc theo mức độ ảnh hưởng từ mạnh đến yếu gồm: (i) Kích thích vật chất và tinh thần; (ii) Quy hoạch, bố trí, sử dụng lao động; (iii) Ý thức kỷ luật, tác phong lãnh đạo; (iv) Tuyển dụng lao động; (v) Chính sách của doanh nghiệp; (vi) Đào tạo.



Hình 2.5 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Trần Thị Thu Thủy (2019)

- Nguyễn Thị Ngọc Nga & Lê Thị Phụng Liên (2020), trong nghiên cứu “*Các yếu tố ảnh hưởng đến CLNNL du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh*” đã thu thập dữ liệu sơ cấp bằng các phiếu hỏi được thiết kế theo thang đo Likert 5 điểm với kích thước mẫu là 519 phiếu, tiến hành khảo sát các đơn vị là các doanh nghiệp du lịch gồm 4 nhóm là: Khách sạn; nhà hàng; khu nghỉ dưỡng, vui chơi giải trí; và công ty lữ hành. Nghiên cứu này sử dụng phương pháp định lượng, trong đó phiếu khảo sát được thu thập từ đại diện ban giám đốc hoặc trưởng bộ phận nhân sự của các doanh nghiệp. Các công cụ phân tích nhân tố đã được dùng để đánh giá độ tin cậy của thang đo, tiếp theo đó là mô hình SEM được áp dụng để kiểm định các giả thuyết nghiên cứu. Kết quả phân tích định lượng chỉ ra rằng có bảy nhân tố tác động đến CLNNL của các công ty du lịch. Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố này được sắp xếp giảm dần như sau: Môi trường làm việc, Quyền lợi của người lao động, Chính sách của địa phương, Đánh giá công việc, Đào tạo nghề, Tuyển dụng lao động và Hợp tác với cơ sở đào tạo.



Hình 2.6 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phụng Liên (2020)

- Trong đề tài của Hồ Đắc Lộc (2021), “ *nghiên cứu luận cứ, đề xuất mô hình, chính sách nâng cao hiệu quả hợp tác giữa đại học và doanh nghiệp trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0 ở Việt Nam*”, chỉ ra rằng trong bối cảnh toàn cầu hóa và sự phát triển của nền kinh tế tri thức ở thế kỷ 21, hợp tác giữa đại học và doanh nghiệp đóng vai trò ngày càng quan trọng. Đặc biệt tại châu Âu, nơi đang phải đối mặt với sự cạnh tranh gay gắt và các vấn đề kinh tế phức tạp như tỷ lệ thất nghiệp cao, mối quan hệ này được xem là yếu tố sống còn. Mặc dù được các nhà hoạch định chính sách và quản lý giáo dục đại học đặc biệt quan tâm, việc quản lý và phát triển mối quan hệ hợp tác này vẫn còn nhiều trở ngại do tính phức tạp của các mô hình hợp tác, sự thiếu đồng điệu trong nhận thức, sự phân tán thông tin và thiếu các bằng chứng xác thực để đưa ra quyết định hiệu quả.

- Theo nghiên cứu của Lê Thị Hồng Diệp và Nguyễn Thị Thu Hà (2023), “*các nhân tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực khi Việt Nam tham gia vào cộng đồng kinh tế ASEAN*”, kể từ khi AEC chính thức được thành lập, Việt Nam đã đồng thời đón nhận cả cơ hội lẫn không ít thách thức. Trong đó, một trong những vấn đề cấp thiết nhất hiện nay là đảm bảo CLNNL đáp ứng được các tiêu chuẩn của AEC. Tuy nhiên, nhận thức về vấn đề này vẫn chưa thực sự phổ biến trong cộng đồng doanh nghiệp và người lao động Việt Nam. Bài viết này tập trung làm rõ cơ sở lý thuyết về nguồn nhân lực chất lượng cao trong bối cảnh hội nhập AEC, xét trên cả khía cạnh cung và cầu. Dựa trên phân tích tình hình thực tế nguồn nhân lực Việt Nam,

xu hướng phát triển trong giai đoạn hội nhập, cũng như áp lực cạnh tranh từ các quốc gia ASEAN khác, bài báo đề xuất các giải pháp nhằm nâng cao hiệu quả đào tạo và hỗ trợ kỹ năng cho người lao động, giúp họ chuẩn bị tốt hơn cho những cơ hội mới.

Sự tham gia của Việt Nam vào AEC đặt ra những yếu tố thuộc nguồn cung nhân lực có vai trò quan trọng đối với sự phát triển nguồn nhân lực chất lượng, cụ thể là:

- + Giáo dục và đào tạo đóng vai trò then chốt trong việc kiến tạo nguồn nhân lực chất lượng cao. Trình độ học vấn, nền tảng được xây dựng từ giáo dục, phản ánh năng lực làm việc tiềm tàng của mỗi cá nhân. Không chỉ mang lại lợi ích cho người học, giáo dục và đào tạo còn góp phần quan trọng vào sự phát triển chung của xã hội. Trong bối cảnh khoa học công nghệ và tri thức ngày càng trở thành động lực chính cho tăng trưởng kinh tế và phát triển bền vững, vai trò của nguồn nhân lực có trình độ cao càng được khẳng định. Chính trí tuệ và khả năng sáng tạo, những yếu tố cốt lõi của nguồn nhân lực chất lượng cao, là sản phẩm trực tiếp của quá trình giáo dục và đào tạo, cho thấy tầm quan trọng quyết định của lĩnh vực này đối với sự phát triển nguồn nhân lực.

- + Khoa học công nghệ có ảnh hưởng sâu sắc đến việc xây dựng nguồn nhân lực chất lượng cao, trong đó nghiên cứu khoa học là một yếu tố không thể thiếu. Hoạt động này giúp nâng cao hiệu quả đào tạo và tạo điều kiện cho người lao động dễ dàng hòa nhập, đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập và phát triển.

- + Nền tảng văn hóa, bao gồm truyền thống, phong tục và lối sống, đóng vai trò cốt lõi trong việc định hình năng lực và phẩm chất của nguồn nhân lực chất lượng cao. Do đó, trong bối cảnh hội nhập AEC, không thể tránh khỏi sự ảnh hưởng của các giá trị văn hóa dân tộc, vốn được thể hiện sâu sắc trong đội ngũ nhân lực.

- + Các chính sách của nhà nước có tác động đáng kể đến việc hình thành và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Cụ thể, sự điều tiết của nhà nước trong lĩnh vực giáo dục và đào tạo đóng vai trò then chốt. Nhà nước là chủ thể thiết lập hệ thống luật pháp, kiến tạo hành lang pháp lý, tạo môi trường thuận lợi cho hoạt động của nguồn nhân lực một cách cân đối và hiệu quả. Theo Vũ Ngọc Dương

và Hoàng Thanh Phương (2022), “*phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao theo tinh thần Nghị quyết Đại hội lần thứ XIII của Đảng trong bối cảnh tự do di chuyển lao động hội nhập AEC*” trong bối cảnh hội nhập kinh tế quốc tế ngày càng gia tăng, sự hoàn thiện và phù hợp của các chính sách nhà nước là yếu tố then chốt để thích ứng với tiến trình này.

Trong bối cảnh AEC, nhu cầu nhân lực là một khía cạnh quan trọng ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực chất lượng của Việt Nam, cụ thể:

- + Sự tăng trưởng về số lượng và tỷ lệ nguồn nhân lực chất lượng cao là một yếu tố quan trọng. Điều này được thể hiện qua số lượng nhân lực có trình độ cao được đào tạo hàng năm, đáp ứng nhu cầu của thị trường lao động. Thêm vào đó, việc tỷ lệ lao động có bằng cấp đại học trên tổng lực lượng lao động ngày càng tăng cũng là một chỉ báo quan trọng. Các tiêu chí này đo lường tốc độ mở rộng cả về số lượng tuyệt đối lẫn tỷ trọng của lực lượng lao động trình độ đại học, qua đó phản ánh trực tiếp sự gia tăng của nguồn nhân lực chất lượng cao.

- + Các khía cạnh then chốt tạo nên CLNNL chất lượng cao bao gồm sức khỏe thể chất, năng lực tư duy, phẩm chất đạo đức và khả năng giao tiếp, hợp tác.

- + Chính sách sử dụng đóng vai trò then chốt trong việc phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao. Đối với lực lượng này, việc sử dụng hiệu quả được thể hiện thông qua các hoạt động thu hút và trọng dụng, nhằm khai thác tối đa tiềm năng của họ. Thực tế, việc thu hút và trọng dụng không chỉ là động lực và mục tiêu mà còn là một giai đoạn quan trọng trong quá trình đào tạo và hiện thực hóa giá trị của nguồn nhân lực chất lượng cao (Nguyễn Thị Lê Trâm, 2019).

Các nghiên cứu xoay quanh sự hợp tác giữa trường đại học và doanh nghiệp đang có xu hướng gia tăng. Mặc dù vậy, sự hiểu biết về khái niệm này vẫn còn hạn chế, đồng thời thiếu vắng một khung lý thuyết thống nhất. Điều này gây khó khăn cho việc tiếp cận, làm phân tán các nghiên cứu hiện có và cản trở việc so sánh kết quả giữa chúng. Những yếu tố này đã và đang tạo ra rào cản đáng kể cho sự phát triển của mối quan hệ hợp tác giữa cơ sở giáo dục đại học và khu vực doanh nghiệp.

Do đó, một nghiên cứu sâu rộng về mối liên kết giữa môi trường kinh doanh và giáo dục đại học là vô cùng cần thiết, xem xét cả hai góc độ này một cách toàn diện. Mặc dù giáo dục đại học ngày càng đóng vai trò quan trọng trong việc tạo ra

tri thức ứng dụng, nhưng các hình thức hợp tác cụ thể giữa các trường đại học và doanh nghiệp vẫn chưa được khám phá đầy đủ.

Nghiên cứu về liên kết giữa trường đại học và doanh nghiệp trong đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số

Có thể nói, chuyển đổi số là mối quan tâm của đại đa số các doanh nghiệp, tổ chức trong tất cả các lĩnh vực kinh tế, xã hội hiện nay. Đã có rất nhiều nghiên cứu, bài viết, hội thảo thảo luận về những cơ hội, thách thức, khó khăn, vướng mắc và giải pháp thực hiện nhằm giúp các doanh nghiệp thực hiện chuyển đổi số thành công. Tuy nhiên, vẫn có nhiều ý kiến trái chiều và không ít doanh nghiệp đang gặp nhiều khó khăn, lúng túng, đặc biệt là thiếu hụt nhân lực có khả năng đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số. Chính phủ, các cơ quan quản lý và các trường đại học hiện nay đều chú trọng vào việc bồi dưỡng đội ngũ nhân lực cho quá trình chuyển đổi số. Sự quan tâm này được thể hiện rõ qua Quyết định số 146/QĐ-TTg ban hành ngày 28 tháng 01 năm 2022 bởi Thủ tướng Chính phủ, phê duyệt Đề án “Nâng cao nhận thức, phổ cập kỹ năng và phát triển nguồn nhân lực chuyển đổi số quốc gia đến năm 2025, định hướng đến năm 2030”.

- Theo phân tích của Giang Thị Xuyên (2022), “*liên kết giữa trường Đại học và doanh nghiệp trong đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số*”, sự hợp tác giữa trường đại học và doanh nghiệp đóng vai trò quan trọng trong việc chuẩn bị nguồn nhân lực cho kỷ nguyên số. Tác giả nhận thấy rằng, nhiều doanh nghiệp đã triển khai thành công chuyển đổi số, số hóa các khâu quản lý quan trọng như bán hàng, kho vận, tài chính và phân tích dữ liệu. Kết quả là, các doanh nghiệp này đã chứng kiến sự cải thiện đáng kể trong hiệu quả kinh doanh, bao gồm doanh thu tăng, chi phí giảm, lợi nhuận được nâng cao và thị phần được mở rộng nhờ khả năng hiểu rõ hơn về nhu cầu đa dạng của khách hàng. Chuyển đổi số đã giúp cho những doanh nghiệp này phát triển bền vững ngay cả trong bối cảnh rủi ro toàn cầu, bởi vì mọi quyết định của doanh nghiệp đều dựa trên phân tích cơ sở dữ liệu từ thực trạng kinh doanh, nên doanh nghiệp nhanh chóng đưa ra quyết định đúng đắn và kịp thời. Mặc dù vậy, những tổn thất kinh tế do các doanh nghiệp mắc phải trong quá trình chuyển đổi số không phải là hiếm gặp, thường bắt nguồn từ những sai sót trong tư duy và hành động. Chính vì lẽ đó, việc tìm ra phương pháp

chuyển đổi số thành công đang là mối quan tâm hàng đầu của nhiều doanh nghiệp. Theo giải thích của tác giả, để chuyển đổi số thành công, doanh nghiệp cần phải hiểu rõ: công nghệ không phải là: “then chốt” mà nhân tố con người mới là quan trọng (không phải công nghệ dẫn dắt con người, mà là con người vận dụng công nghệ trong vận hành doanh nghiệp của mình) – công nghệ 4.0 cần con người 4.0. Tác giả dẫn chứng rằng, thực tế trong những năm qua ở Việt Nam cũng như trên thế giới, nhiều doanh nghiệp đã mắc sai lầm trong chuyển đổi số, đó là chú trọng đầu tư vào công nghệ mà không đầu tư phát triển nguồn nhân lực – do đó công nghệ đã trở thành vật trang trí, doanh nghiệp đã bỏ ra rất nhiều tiền và công sức để chuyển đổi số mà không mang lại lợi ích, dẫn đến thất bại... Như vậy, để chuyển đổi số thành công, trước hết doanh nghiệp cần có những lãnh đạo và nhân viên có kiến thức, kỹ năng cơ bản về chuyển đổi số. Chuyển đổi số trong văn hóa doanh nghiệp nhấn mạnh tinh thần hợp tác và chia sẻ. Để đạt được mục tiêu chung, mỗi cá nhân cần trang bị kỹ năng làm việc nhóm hiệu quả, đóng vai trò là một mắt xích quan trọng trong quy trình công việc tổng thể của hệ thống. Trong bối cảnh kinh tế số, sự liên kết sáng tạo rộng mở là yếu tố then chốt. Doanh nghiệp cần xây dựng mạng lưới kết nối chặt chẽ giữa nhân viên nội bộ, đối tác bên ngoài, các chuyên gia và nhà khoa học từ các trường đại học, viện nghiên cứu. Mục đích là thúc đẩy hoạt động nghiên cứu và phát triển, tạo ra những sản phẩm tích hợp công nghệ số tiên tiến, từ đó nâng cao hiệu quả quản trị doanh nghiệp trong môi trường số.

Từ các nhận định trên, tác giả nhận định rằng, các trường đại học, ngoài các vấn đề về đổi mới nội dung, phương pháp giảng dạy, ... cần liên kết chặt chẽ hơn với các doanh nghiệp để các giảng viên và sinh viên có thể tận dụng thời gian, cơ hội học tập, trau dồi kiến thức và kỹ năng thực tế của nền kinh tế số đang diễn ra với tốc độ nhanh chóng, qua đó, giúp sinh viên khi ra trường, có đủ kiến thức chuyên môn, các kỹ năng cần thiết, đạo đức nghề nghiệp và văn hóa tổ chức phù hợp với yêu cầu của nền kinh tế số.

- Vũ Thùy Trang (2022), “*phát triển kỹ năng cho người lao động tại doanh nghiệp thích ứng với chuyển đổi số*”, đã chỉ ra rằng theo quan điểm của “Tổ chức Đánh giá và Giảng dạy các Kỹ năng của Thế kỷ XXI” (AT21CS) tại Đại học

Melbourne (Úc), người làm việc trong bối cảnh kinh tế số hiện nay cần phát triển các nhóm kỹ năng cốt lõi:

- + Kỹ năng công nghệ thông tin và truyền thông. Người lao động giải quyết các vấn đề dựa trên máy và các công cụ công nghệ.

- + Kỹ năng giải quyết vấn đề chính. Đây là năng lực then chốt, bao gồm việc phát hiện vấn đề, nghiên cứu các yếu tố liên quan, xây dựng và so sánh các giải pháp tiềm năng, đồng thời triển khai giải pháp đã chọn một cách hiệu quả.

- + Kỹ năng tư duy phản biện. Đây là khả năng suy xét vấn đề một cách logic, khách quan, giúp người lao động đưa ra những quyết định và hành động dựa trên lý lẽ và bằng chứng để đạt được kết quả công việc tốt nhất.

- + Kỹ năng tư duy sáng tạo. Người lao động cần biết cách sử dụng kiến thức hiện có, không ngừng tìm hiểu và học hỏi để nảy sinh những ý tưởng mới, hình thành thái độ tích cực, dẫn đến hành động và tạo ra những sản phẩm (cả hữu hình lẫn vô hình) có giá trị cao hơn, hiệu quả hơn và có khả năng cải tiến so với ban đầu.

- + Kỹ năng linh hoạt trong tư duy. Đây là khả năng suy nghĩ đa chiều, giải quyết vấn đề một cách nhanh chóng và hiệu quả, thoát khỏi những lối tư duy truyền thống. Các công ty tìm kiếm những nhân viên có thể ứng phó linh hoạt với các yêu cầu và thách thức thực tế.

- + Kỹ năng ngoại ngữ. Người lao động sử dụng các thứ tiếng nước ngoài mà không phải tiếng mẹ đẻ của quốc gia, dân tộc. Việc sử dụng ngoại ngữ sẽ là chìa khóa vàng mở ra thành công cho người lao động. Kỹ năng ngoại ngữ tốt giúp người lao động tăng cường chức năng của não, cải thiện khả năng giao tiếp; đồng thời tạo cơ hội thăng tiến trong công việc.

- + Kỹ năng ra quyết định. Người lao động cần phân tích logic các thông tin nhận được, từ đó đưa ra hành động hợp lý, dứt khoát, xử lý được vấn đề.

- + Kỹ năng học và tự học. Người lao động luôn luôn tự học, tìm kiếm những thông tin hữu ích qua sách vở, trong quá trình làm việc và trong thực tế cuộc sống. Tự học sẽ giúp người lao động trau dồi được kiến thức, đây là một cách tuyệt vời để nâng cao giá trị mà họ mang lại cho doanh nghiệp.

+ Kỹ năng giao tiếp. Khả năng giao tiếp hiệu quả đóng vai trò then chốt trong việc xây dựng các đội nhóm vững mạnh. Những nhân viên sở hữu kỹ năng này thường có xu hướng đạt năng suất cao hơn và mở rộng cơ hội phát triển sự nghiệp

+ Kỹ năng làm việc theo nhóm. Môi trường làm việc nhóm tạo điều kiện để các thành viên chia sẻ kiến thức, kinh nghiệm và hỗ trợ lẫn nhau. Nhờ đó, các quyết định được đưa ra thường toàn diện và phù hợp hơn.

+ Kỹ năng đàm phán. Đây là khả năng trao đổi, thảo luận và thuyết phục người khác nhằm đạt được thỏa thuận chung, mang lại lợi ích cho cả hai bên liên quan.

+ Kỹ năng thích nghi trong xã hội toàn cầu. Trong một thị trường lao động không ngừng biến đổi dưới tác động của công nghệ, việc chấp nhận và thích nghi với những thay đổi là yếu tố sống còn để người lao động duy trì vị thế và đạt được thành công bền vững.

Các doanh nghiệp muốn đạt được thành công và nhân viên muốn hoàn thành tốt công việc đều cần sở hữu những kỹ năng nhất định. Một nghiên cứu mới từ Đại học Boston, Đại học Harvard và Đại học Michigan chỉ ra rằng việc đào tạo các kỹ năng mềm như giao tiếp và giải quyết vấn đề có thể thúc đẩy năng suất và tỷ lệ giữ chân nhân viên lên đến 12%, đồng thời mang lại lợi nhuận đầu tư ấn tượng là 250%. Điều may mắn là những kỹ năng này hoàn toàn có thể trau dồi được, và các doanh nghiệp đang ngày càng nhận thấy sự cấp thiết của việc trang bị những kỹ năng này cho lực lượng lao động của mình trong thời gian sớm nhất.

Nghiên cứu mối quan hệ liên kết giữa cơ sở giáo dục- đào tạo với doanh nghiệp trong ngành du lịch

- Đối mặt với sự sụt giảm đáng kể lượng khách quốc tế, Việt Nam đã chủ động thúc đẩy du lịch nội địa sau các đợt bùng phát dịch bệnh và thu được những thành tựu đáng ghi nhận. Ngành du lịch có vai trò quan trọng, đóng góp trên 13% vào GDP. Theo số liệu trước đây (Quyết định số 147/QĐ-TTg, ngày 22/01/2020), ngành này tạo việc làm trực tiếp cho khoảng nửa triệu người và gián tiếp cho hơn một triệu người, với lực lượng lao động tăng trưởng hàng năm ước tính từ 300.000 đến 400.000 người. Sau khi vượt qua những thách thức của đại dịch Covid-19 và

ngành du lịch phục hồi, nguồn nhân lực đã có sự gia tăng về số lượng và cải thiện về trình độ chuyên môn.

- Mặc dù Tổng cục Du lịch (2013) đã chỉ ra từ năm 2013 về những hạn chế trong việc cung ứng đủ nhân lực, đặc biệt là nhân lực chất lượng cao cho ngành du lịch đang trên đà phục hồi, tình hình càng trở nên đáng lo ngại hơn sau đại dịch Covid-19. Ước tính có đến 72%-82% lao động du lịch đã mất việc hoặc chuyển đổi nghề nghiệp, gây khó khăn cho quá trình tuyển dụng. Theo đánh giá của Hiệp hội Du lịch Việt Nam, hiện tại, với công suất trên 70%, ngành cần khoảng 485.000 lao động trong các cơ sở lưu trú, trong đó nhu cầu về nhân sự quản trị là khoảng 45.000 người. Dự báo cho thấy sự tăng trưởng mạnh mẽ của ngành với nhu cầu buồng lưu trú tăng lên đáng kể vào năm 2025 và 2030, kéo theo đó là nhu cầu lao động tương ứng là hơn 800.000 và hơn 1 triệu người. Điều đáng nói là, thực tế cho thấy nguồn cung lao động du lịch hiện tại không đáp ứng được nhu cầu này, đặc biệt là lao động có trình độ chuyên môn cao. Thống kê của Tổng cục Du lịch cũng chỉ rõ, trong khi định hướng phát triển du lịch thành ngành kinh tế mũi nhọn đòi hỏi khoảng 40.000 lao động có trình độ mỗi năm, các trường nghề và cao đẳng hiện chỉ có thể đáp ứng khoảng 15.000.

Như vậy, sự thiếu hụt rất lớn. Mặc dù đã trải qua quá trình đào tạo bài bản tại các trường đại học và cao đẳng, phần lớn hướng dẫn viên du lịch khi được các DNLH tuyển dụng vẫn cần được đào tạo lại hoặc bổ sung các kỹ năng và ngoại ngữ. Do đó, chính những nhu cầu này, việc đào tạo đội ngũ nhân lực tiếp cận với những kiến thức thực tế từ chính thời gian ngồi trên giảng đường nhằm rút ngắn lại thời gian đào tạo lại tại các doanh nghiệp tuyển dụng lại càng bức thiết Tổng cục Du lịch (2015), với mục tiêu tổng quát là đưa ra các nguyên tắc du lịch có trách nhiệm vào ngành Du lịch Việt Nam, để nâng cao khả năng cạnh tranh và góp phần thực hiện kế hoạch phát triển kinh tế - xã hội. Dự án của EU được thiết kế để mang lại những cải thiện đáng kể về năng lực chính sách và thể chế, khả năng cạnh tranh của sản phẩm, và hiệu quả của hợp tác công tư. Hơn nữa, dự án kỳ vọng sẽ nâng cao CLNNL trong ngành du lịch thông qua việc triển khai bộ tiêu chuẩn nghề Du lịch VTOS.

- Nhằm thúc đẩy sự phát triển nguồn nhân lực cho ngành du lịch, dự án do EU tài trợ đã tiến hành một loạt các hoạt động khảo sát và nghiên cứu chuyên sâu về lực lượng lao động trong ngành. Cụ thể, dự án đã thực hiện các nghiên cứu như “Đánh giá nhu cầu đào tạo” (2013), “Điều tra nguồn nhân lực quản lý nhà nước về du lịch” (2015), đồng thời phát triển phần mềm “Quản lý nguồn nhân lực quản lý nhà nước về du lịch”. Từ những kết quả này, dự án đã đề xuất các giải pháp cho cơ quan quản lý du lịch cấp địa phương, các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ lưu trú, lữ hành và các cơ sở đào tạo nghề du lịch. Các khuyến nghị này tập trung vào việc xây dựng kế hoạch phát triển nhân lực du lịch địa phương, đổi mới chính sách đào tạo (bao gồm cả đào tạo tại chỗ) và cải thiện quy trình tuyển dụng nhân sự trong các doanh nghiệp. Quá trình thu thập dữ liệu được thực hiện thông qua khảo sát mẫu, phỏng vấn trực tiếp và phỏng vấn chuyên sâu tại các khách sạn từ 2 đến 5 sao, các công ty lữ hành quốc tế và nội địa, cũng như các trường nghề du lịch trên địa bàn 3 tỉnh thuộc Đồng bằng sông Cửu Long: Cần Thơ, Kiên Giang và An Giang.

- Nguyễn Thị Diễm Kiều (2022), *“sự cần thiết trong việc liên kết giữa doanh nghiệp với cơ sở giáo dục trong đào tạo theo cơ chế đặc thù ngành du lịch - trường Đại học Tài chính Marketing”*, cho rằng du lịch là ngành có tốc độ tăng trưởng nhanh và cần số lượng nhân lực lớn. Tuy nhiên, hiện nay việc đào tạo nhân lực du lịch chưa thật sự đáp ứng đủ nhu cầu về số lượng và chất lượng. Bên cạnh đó, Việt Nam tham gia vào AEC cùng với việc thực hiện thỏa thuận thừa nhận lẫn nhau trong ASEAN (MRA-TP) đã mang lại cơ hội trao đổi nhân lực trong và ngoài nước cũng khiến cho lao động du lịch trong nước cạnh tranh khốc liệt hơn. Chính vì vậy, đào tạo nhân lực du lịch theo cơ chế đặc thù là hướng đi đúng đắn nhằm đào tạo nguồn nhân lực có chất lượng cao và thích ứng nhanh chóng với môi trường làm việc thực tế tại Việt Nam và khu vực. Điểm nhấn trong cơ chế đào tạo đặc thù là sự liên kết giữa doanh nghiệp với nhà trường đóng vai trò quan trọng. Về vấn đề này, Bộ Giáo dục – Đào tạo đã ban hành công văn số 4929/BGDĐT-GDĐH (tháng 10/2017) về “Áp dụng cơ chế đào tạo đặc thù cho ngành du lịch”.

- Trước khi đại dịch Covid-19 bùng phát, ngành du lịch Việt Nam đã chứng kiến sự tăng trưởng mạnh mẽ về lượng khách quốc tế. Trong giai đoạn từ 2016 đến

2019, mức tăng trưởng bình quân hàng năm đạt khoảng 15%, và đỉnh điểm là năm 2019 với 18 triệu lượt khách, cao hơn 10 triệu lượt so với năm 2015. Tuy nhiên, đại dịch Covid-19 năm 2020 đã gây ra sự sụt giảm nghiêm trọng, với chỉ 3,8 triệu lượt khách, tương đương mức giảm 78,7% so với năm trước đó (Đào Thị Kim Biên, 2023).

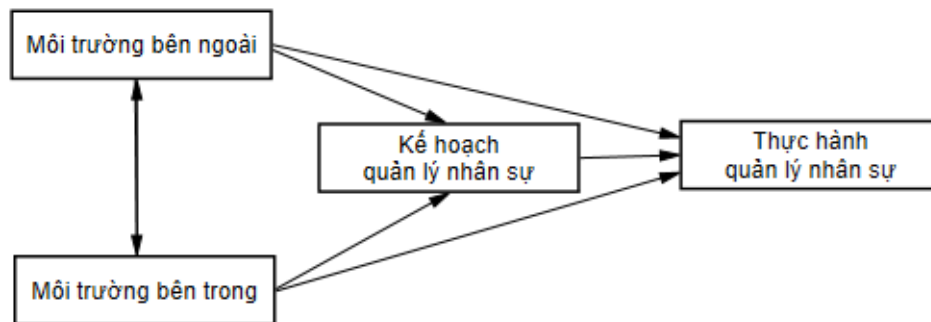
Nghiên cứu của Semone (2012), “*a case study: Enhancing Laos' tourism sector performance through destination human resource development*”, được thực hiện với mục đích tìm hiểu về bối cảnh nguồn nhân lực hiện tại trong lĩnh vực du lịch tại Lào. Từ những phát hiện này, tác giả đề xuất các giải pháp nhằm phát triển nguồn nhân lực cho các doanh nghiệp du lịch Lào trong tương lai. Để đạt được mục tiêu này, Semone đã tiến hành khảo sát trên 317 doanh nghiệp du lịch Lào và 224 sinh viên mới tốt nghiệp ngành dịch vụ du lịch tại 5 tỉnh/thành phố du lịch trọng điểm của Lào (bao gồm Thủ đô Vientiane, tỉnh Vientiane, Luang Prabang, Champassak và Khammouane). Kết quả phân tích dữ liệu cho thấy có bốn yếu tố chính đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao CLNNL du lịch, đó là: (i) nhu cầu về lao động trong ngành; (ii) việc cải thiện chất lượng dịch vụ du lịch; (iii) trình độ chuyên môn của đội ngũ nhân viên; và (iv) chất lượng của hệ thống đào tạo nhân lực du lịch tại Lào.

Trong cuộc điều tra, khảo sát online của Haenisch (2012), “*factors affecting the productivity of government workers*”, thực hiện đối với các nhân viên chính quyền tiểu bang tại Hoa Kỳ để tìm hiểu các nhân tố ảnh hưởng đến năng suất lao động của họ. Kết quả phân tích cho thấy, các nhân tố môi trường làm việc thuận lợi (*như quyền tự chủ và tự do trong công việc, sự ghi nhận thành tích, trách nhiệm cá nhân trong tập thể, ...*) có tác động tích cực, cùng chiều đến năng suất lao động của nhân viên. Đặc biệt, nhân tố điều kiện làm việc nghèo nàn dẫn đầu danh sách các nhân tố tác động tiêu cực, trái chiều với năng suất lao động.

Hanushek (2013), “*economic growth in developing countries: The role of human capital*” cũng như Schultz (1961), “*investment in human capital*” trong các nghiên cứu của mình cũng đều có kết luận tương tự, khẳng định vai trò của giáo dục, đào tạo đối với tăng trưởng và phát triển nền kinh tế, vì phát triển kinh tế nhờ chất lượng của giáo dục; đến lượt nó – giáo dục – đào tạo thúc đẩy tăng năng suất

lao động nhờ nâng cao CLNNL. Việc tập trung vào nâng cao CLNNL đã giúp nhiều nước đang phát triển đạt được nhiều kết quả đáng ghi nhận trong việc thu hẹp khoảng cách với các nước phát triển về giáo dục.

Còn Genc (2014), “*environmental factors affecting human resources management activities of Turkish large firms*”, thì tìm hiểu mối quan hệ của các nhân tố tới hoạt động quản trị nhân sự của các công ty lớn ở Thổ Nhĩ Kỳ và đã xác định có hai nhóm nhân tố chính có ảnh hưởng: (i) Các nhân tố môi trường bên ngoài: *Những biến động, biến cố trong nền kinh tế; những thay đổi công nghệ; những thay đổi trong nền kinh tế quốc gia; văn hoá quốc gia và truyền thống; đặc điểm ngành nghề; pháp chế và các quy định* (tương tự như phát hiện của Tiwari và Saxena (2012); (ii) Các nhân tố môi trường bên trong (nội bộ): *Sứ mạng, mục đích; chiến lược của tổ chức; kích thước của tổ chức; cơ cấu tổ chức; lịch sử, truyền thống; và các vấn đề ưu tiên của tổ chức*.



Hình 2.7 Mô hình nghiên cứu quản trị nhân sự của Genc (2014)

Kết quả của các công trình trên khi nghiên cứu về những nhân tố tác động đến nguồn nhân lực ở các lĩnh vực, ngành, nhóm doanh nghiệp có điểm tương đồng là xếp các nhân tố tác động thành các nhóm - nhóm nhân tố bên ngoài (pháp chế, văn hoá, truyền thống, đặc điểm ngành nghề, công nghệ, ...) và nhóm nhân tố bên trong. Tuy nhiên, các nghiên cứu đều tiếp cận nguồn nhân lực trên góc độ quản trị, chưa đi sâu nghiên cứu mối quan hệ của các nhân tố tác động đến CLNNL.

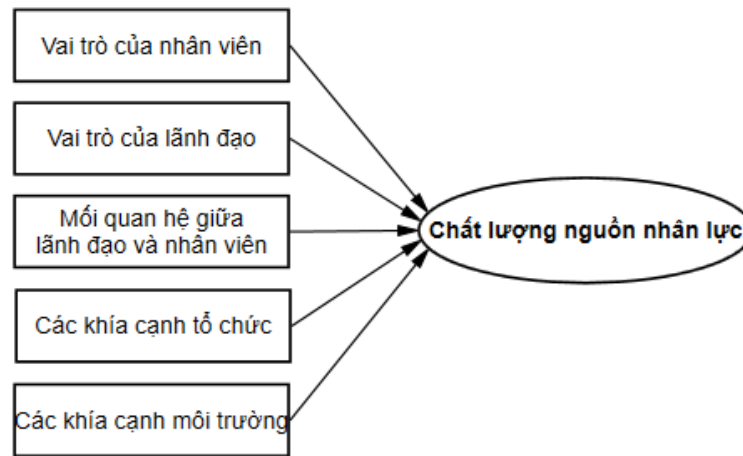
Một trường phái khác – trường phái quản lý dựa trên nguồn lực (resource-based view), đặc biệt là dựa trên tri thức, Debnath (2014), “*developing education and human resources in East Asian knowledge-based economies*”, nghiên cứu các nền kinh tế khu vực Đông Nam Á trên nền tảng tri thức đã xem xét cẩn thận những vấn đề lớn liên quan đến sự phát triển của giáo dục và nguồn nhân lực. Theo đó,

bất kỳ sự phát triển của nền kinh tế nào dựa vào tri thức cũng phải cần có nguồn nhân lực có chất lượng cao, coi đây là yếu tố quyết định năng lực cạnh tranh của quốc gia. Điển hình, các nền kinh tế dựa vào tri thức như Nhật Bản, Singapore, Hàn Quốc, ... họ rất thành công trong việc thúc đẩy phát triển giáo dục, nâng cao CLNNL. Những quốc gia hạn chế về số lượng nguồn nhân lực, họ có chiến lược và chính sách phù hợp thu hút nhân lực có chất lượng cao từ nước ngoài tham gia vào đầu tư, phát triển kinh tế - xã hội. Chính sách thu hút đầu tư nước ngoài của Việt Nam là sự vận dụng các thành công trên của các nước trên thế giới về phát triển dựa trên tri thức.

Cho dù có khác nhau về phương pháp nghiên cứu, các công trình nghiên cứu nói trên đều có những kết luận chung về mối quan hệ tích cực, thuận chiều giữa CLNNL với tăng trưởng của nền kinh tế quốc gia, sự phát triển của doanh nghiệp, hiệu suất làm việc, trong đó xác định vai trò quan trọng của giáo dục – đào tạo đến CLNNL. Đây là cơ sở khoa học và thực tiễn mà tác giả luận án kế thừa, bổ sung nhằm làm sáng tỏ thêm đề tài nghiên cứu của mình. Tuy nhiên, các nghiên cứu trên chưa xây dựng được hệ tiêu chí cụ thể đo lường các yếu tố cấu thành CLNNL cũng như thang đo các nhân tố tác động đến CLNNL.

Suyitno (2016), *“the enhancement of human resources through the implementation of total quality management at PR Prima in Malang, East Java-Indonesia”*, nghiên cứu nâng cao CLNNL doanh nghiệp thông qua quá trình quản lý chất lượng tổng thể tại PR Prima in Malang miền Đông Java – Indonesia cho thấy, để quản lý và nâng cao CLNNL, doanh nghiệp cần thực hiện: (i) Coi người lao động là bộ phận hợp nhất của đơn vị làm việc để tạo ra mối quan hệ hài hoà giữa đội ngũ lao động và ban lãnh đạo, điều kiện đó có thể được thể hiện bằng cách có những nhân viên cung cấp các phương tiện để nhân viên làm việc có hiệu quả; (ii) Có thể trao quyền tuyển dụng một cách chủ động và sáng tạo vì lợi ích của doanh nghiệp, khuyến khích việc có những ý tưởng, đề xuất và các hành động hiệu quả để hỗ trợ doanh nghiệp; (iii) Lãnh đạo luôn luôn động viên nhân viên để họ làm việc đúng với vai trò đảm nhiệm, duy trì mối quan hệ hài hoà trong điều hành doanh nghiệp; (iv) Các nhà lãnh đạo được kỳ vọng sẽ phát triển nguồn nhân lực bình đẳng bằng cách cung cấp tư duy cởi mở và giao tiếp để ra quyết định, phát

triển nghề nghiệp, lương thưởng và lợi ích, và quản lý hiệu suất; (v) Có kế hoạch cải thiện phúc lợi của nhân viên bằng cách tham khảo mức độ nhu cầu của nhân viên và quy định của chính phủ nhằm tăng động lực làm việc.



Hình 2.8 Mô hình nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực của Suyitno (2016)

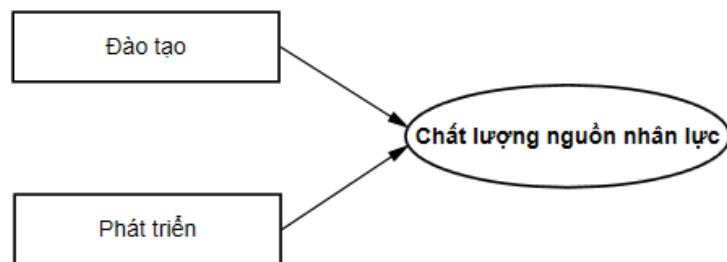
Theo nghiên cứu của Rath (2015), “*human resource development in tourism sector: a case study of Orissa tourism development corporation Ltd.*”, về phát triển nguồn nhân lực trong ngành du lịch tại Tổng Công ty Phát triển Du lịch Orissa, tác giả cho rằng việc nâng cao chất lượng đội ngũ nhân sự, thông qua đào tạo và cải thiện hiệu quả công việc, là yếu tố then chốt. Nghiên cứu này hướng đến việc tìm kiếm các căn cứ khoa học để đưa ra các đề xuất thực tế nhằm phát triển nguồn nhân lực của Tổng Công ty. Rath (2015) nhấn mạnh rằng, trong lĩnh vực du lịch, nguồn nhân lực có trình độ, kỹ năng và năng lực đóng vai trò quan trọng bậc nhất đối với các tổ chức cung ứng dịch vụ. Tác giả cũng lưu ý rằng, tiềm năng của nhân viên là rất lớn và có thể được phát triển thông qua nhiều hình thức như đào tạo, thay đổi vị trí làm việc, ... qua đó giúp doanh nghiệp trở nên linh hoạt và phát triển hơn. Kết quả nghiên cứu của Rath cho thấy, để phát triển nguồn nhân lực hiệu quả, công ty cần chú trọng xây dựng chính sách nhân sự rõ ràng, thiết lập hệ thống quản lý dữ liệu nhân sự, cần trọng trong quá trình tuyển dụng, xây dựng các tiêu chuẩn đánh giá năng lực định kỳ, tạo dựng môi trường làm việc tích cực và ưu tiên tuyển dụng nhân viên nữ do sự phù hợp với đặc điểm của ngành du lịch.

Từ nhận xét, du lịch là một ngành có tốc độ phát triển nhanh trên thế giới, thu hút nhiều nhân lực, tạo thêm nhiều việc làm mới, góp phần giải quyết các vấn đề xã hội. Đồng thời với sự phát triển mạnh mẽ của ứng dụng công nghệ thông tin

và truyền thông, vốn nhân lực trong lĩnh vực du lịch đã trở thành một nhu cầu quan trọng cho sự phát triển du lịch.

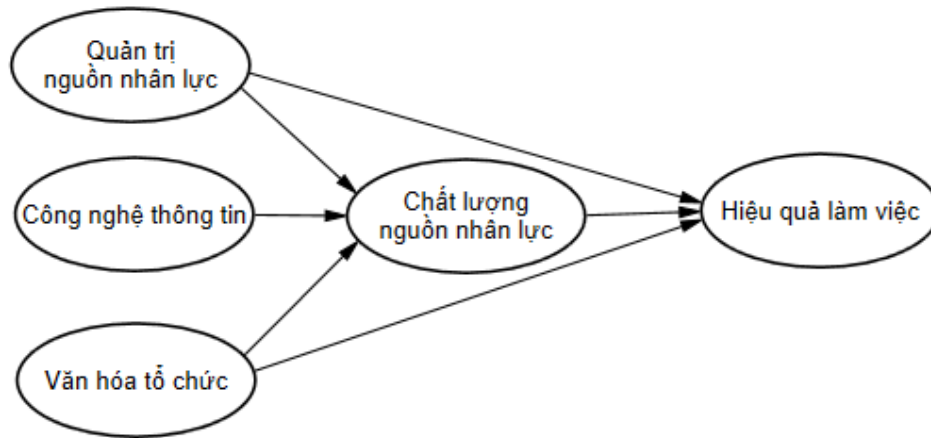
Hajiyeva and Teymurova (2019), “*analysis of the impact of the human capital on tourism development in Azerbaijan*”, xem xét các yếu tố nội tại và ngoại cảnh tác động đến lĩnh vực du lịch, đồng thời làm rõ vai trò của nguồn nhân lực trong quá trình phát triển đó. Các biến số được hai tác giả điều tra và đánh giá bao gồm: số lượng sinh viên tốt nghiệp đại học, tổng số người tham gia vào ngành du lịch, thu nhập bình quân đầu người và tuổi thọ trung bình. Dựa trên việc xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu, Hajiyeva và Teymurova đã chỉ ra rằng tất cả các yếu tố trên đều có tác động tích cực đến sự tăng trưởng của du lịch Azerbaijan. Kết quả này đã giúp họ khẳng định tính hữu ích của mô hình nghiên cứu cho các nghiên cứu tiếp theo và tiềm năng ứng dụng của nó trong việc dự báo giá trị gia tăng cho ngành du lịch.

Saputri et al. (2020), “*the influence of training and development to employee performance*”, cũng đã chứng minh cho thấy có mối quan hệ giữa giáo dục, đào tạo với CLNNL và sự thành công của doanh nghiệp vì chất lượng của đội ngũ nhân viên làm việc được tăng lên do được đào tạo, bồi dưỡng kiến thức, kỹ năng nghề nghiệp. Cùng quan điểm xác định vai trò quan trọng của giáo dục đến CLNNL.



Hình 2.9 Mô hình nghiên cứu nguồn nhân lực của Saputri et al. (2020)

Widjaja et al. (2021), “*the role of human resource quality in mediating human resource management*”, khi nghiên cứu mối quan hệ giữa các nhân tố đến CLNNL trong ngành điện tử đã cho thấy các nhân tố quản trị nguồn nhân lực, công nghệ thông tin, văn hoá tổ chức có tác động đến CLNNL và hiệu quả làm việc của nguồn nhân lực.



Hình 2.10 Mô hình nghiên cứu chất lượng nguồn nhân lực của Widjaja et al. (2021)

Sezer, S., & İlban, O. (2024), “*digital transformation in tourism: opportunities and challenges for Türkiye and Mediterranean countries*” đã thảo luận về quá trình chuyển đổi số của ngành du lịch, tập trung vào Thổ Nhĩ Kỳ và các quốc gia Địa Trung Hải. Bài viết nhấn mạnh tầm quan trọng của du lịch đối với nền kinh tế trong khu vực này và cách đổi mới chuyển đổi số có thể nâng cao tính cạnh tranh và bền vững. Nghiên cứu xác định các cơ hội như trải nghiệm khách hàng được cá nhân hóa thông qua các đề xuất dựa trên AI và việc sử dụng các nền tảng chuyển đổi số để thúc đẩy các hoạt động du lịch bền vững. Tuy nhiên, bài viết cũng đề cập đến những thách thức như khoảng cách chuyển đổi số, sự kháng cự thay đổi, các mối lo ngại về quyền riêng tư và nhu cầu đầu tư vào cơ sở hạ tầng và kỹ năng chuyển đổi số. Phương pháp nghiên cứu bao gồm phân tích các xu hướng chuyển đổi số, các trường hợp nghiên cứu từ các quốc gia Địa Trung Hải bao gồm Thổ Nhĩ Kỳ và phỏng vấn các chuyên gia trong ngành. Nghiên cứu kết thúc bằng các khuyến nghị cho các nhà hoạch định chính sách và các nhà lãnh đạo ngành để thúc đẩy chuyển đổi số trong lĩnh vực du lịch.

Mo và cộng sự (2025), “*How AI adoption in human resource management practices can enhance tourism employees' organizational commitment*”, tìm hiểu cách việc áp dụng trí tuệ nhân tạo trong các hoạt động quản lý nguồn nhân lực ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức, thông qua cơ chế nội bộ (nhận thức về năng lực và sự ảm áp của công ty) và phong cách lãnh đạo. Nghiên cứu dựa trên mô hình nội dung khuôn mẫu (Stereotype Content Model), cho rằng con người đánh giá người khác (và trong trường hợp này là công ty) dựa trên hai chiều:

nhận thức về năng lực (hiệu quả, trí thông minh) và nhận thức về sự ảm áp (sự đồng cảm, sự quan tâm). Mô hình đề xuất được kiểm chứng thông qua ba nghiên cứu độc lập: (1) Một thử nghiệm với nhân viên ngành du lịch Hoa Kỳ; (2) Một khảo sát thực địa ba đợt theo chiều dọc với các cặp nhân viên-giám sát người Trung Quốc trong ngành du lịch và khách sạn; (3) Một khảo sát thực địa hai đợt theo chiều dọc với nhân viên Trung Quốc trong các công ty liên quan đến du lịch, nhằm tăng cường tính vững chắc của mô hình và xem xét các loại công nghệ trí tuệ nhân tạo cụ thể. Kết quả chỉ ra rằng việc áp dụng trí tuệ nhân tạo trong các hoạt động quản lý nguồn nhân lực làm tăng nhận thức về năng lực của công ty và giảm nhận thức về sự ảm áp của công ty. Nhận thức về năng lực thúc đẩy sự gắn kết của nhân viên và nhận thức về sự ảm áp cản trở sự gắn kết của nhân viên. Nghiên cứu này cung cấp những hàm ý lý thuyết quan trọng cho quản lý trí tuệ nhân tạo trong ngành du lịch và khách sạn, đồng thời đưa ra các hàm ý thực tiễn để tăng cường sự gắn kết của nhân viên ngành du lịch. Cụ thể, nghiên cứu làm sáng tỏ cách trí tuệ nhân tạo ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên và đề xuất các biện pháp can thiệp hiệu quả mà các công ty dịch vụ có thể thực hiện để củng cố tác động tích cực và làm suy yếu tác động tiêu cực của việc áp dụng trí tuệ nhân tạo trong quản lý nguồn nhân lực.

Tổng quát, các nghiên cứu của nhiều tác giả nước ngoài, khi nghiên cứu về CLNNL và các nhân tố tác động đến CLNNL, xuất phát từ những khác biệt về mục tiêu, góc nhìn và quan điểm nghiên cứu nên đã có những kết quả nghiên cứu khác nhau. Về phạm vi nghiên cứu, các nghiên cứu của nước ngoài thường nghiên cứu trên phạm vi rộng lớn, chẳng hạn như quốc gia, ngành hay nhóm tổ chức/doanh nghiệp..., hầu như không có những nghiên cứu về một doanh nghiệp cụ thể trong một ngành cụ thể, ở những địa phương cụ thể với những điều kiện rất khác nhau về văn hoá, truyền thống, trình độ phát triển kinh tế, điều kiện tự nhiên, kinh tế - xã hội, giáo dục – đào tạo, khoa học - công nghệ, ... Do đó, nhu cầu nghiên cứu, đánh giá các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL trong những điều kiện cụ thể là hết sức cần thiết.

Các yếu tố tác động đến CLNNL được nhiều tổ chức và học giả nghiên cứu. UNDP xác định năm yếu tố chính bao gồm: giáo dục và đào tạo, sức khỏe và dinh

duyệt, môi trường sống, cơ hội việc làm và sự tự do phát triển cá nhân. Ngược lại, Morrison (1996) tập trung vào các khía cạnh quản lý nhân sự, cho rằng có bốn yếu tố ảnh hưởng đến phát triển nguồn nhân lực là: phân tích công việc, tuyển dụng, đào tạo và đánh giá hiệu suất làm việc. Bên cạnh đó, các nghiên cứu khác cũng chỉ ra những nhân tố quan trọng khác đối với CLNNL, ví dụ như chính sách lương thưởng và phúc lợi, quy mô tổ chức và tính ổn định của công việc (Gilley, 2002), môi trường làm việc và quan hệ lao động (Gilley, 2002), cũng như các yếu tố pháp lý liên quan đến lao động và tuyển dụng (Lake, 2008).

2.5.3 Khoảng trống nghiên cứu

Các đề tài chưa đi sâu vào đặc điểm của nhân lực du lịch DNLH, vì vậy khi xác định các yếu tố cấu thành nguồn nhân lực trong doanh nghiệp cũng như các nhân tố tác động đến CLNNL trong doanh nghiệp du lịch đã bỏ qua nhiều yếu tố cấu thành và nhân tố tác động mà trong thực tế có liên quan lớn đến việc đánh giá đúng đắn CLNNL du lịch trong DNLH. Khoảng trống nghiên cứu này sẽ được luận án bổ sung vào nghiên cứu của mình. Dựa trên các yếu tố cấu thành và các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL đã được nghiên cứu trước đây, đề tài của nghiên cứu sinh có thể kế thừa và tập trung vào một số yếu tố và nhân tố phù hợp sau đây: Trình độ phát triển của giáo dục và đào tạo: Yếu tố này đóng vai trò quan trọng trong việc nâng cao kiến thức, kỹ năng và năng lực của lực lượng lao động; Công tác tuyển chọn lao động: Quy trình tuyển dụng hiệu quả sẽ đảm bảo lựa chọn được những cá nhân có năng lực phù hợp với yêu cầu công việc; Thể chế và chính sách của nhà nước: Các chính sách về giáo dục, đào tạo, lao động, việc làm và an sinh xã hội có tác động lớn đến CLNNL. Nghiên cứu của Ngô Sỹ Trung không coi thể lực và trí lực là yếu tố cấu thành CLNNL. Vì thế nên nghiên cứu đã bỏ qua ảnh hưởng của nhân tố giáo dục - đào tạo; trình độ học vấn và sức khỏe, chăm sóc y tế đến CLNNL, mặc dù đối tượng nghiên cứu chính của đề tài là “Nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL”. Các nghiên cứu chưa nêu nhân tố Chuyển đổi số trong DNDLLH.

Về phương pháp nghiên cứu, nghiên cứu định tính, dù có nhiều điểm mạnh, vẫn đối mặt với những giới hạn đáng kể về độ tin cậy của kết quả. Nguyên nhân chính xuất phát từ việc phương pháp này thường không sử dụng mẫu lớn, và các kết luận thường mang tính chủ quan cao do các giả định nghiên cứu không được

kiểm chứng một cách bài bản. Do đó, việc khái quát hóa các phát hiện từ nghiên cứu định tính lên một tập thể lớn hơn gặp nhiều khó khăn. Cũng có nghiên cứu sử dụng mô hình hồi quy tuyến tính bội hoặc SEM, tuy có tính khoa học cao hơn phương pháp định tính, nhưng kết quả nghiên cứu có nhiều hạn chế trong việc nhân rộng mô hình do mẫu nghiên cứu nhỏ và mức độ giải thích mô hình thấp.

2.6 Mô hình và giả thuyết nghiên cứu

2.6.1 Giả thuyết nghiên cứu

Dựa trên kết quả nghiên cứu định tính, bao gồm tổng hợp ý kiến từ các chuyên gia du lịch và nhà quản lý, luận án đã tiến hành chọn lọc và đề xuất 08 nhân tố được đánh giá là phù hợp nhất với đặc điểm riêng của địa phương và bối cảnh nghiên cứu. Các nhân tố này được xác định là có khả năng tác động đến CLNNL của các doanh nghiệp du lịch tại TPCT, và từ đó hình thành các giả thuyết nghiên cứu. Cụ thể, 08 nhân tố này bao gồm 06 nhân tố thuộc về môi trường nội bộ của doanh nghiệp và 02 nhân tố thuộc về môi trường bên ngoài. Các nhân tố này có thể có ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến CLNNL.

- Chính sách của địa phương

Theo Sugino (2010), một số chính sách địa phương có thể ảnh hưởng trực tiếp hoặc gián tiếp đến CLNNL của các doanh nghiệp, đặc biệt tại những khu vực nổi bật về du lịch như TPCT. Các chính sách tiêu biểu bao gồm khuyến khích phát triển ngành du lịch; thúc đẩy đào tạo nghề và nâng cao chất lượng đào tạo để đáp ứng nhu cầu của ngành du lịch; hỗ trợ đánh giá kỹ năng lao động, nâng cấp bậc nghề cho người lao động; cũng như đào tạo đội ngũ cán bộ quản lý du lịch và cung cấp các khóa dạy nghề cho lao động nông thôn. Ngoài ra, Van Hong và Luong (2018) chỉ ra rằng sự hỗ trợ từ chính sách địa phương tại Việt Nam trong lĩnh vực giáo dục đã góp phần cải thiện CLNNL thông qua việc kết nối giữa các trường học và doanh nghiệp. Nhờ vậy, người lao động được hưởng lợi từ các chính sách ưu đãi và điều kiện làm việc tốt hơn. Chính quyền địa phương có thể ban hành các quy định bắt buộc về an toàn lao động mà các doanh nghiệp phải tuân thủ, cùng với những yêu cầu khác nhằm đảm bảo môi trường làm việc được cải thiện.

Ngoài ra, theo kết quả khảo sát từ 17 chuyên gia, chính sách của chính quyền địa phương đóng vai trò then chốt, tác động trực tiếp đến hệ thống đãi ngộ mà

doanh nghiệp dành cho nhân viên và người lao động. Cụ thể, các chính sách này có thể tạo điều kiện để người lao động được hưởng lợi từ các chương trình hỗ trợ về chi phí đào tạo nghề, các chính sách về nhà ở, cũng như các chế độ bảo hiểm và các quy định liên quan đến lĩnh vực lao động. Điều này hàm ý rằng, khi chính quyền địa phương ban hành các chính sách hỗ trợ người lao động và doanh nghiệp, các doanh nghiệp sẽ có xu hướng và điều kiện để xây dựng các chế độ đãi ngộ tốt hơn cho nhân viên của mình (Sengupta, 2019). Nguyễn Hữu Thân (2008) đã chỉ ra những lợi ích cụ thể mà một chế độ đãi ngộ toàn diện có thể mang lại, bao gồm các chương trình bảo hiểm, khoản trợ cấp xã hội, hỗ trợ giáo dục và các loại phúc lợi khác. Như vậy các giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

+ *Giả thuyết H_{1a} : Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Môi trường và điều kiện làm việc.*

+ *Giả thuyết H_{1b} : Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Chế độ đãi ngộ nhân viên.*

+ *Giả thuyết H_{1c} : Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên.*

+ *Giả thuyết H_{1d} : Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Đào tạo nhân viên.*

+ *Giả thuyết H_{1e} : Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Chuyển đổi số trong DNDLLH.*

+ *Giả thuyết H_{1f} : Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH.*

- Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH

Các cơ sở đào tạo du lịch đóng vai trò quan trọng trong việc phát triển ngành du lịch của địa phương và cả nước (Kaul và Gupta, 2009). Các cơ sở đào tạo du lịch là nơi đào tạo và cung cấp nguồn nhân lực chất lượng cao (Lê Văn Thông, 2018). Do đó, sự hợp tác giữa doanh nghiệp với các cơ sở đào tạo sẽ có ảnh hưởng đến sự phát triển nguồn nhân lực ngành du lịch. Nó sẽ ảnh hưởng đến công tác tuyển dụng lao động của các doanh nghiệp (Raj, 2008). Nếu các cơ sở đào tạo đào tạo ra những người lao động có kiến thức, kỹ năng, có trình độ chuyên môn tốt sẽ giúp cho các doanh nghiệp có nhiều cơ hội tuyển dụng được lao động chất lượng

cao. Các cơ sở đào tạo cũng là đối tác của các doanh nghiệp trong việc đào tạo, nâng cao tay nghề cho đội ngũ nhân nhân viên, người lao động (Abbott và Huddleston, 2000). Như vậy các giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

+ *Giả thuyết H_{2a}: Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Hoạt động thu hút, tuyển chọn nhân viên.*

+ *Giả thuyết H_{2b}: Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Đào tạo nhân viên.*

+ *Giả thuyết H_{2c}: Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Chuyển đổi số trong DNDLLH.*

+ *Giả thuyết H_{2d}: Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.*

- Môi trường và điều kiện làm việc

Môi trường và điều kiện làm việc chính là không gian và thời gian nơi người lao động làm việc. Môi trường và điều kiện làm việc là yếu tố quan trọng ảnh hưởng đến động lực làm việc của nhân viên, từ đó, làm ảnh hưởng đến chất lượng của nguồn nhân lực trong doanh nghiệp (Winter và Sarros, 2002). Mỗi doanh nghiệp khác nhau có môi trường và điều kiện làm việc khác nhau. Môi trường và điều kiện làm việc tại doanh nghiệp có thể thúc đẩy hay kìm hãm khả năng làm việc của nhân viên (Tuomi et al., 2001). Trên thực tế, không phải các doanh nghiệp đều mong muốn tạo ra một môi trường và điều kiện làm việc tốt nhất để tạo sự hài lòng cho nhân viên (Spector, 1997). Raziq và Maulabakhsh (2015), cho rằng cần xây dựng môi trường làm việc phù hợp cho nhân viên nhằm giúp họ có sự hứng thú, hăng say làm việc từ đó nâng cao năng suất lao động.

Các chuyên gia khi tham gia thảo luận đều cho rằng doanh nghiệp có môi trường làm việc tốt sẽ tạo điều kiện, cơ hội để người lao động thể hiện năng lực, phát triển bản thân, cống hiến hết mình, gắn bó lâu dài với doanh nghiệp. Bên cạnh đó, sự cạnh tranh đảm bảo được tính công bằng, cạnh tranh lành mạnh sẽ là nhân tố kích thích người lao động phát triển. Như vậy môi trường làm việc tốt sẽ làm cho CLNNL tăng lên. Giả thuyết H3 được phát biểu như sau:

+ *Giả thuyết H₃: Môi trường và điều kiện làm việc có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.*

- Chế độ đãi ngộ nhân viên

Một điều hiển nhiên là khi người lao động làm việc là họ mong muốn nhận được kết quả nào đó có lợi cho họ. Mỗi người lao động khi vào làm tại một đơn vị tự thân họ đều phải xem xét, cân nhắc các điều kiện, quyền lợi có được phù hợp với khả năng, trình độ của bản thân. Các doanh nghiệp tùy theo khả năng riêng mà đưa ra các chế độ, chính sách nhằm thu hút được người tài về làm việc như tiền lương cao, các chế độ đãi ngộ, đảm bảo về sức khỏe, sự ổn định cuộc sống và các quyền lợi khác (Hussain và Rehman, 2013).

+ *Giả thuyết H₄: Chế độ đãi ngộ nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.*

- Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên

Tuyển dụng nguồn nhân lực là quá trình đánh giá ứng viên theo nhiều khía cạnh khác nhau thuộc yêu cầu công việc, để tìm người phù hợp nhất trong số những người tham gia dự tuyển (Kuc, 2002).

Tuyển dụng nguồn nhân lực là một quá trình gồm hai bước: tuyển mộ và tuyển chọn. Tuyển mộ là “một quy trình thu hút những cá nhân trên trên cơ sở kịp thời, với số lượng vừa đủ và với bằng cấp phù hợp để ứng tuyển cho các công việc cho một tổ chức” (Sengupta, 2019). Mục tiêu trung tâm của tuyển mộ là tạo ra một tập hợp những người ứng tuyển có năng lực. Tuyển mộ là tiến trình thu hút những ứng viên từ nhiều nguồn khác nhau đến đăng ký, nộp đơn xin việc. Tuyển chọn là quyết định lựa chọn trong số các ứng viên, ai là người hội đủ các tiêu chuẩn để có thể làm việc cho công ty (Nguyễn Hữu Thân, 2008).

Công tác tuyển dụng lao động sẽ đem lại nguồn nhân lực cho doanh nghiệp, giúp doanh nghiệp ổn định sản xuất, kinh doanh. Nếu công tác tuyển dụng được thực hiện tốt sẽ đem lại cho doanh nghiệp những nhân viên có năng lực, trình độ chuyên môn cao, ngược lại, nếu thực hiện không tốt, hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp bị sụt giảm do nguồn nhân lực thiếu khả năng, trình độ. Và như vậy, công tác tuyển dụng lao động có tác động đến CLNNL của doanh nghiệp. Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

+ *Giả thuyết H₅: Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.*

- Đào tạo nhân viên

Các nhân viên khi mới được tuyển dụng vào doanh nghiệp có thể đã được đào tạo chuyên môn tại các trường đại học, cao đẳng hay các trung tâm và các cơ sở dạy nghề. Tuy nhiên, dù đã qua đào tạo hay chưa qua đào tạo, các nhân viên cũng cần phải được đào tạo hay tập huấn lại để phù hợp với đặc điểm, môi trường làm việc tại đơn vị (Crocetti, 2001). Và hầu hết các doanh nghiệp đều có chính sách đào tạo, tập huấn nghề nghiệp cho nhân viên để nâng cao chất lượng lao động. Có thể định kỳ hàng quý, hàng năm nhân viên được đưa đi tập huấn chuyên môn, cập nhật kiến thức mới, công nghệ mới hoặc các chế độ, chính sách liên quan đến việc sản xuất, kinh doanh của đơn vị. Việc đào tạo nghề nghiệp giúp người lao động nâng cao trình độ chuyên môn, kỹ năng nghề nghiệp và nâng cao khả năng thích ứng với môi trường làm việc (Blundell và cộng sự, 1999).

+ *Giả thuyết H₆: Đào tạo nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.*

- Chuyển đổi số trong DNDLLH

Trong kỷ nguyên số hóa hiện nay, chuyển đổi số đã trở thành một yếu tố then chốt, định hình lại cách thức các doanh nghiệp vận hành và cạnh tranh (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Sự thay đổi mang tính cách mạng này không chỉ tác động đến các quy trình cốt lõi, mô hình kinh doanh mà còn ảnh hưởng sâu sắc đến hoạt động quản trị nguồn nhân lực. Do đó, việc nghiên cứu và đánh giá mức độ chuyển đổi số trong doanh nghiệp, cũng như mối liên hệ của nó với CLNNL, ngày càng trở nên cấp thiết.

Sự phát triển vượt bậc của công nghệ số, bao gồm trí tuệ nhân tạo, Internet vạn vật, dữ liệu lớn và điện toán đám mây, đã tạo ra một môi trường kinh doanh đầy biến động và cạnh tranh khốc liệt. Để tồn tại và phát triển, các doanh nghiệp buộc phải thích ứng bằng cách tích hợp công nghệ số vào mọi khía cạnh hoạt động (Weil & Woerner, 2021). Chuyển đổi số không chỉ đơn thuần là việc áp dụng các công cụ kỹ thuật số mà còn là sự thay đổi về tư duy, văn hóa và quy trình làm việc, hướng đến mục tiêu nâng cao hiệu quả, tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng và tạo ra những giá trị mới. Theo Mo và cộng sự (2025), trí tuệ nhân tạo trong các hoạt động quản lý nguồn nhân lực ảnh hưởng đến sự gắn kết của nhân viên đối với tổ chức, thông qua cơ chế nội bộ.

CLNNL đóng vai trò then chốt trong sự thành công của quá trình chuyển đổi số. Một đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn cao, kỹ năng số tốt, khả năng thích ứng nhanh chóng với những thay đổi và tinh thần học hỏi liên tục là điều kiện tiên quyết để doanh nghiệp có thể khai thác tối đa tiềm năng của công nghệ số.

+ *Giả thuyết H₇: Chuyển đổi số trong DNDLLH có quan hệ cùng chiều đến CLNNL.*

- Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên

Một trong những yếu tố giúp cho doanh nghiệp hoạt động hiệu quả và ổn định là việc quản lý và đánh giá chất lượng làm việc của nhân viên, qua đó sẽ có sự thưởng, phạt công bằng đối với mọi người. Điều đó sẽ giúp tạo thêm động lực làm việc đối với người giỏi và sự răn đe với những người thiếu ý thức lao động, chất lượng làm việc kém hiệu quả giúp họ làm việc tốt hơn. Việc đánh giá kết quả làm việc thường xuyên giúp cho doanh nghiệp nắm bắt được thực trạng nguồn nhân lực của đơn vị mình để đưa ra kế hoạch phù hợp nhằm phát huy những điểm mạnh và khắc phục những mặt còn hạn chế, nâng cao trình độ chuyên môn, chất lượng làm việc của người lao động.

Ngoài việc giúp cho người quản lý đưa ra các quyết định về nhân sự, đánh giá kết quả thực hiện công việc còn ảnh hưởng rất lớn tới việc xây dựng và phát triển đạo đức, thái độ lao động của người lao động và bầu không khí tâm lý – xã hội trong các tập thể lao động (Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm, 2012). Như vậy nó cũng ảnh hưởng trực tiếp đến CLNNL trong doanh nghiệp. Giả thuyết nghiên cứu được phát biểu như sau:

+ *Giả thuyết H₈: Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên có quan hệ cùng chiều đến CLNNL.*

Như vậy, tổng hợp kết quả nghiên cứu định tính đưa ra 16 giả thuyết nghiên cứu được trình bày như trong dưới đây:

Bảng 2.1 Tổng hợp các giả thuyết nghiên cứu

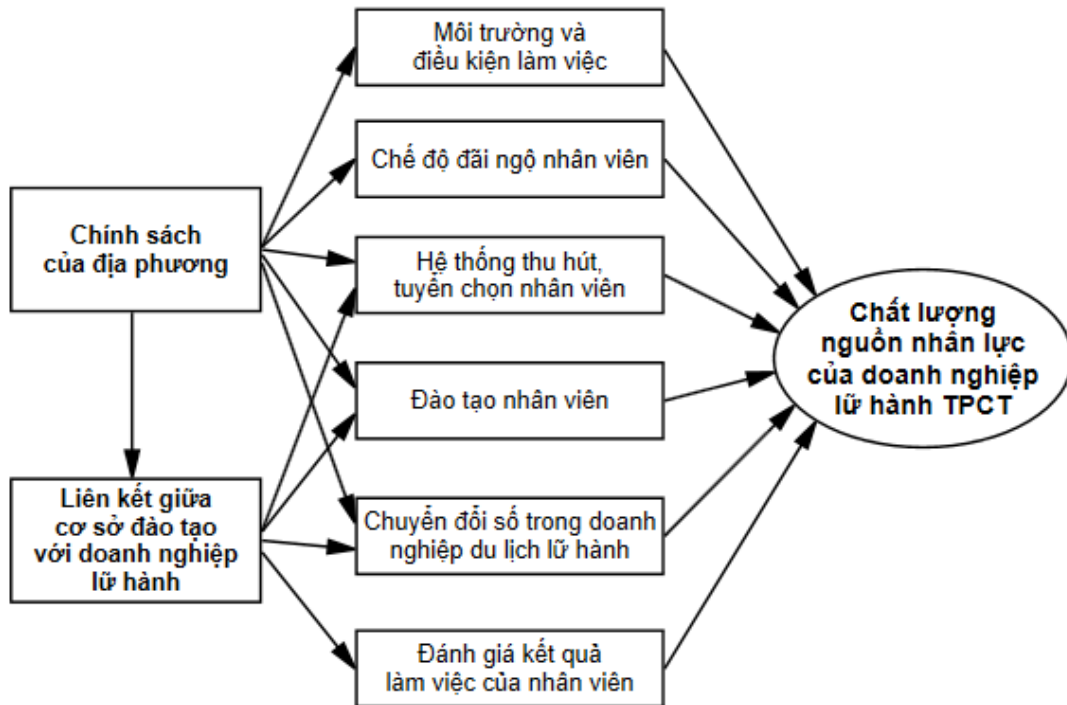
TT	Ký hiệu	Giả thuyết
1	H _{1a}	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Môi trường và điều kiện làm việc.
2	H _{1b}	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Chế độ đãi ngộ nhân viên.
3	H _{1c}	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên.
4	H _{1d}	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Đào tạo nguồn nhân lực.
5	H _{1e}	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Chuyển đổi số trong DNDLLH.
6	H _{1f}	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH
7	H _{2a}	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên.
8	H _{2b}	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Đào tạo nhân viên.
9	H _{2c}	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Chuyển đổi số trong DNDLLH.
10	H _{2d}	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.
11	H ₃	Môi trường và điều kiện làm việc có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.
12	H ₄	Chế độ đãi ngộ nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.
13	H ₅	Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.
14	H ₆	Đào tạo nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.
15	H ₇	Chuyển đổi số trong DNDLLH có quan hệ cùng chiều đến CLNNL.
16	H ₈	Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên có quan hệ cùng chiều đến CLNNL.

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

2.6.2 Mô hình nghiên cứu

Từ cơ sở các lý thuyết về CLNNL trong DNDLLH và lược khảo các nghiên cứu liên quan, trên cơ sở kế thừa và chọn lọc các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH, tác giả đã đề xuất mô hình nghiên cứu gồm tám nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT gồm: Môi trường và điều kiện làm việc; Chế độ đãi ngộ nhân viên; Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân

viên; Đào tạo nhân viên; Chuyển đổi số trong DNDLLH; Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, Chính sách của địa phương và Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH.



Hình 2.11 Mô hình nghiên cứu đề xuất

2.7 Thang đo nghiên cứu sơ bộ

Thang đo cho các biến quan sát trong nghiên cứu được thiết kế theo thang Likert 5 mức độ:

- 1 – Hoàn toàn không đồng ý
- 2 – Không đồng ý
- 3 – Trung hòa
- 4 – Đồng ý
- 5 – Hoàn toàn đồng ý

Mặt khác, thang đo cho các khái niệm trong mô hình nghiên cứu, bao gồm: Môi trường và điều kiện làm việc; Chế độ đãi ngộ nhân viên; Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên; Đào tạo nhân viên; Chuyển đổi số trong DNDLLH; Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, Chính sách của địa phương và Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH. Tuy nhiên, trong quá trình tìm hiểu và tham khảo các nghiên cứu được thực hiện trước, tác giả nhận thấy tại Việt Nam chưa có nghiên

cứu nào về xem xét sự tác động của chuyển đổi số trong DNDLLH đến CLNNL của các DNDLLH. Do đó, đây là hướng nghiên cứu rất mới tại Việt Nam. Thang đo sơ bộ cho các khái niệm ở mô hình nghiên cứu như sau:

2.7.1 Thang đo Môi trường và điều kiện làm việc

Khi được làm việc trong môi trường an toàn, tiện nghi và đầy đủ trang thiết bị, nhân viên sẽ cảm thấy thoải mái, hứng khởi và tập trung hơn, từ đó thúc đẩy hiệu quả công việc. Môi trường làm việc tích cực sẽ khơi nguồn cảm hứng và khuyến khích nhân viên phát huy tối đa tiềm năng, đưa ra những ý tưởng sáng tạo và giải pháp hiệu quả cho công việc. Làm việc trong môi trường thân thiện, cởi mở và hỗ trợ lẫn nhau sẽ giúp nhân viên gắn bó hơn với doanh nghiệp, tạo nên một tập thể đoàn kết, cùng nhau hướng đến mục tiêu chung. Môi trường làm việc an toàn và lành mạnh sẽ góp phần bảo vệ sức khỏe thể chất và tinh thần của nhân viên, giúp họ giảm bớt căng thẳng và cống hiến hiệu quả hơn. Từ đó cho thấy, môi trường và điều kiện làm việc ảnh hưởng rất lớn đến CLNNL của các DNDLLH. Thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc” bao gồm 05 biến quan sát sau:

Bảng 2.2 Thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc”

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
MT1	Nơi làm việc an toàn.	
MT2	Nhân viên được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ làm việc.	Nguyễn Thị Phương Dung (2012); Fard & Karimi (2015)
MT3	Người quản lý trong đơn vị cởi mở và sẵn sàng giao tiếp.	
MT4	Nhân viên không cảm thấy bị áp lực sau ngày làm việc.	
MT5	Doanh nghiệp đối xử công bằng với nhân viên.	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

2.7.2 Thang đo Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên

Theo Trần Kim Dung (2018), tuyển dụng nhân sự là hoạt động cốt lõi nhằm xác định và chọn lựa những cá nhân phù hợp, đáp ứng yêu cầu về nguồn lực của tổ chức và đồng thời bổ sung đội ngũ lao động cần thiết cho việc hiện thực hóa các mục tiêu chung. Quan điểm này tập trung vào việc tuyển dụng như một công cụ để thỏa mãn nhu cầu nhân lực và đảm bảo lực lượng lao động đủ năng lực đóng góp

vào thành công của tổ chức. Do đó, tuyển dụng được xem là một quyết định then chốt, có vai trò quyết định trong việc xây dựng một đội ngũ nhân viên có chuyên môn cao, đáp ứng được các đòi hỏi của công việc và thúc đẩy hiệu quả hoạt động kinh doanh. Mặt khác, *tuyển dụng* là một quy trình được xây dựng và thực hiện một cách khoa học, nhờ đó, các công cụ hay kỹ thuật cụ thể được sử dụng bởi các chuyên gia quản trị nguồn nhân lực và cả các nhà quản trị cấp cơ sở để lựa chọn từ những người ứng tuyển ra một hay nhiều ứng viên, người có tiềm năng thực hiện vị trí cần tuyển một cách hiệu quả trong khuôn khổ các mục tiêu quản trị và yêu cầu theo quy định (Sengupta, 2019).

Hoạt động tuyển dụng có tác động đến CLNNL của doanh nghiệp (Lake, 2008). Doanh nghiệp với hoạt động tuyển dụng được xây dựng một cách khoa học, đảm bảo những yêu cầu: tôn trọng sự đa dạng, ra quyết định có đạo đức, tuyển chọn dựa trên năng lực, đối xử công bằng với mọi ứng viên và công bằng về thủ tục sẽ giúp tuyển dụng được những nhân sự theo đúng tiêu chuẩn cho từng công việc của doanh nghiệp (Sengupta, 2019). Để tuyển chọn được nhân viên có năng lực và phẩm chất đáp ứng tốt công việc và phù hợp với doanh nghiệp, Trần Kim Dung (2018) cho rằng cần có sự phối hợp đồng bộ giữa các bộ phận liên quan và bộ phận nhân sự. Các công cụ đánh giá, chẳng hạn như bài kiểm tra, cần được thiết kế theo tiêu chuẩn. Hơn nữa, việc lập kế hoạch ngân sách cho hoạt động nhân sự là một yếu tố quan trọng. Thang đo trên bao gồm 05 biến quan sát sau:

Bảng 2.3 Thang đo “Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên”

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
TD1	Hệ thống tuyển dụng mang tính khoa học.	
TD2	Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng trong việc tuyển dụng nhân viên.	
TD3	Các bài kiểm tra chuẩn hoá được sử dụng trong quá trình tuyển dụng.	Sengupta (2019); Trần Kim Dung (2018)
TD4	Tổ chức đã tuyển dụng được những người có năng lực, phẩm chất phù hợp với công việc.	
TD5	Doanh nghiệp có lập ngân sách nhân lực.	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

2.7.3 Thang đo Chế độ đãi ngộ nhân viên

Các chính sách đãi ngộ nhân sự đóng vai trò then chốt trong sự phát triển của doanh nghiệp. Một chế độ đãi ngộ hấp dẫn không chỉ giúp nâng cao chất lượng cuộc sống của người lao động mà còn tác động tích cực đến tinh thần làm việc của họ. Cụ thể, doanh nghiệp có thể mang đến nhiều lợi ích thiết thực như: các gói bảo hiểm (nhân thọ, y tế, phẫu thuật, tai nạn), các khoản trợ cấp xã hội, các chương trình phúc lợi toàn diện (bao gồm kế hoạch hưu trí, an sinh xã hội, bồi thường cho các điều kiện làm việc đặc thù như môi trường độc hại, ca kíp, làm thêm giờ, ngày lễ), hỗ trợ giáo dục và các khoản thanh toán lương trong thời gian nghỉ phép, lễ, ốm đau hoặc thai sản (Nguyễn Hữu Thân, 2008). Những nhận định trên cho thấy rằng chế độ đãi ngộ nhân viên ảnh hưởng rất lớn đến CLNNL của DNDLLH. Thang đo này bao gồm 05 biến quan sát sau:

Bảng 2.4 Thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên”

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
DN1	Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.	Sengupta (2019); Nguyễn Hữu Thân (2008)
DN2	Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.	
DN3	Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.	
DN4	Mức độ đãi ngộ công bằng.	
DN5	Các chính sách đãi ngộ thể hiện đúng chiến lược phát triển, kinh doanh của doanh nghiệp.	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

2.7.4 Thang đo Đào tạo nhân viên

Những doanh nghiệp thành công đã tập trung đầu tư nhiều vào công tác đào tạo nhân viên và chi tài chính cho phát triển nhân viên là khoản đầu tư tốt nhất của các chủ doanh nghiệp. Do đó, đào tạo nguồn nhân lực đã được xem là một phương tiện để thúc đẩy hiệu suất làm việc (Homklin và cộng sự, 2014). Đào tạo là công tác không thể thiếu của bất kỳ doanh nghiệp nào vì công tác đào tạo góp phần đảm bảo kiến thức, năng lực và tư duy của nhân viên, phù hợp với xu hướng, sự thay

đổi của thị trường, đặc biệt trong ngành du lịch. DNDLLH phải thường xuyên tổ chức các khóa đào tạo theo nhiều loại hình khác nhau nhằm nâng cao CLNNL du lịch lý hành. Thang đo này bao gồm 05 biến quan sát sau:

Bảng 2.5 Thang đo “Đào tạo nhân viên”

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
DT1	Việc xác định và thực hiện chương trình đào tạo theo đúng mục tiêu của tổ chức.	
DT2	Nhu cầu đào tạo là một trong các yếu tố đầu vào được xác định ngay từ khâu tuyển dụng.	
DT3	Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.	Sengupta (2019); Nguyễn Hữu Thân (2008); Trần Kim Dung (2018)
DT4	Tổ chức mô hình ươm mầm tài năng để tìm kiếm nhân viên có năng lực tốt.	
DT5	Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua kết quả đánh giá kết quả hoạt động	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

2.7.5 Thang đo Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lý hành

Chuyển đổi số trong doanh nghiệp ngày càng trở nên quan trọng trong bối cảnh kinh doanh hiện nay, tác động đến nhiều khía cạnh của hoạt động tổ chức và hoạt động nguồn nhân lực (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Các thang đo cho chuyển đổi số trong doanh nghiệp thường đánh giá mức độ áp dụng công nghệ số, mức độ hiểu biết về số của nhân viên và tác động của chuyển đổi số đối với quy trình và hiệu suất của tổ chức (Westerman và cộng sự, 2014). Thang đo này bao gồm 04 biến quan sát sau:

Bảng 2.6 Thang đo “Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành”

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
CDS1	Có chính sách hỗ trợ, nâng cao năng lực đào tạo của các cơ sở đào tạo nghề du lịch gắn với ứng dụng công nghệ tiên tiến.	
CDS2	Trang bị kiến thức, kỹ năng về cách mạng công nghệ số với ngành du lịch định kỳ hàng năm (du lịch thông minh).	Brynjolfsson & McAfee (2014); Westerman và cộng sự (2014)
CDS3	Đổi mới chương trình, phương pháp và nâng cao chất lượng đào tạo tại các cơ sở đào tạo du lịch.	
CDS4	Mỗi người lao động trong DNDLLH cần tích cực học hỏi, nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng sử dụng công nghệ mới.	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

2.7.6 Thang đo Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên

Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên là một quá trình đối chiếu giữa kết quả công việc thực tế và các tiêu chí đã được thiết lập. Quá trình này được thực hiện thông qua nhiều phương pháp lượng giá khác nhau nhằm đáp ứng các mục tiêu đa dạng của cả doanh nghiệp và người lao động. Từ góc độ doanh nghiệp, thông tin thu được từ việc đánh giá hiệu suất là cơ sở để kiểm tra và cải thiện chất lượng của các hoạt động quản lý nhân sự như tuyển dụng, đào tạo, phát triển và chính sách đãi ngộ (Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2016).

Việc quản lý hoạt động đánh giá hiệu suất là một tiến trình bao gồm việc thiết lập mục tiêu rõ ràng, xác định cách thức để đạt mục tiêu và điều phối sự tham gia của các cá nhân và tập thể nhằm đảm bảo thực hiện thành công các mục tiêu chung của tổ chức (Trần Kim Dung, 2018).

Trước khi tiến hành đánh giá, việc trao đổi và thống nhất với nhân viên về nội dung và giới hạn của quá trình này là cần thiết. Sau khi có kết quả, người quản lý cần trò chuyện với nhân viên về những nhận định đã đưa ra, xem xét những điểm tương đồng và khác biệt trong đánh giá, đồng thời nhấn mạnh những ưu điểm

và những lĩnh vực mà nhân viên cần nỗ lực hơn trong công việc (Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương, 2016).

Thang đo này bao gồm 08 biến quan sát sau:

Bảng 2.7 Thang đo “Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên”

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
DG1	Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.	
DG2	Kết quả thực hiện công việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.	
DG3	Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.	
DG4	Nhân viên nhận được thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.	Trần Kim Dung (2018); Nguyễn Hữu Thân (2008); Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2016)
DG5	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc trong tổ chức góp phần phát triển năng lực nhân viên.	
DG6	Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng và chính xác.	
DG7	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân và hành vi tập thể.	
DG8	Dữ liệu đánh giá kết quả thực hiện công việc được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, ...	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

2.7.7 Thang đo Chính sách của địa phương

Chính sách nâng cao chất lượng đào tạo nghề có tác động đến CLNNL, những định hướng của chính sách đó có liên quan đến quy hoạch ngành nghề của các cơ sở đào tạo nhân lực du lịch. Để tăng cường hiệu quả và thúc đẩy sự đổi mới trong giáo dục và đào tạo, đặc biệt tại các quốc gia đang phát triển, việc xây dựng mối quan hệ hợp tác giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp ngày càng được coi trọng và trở thành một phần không thể thiếu trong chiến lược phát triển (Perkmann & Walsh, 2007; Hồ Đắc Lộc, 2020).

Chính sách của địa phương về thu hút nhân lực chất lượng cao (Lê Lan Hương và cộng sự, 2021) có tác động tích cực đến CLNNL. Những địa phương có chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động hợp lý sẽ là điều kiện để người lao động phát triển nghề nghiệp, nâng cao phúc lợi, ... Do đó sẽ thu hút được nguồn nhân lực có chất lượng tốt, giữ chân được người tài. Việc thực thi chính sách này đòi hỏi phải linh hoạt, vận dụng cho phù hợp với đặc thù của từng doanh nghiệp thông qua chính sách quản trị nhân lực thích hợp sẽ có tác động tích cực trong việc thúc đẩy nâng cao CLNNL của doanh nghiệp. Thang đo này bao gồm 04 biến quan sát sau:

Bảng 2.8 Thang đo “Chính sách của địa phương”

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
CS1	Chính sách nâng cao chất lượng đào tạo nghề hiện nay đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp.	
CS2	Chính sách hỗ trợ kinh phí đào tạo nghề tại chỗ hiện nay là hợp lý.	
CS3	Địa phương có chính sách thúc đẩy sự hợp tác giữa doanh nghiệp du lịch và các cơ sở đào tạo trong việc đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực	Perkmann & Walsh (2007); Hồ Đắc Lộc (2020); Lê Lan Hương và cộng sự (2021)
CS4	Địa phương có chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động hợp lý	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

2.7.8 Thang đo Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành

Các nghiên cứu cả ở nước ngoài và Việt Nam đều nhất quán chỉ ra rằng mối liên kết giữa các cơ sở đào tạo du lịch và DNLH được thể hiện qua nhiều hình thức đa dạng. Cụ thể, sự hợp tác này bao gồm trao đổi nhân sự, triển khai các chương trình đào tạo dài và ngắn hạn, tạo cơ hội thực tập cho sinh viên, thành lập các hội đồng tư vấn giáo dục, và tiến hành khảo sát nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp. Những hình thức liên kết này có ảnh hưởng làm nâng cao CLNNL. Mô hình đào tạo liên kết đang phát huy tác dụng về chất lượng và hiệu quả đào tạo, đặc biệt trong lĩnh vực du lịch, cần sự liên kết chặt chẽ giữa đơn vị đào tạo nhân lực du lịch và đơn vị sử dụng nhân lực du lịch.

Bảng 2.9 Thang đo “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành”

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
LK1	Giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo có xây dựng kênh trao đổi nguồn nhân lực hai chiều.	Brynjolfsson & McAfee (2014); Westerman và cộng sự (2014)
LK2	Cùng nhau triển khai các chương trình đào tạo đa dạng đáp ứng nhu cầu thực tế của ngành du lịch	
LK3	Có liên kết tạo môi trường thực tập chuyên nghiệp cho sinh viên.	
LK4	Có liên kết thành lập hội đồng tư vấn đào tạo.	
LK5	Tiến hành nghiên cứu định kỳ để nắm bắt nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp và điều chỉnh chương trình đào tạo cho phù hợp	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

2.7.9 Thang đo Chất lượng nguồn nhân lực

CLNNL của một doanh nghiệp không chỉ giới hạn ở trình độ học vấn hay kinh nghiệm làm việc. Nó còn bao gồm nhiều yếu tố khác như năng lực chuyên môn, kỹ năng nghiệp vụ của nhân viên, mức độ được đào tạo, khả năng sử dụng ngoại ngữ và tin học, kỹ năng giao tiếp hiệu quả, khả năng ứng phó với áp lực công việc và tình trạng sức khỏe của người lao động. Xem xét các góc độ đánh giá CLNNL khác nhau và đặc thù của ngành du lịch, đặc biệt là lĩnh vực lữ hành, tác giả đã tổng hợp các tiêu chí đo lường CLNNL, bao gồm các biến quan sát sau:

Bảng 2.10 Thang đo “Chất lượng nguồn nhân lực”

Ký hiệu	Biến quan sát	Nguồn
CL1	Người lao động có kiến thức chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc.	Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phượng Liên (2020)
CL2	Người lao động có kỹ năng nghề cao.	
CL3	Người lao động có trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu vị trí công việc.	
CL4	Người lao động có thái độ làm việc chuyên nghiệp.	
CL5	Người lao động có sức khỏe tốt, ngoại hình thích hợp.	
CL6	Người lao động sống hòa nhập với cộng đồng.	

(Nguồn: tổng hợp của tác giả)

TÓM TẮT CHƯƠNG 2

Chương này tập trung xây dựng nền tảng lý thuyết vững chắc cho nghiên cứu về CLNNL trong các DNLH. Mở đầu, chương làm rõ các khái niệm then chốt như doanh nghiệp du lịch và lữ hành, nguồn nhân lực và CLNNL dưới góc độ xã hội, đi sâu vào định nghĩa, các yếu tố ảnh hưởng và thang đo cCLNNL nói chung. Tiếp theo, chương đặc biệt đi sâu vào nguồn nhân lực và CLNNL trong ngành lữ hành, bao gồm khái niệm quản trị nguồn nhân lực, đặc điểm nhân lực đặc thù của ngành, mục tiêu và chức năng quản trị nhân lực, cũng như các khía cạnh cấu thành CLNNL lữ hành.

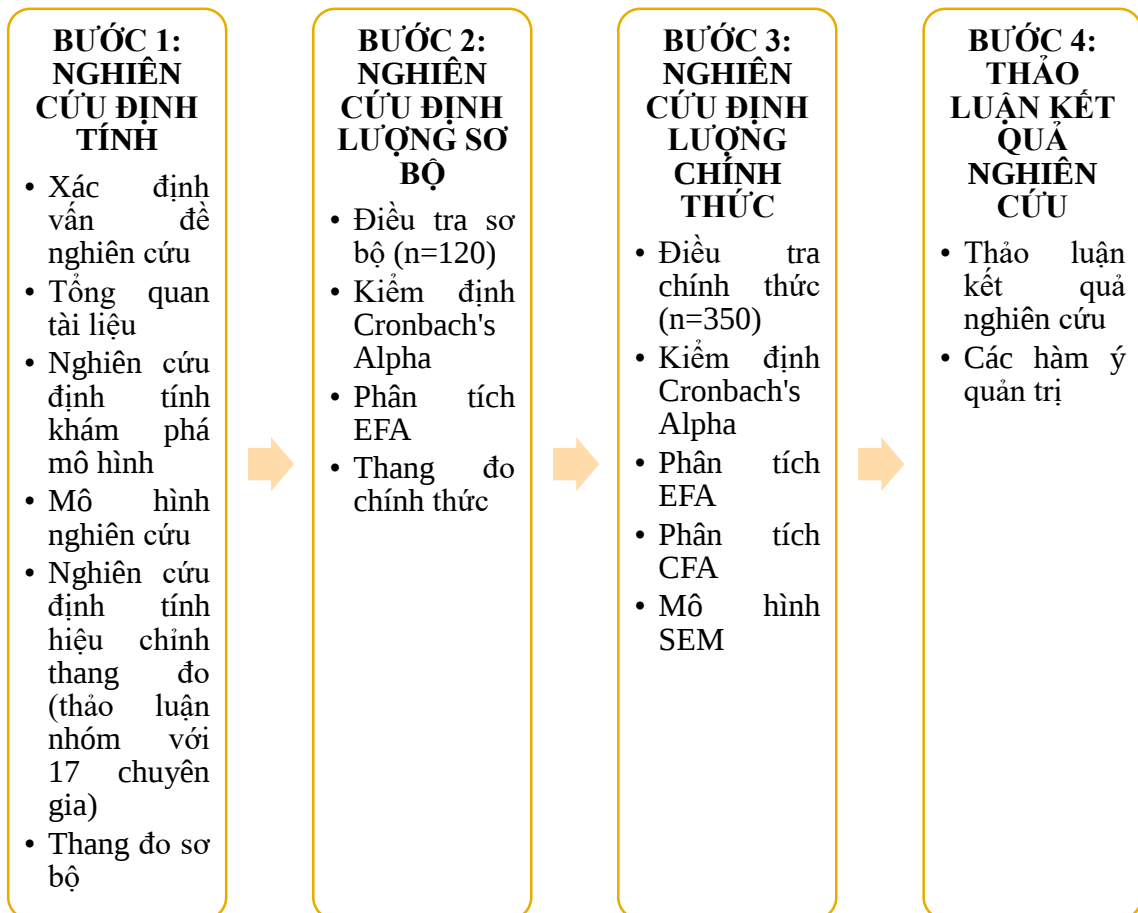
Phần tiếp theo trình bày các lý thuyết nền tảng liên quan đến quản trị nguồn nhân lực và CLNNL trong bối cảnh DNDLLH, bao gồm lý thuyết vốn con người, lý thuyết năng lực nghề nghiệp, quản trị nguồn nhân lực theo hiệu suất, mô hình quản lý nguồn nhân lực Michigan và mô hình quản trị nguồn nhân lực Harvard. Sau đó, chương tiến hành tổng quan các công trình nghiên cứu đã được thực hiện cả trong nước và quốc tế liên quan đến chủ đề này, phân tích và đánh giá những đóng góp cũng như những khoảng trống mà nghiên cứu hiện tại có thể tiếp tục khám phá. Dựa trên cơ sở lý thuyết và tổng quan tài liệu, chương đề xuất các giả thuyết nghiên cứu và xây dựng mô hình nghiên cứu, xác định các yếu tố có khả năng tác động đến CLNNL trong DNDLLH. Cuối cùng, chương giới thiệu thang đo sơ bộ cho các biến số chính trong mô hình nghiên cứu, bao gồm môi trường và điều kiện làm việc, hệ thống thu hút và tuyển dụng, chế độ đãi ngộ, đào tạo nhân viên, chuyển đổi số, đánh giá kết quả làm việc, chính sách địa phương và liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp, cùng với thang đo CLNNL, tạo tiền đề cho các bước nghiên cứu tiếp theo.

CHƯƠNG 3

THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

3.1 Quy trình nghiên cứu

Để đạt được mục tiêu nghiên cứu đã định, một trình tự các bước công việc cần được thiết lập và thực hiện. Tuy nhiên, cần lưu ý rằng các bước này không diễn ra một cách tuyến tính mà có sự liên kết chặt chẽ. Quy trình nghiên cứu bắt đầu bằng việc khám phá tri thức nền tảng thông qua các lý thuyết hiện hành và tổng quan các nghiên cứu trước đó, từ đó xác định được khoảng trống kiến thức để xây dựng câu hỏi nghiên cứu. Dựa trên cơ sở lý thuyết vững chắc, các kết quả nghiên cứu đã có và bối cảnh nghiên cứu cụ thể, nhà nghiên cứu thiết kế một mô hình nghiên cứu mang tính định hướng cho toàn bộ quá trình tiếp theo. Mô hình này đóng vai trò then chốt, giúp nhà nghiên cứu quyết định phương pháp nghiên cứu phù hợp, tiến hành thu thập và phân tích dữ liệu nhằm giải đáp triệt để câu hỏi nghiên cứu. Việc viết và công bố báo cáo chỉ là một khâu trong toàn bộ quy trình nghiên cứu phức tạp này.



Hình 3.1 Quy trình nghiên cứu

Bước 1: Nghiên cứu định tính

Để thực hiện bước nghiên cứu định tính, trước hết tác giả lựa chọn những công trình đã được đọc nhiều, được trích dẫn nhiều, những công trình có bối cảnh tương tự, những bài báo được đăng trên những tạp chí có uy tín, ... có liên quan đến chủ đề của luận án - CLNNL trong DNLH. Phần nhiều những nghiên cứu ở nước ngoài thường nghiên cứu ở phạm vi không gian rất rộng như phạm vi liên quốc gia, hoặc ở những quốc gia phát triển; về nội dung, thường nghiên cứu ở cấp độ liên ngành hoặc nhóm ngành (clusters). Ở những công trình như vậy, tác giả tập trung nghiên cứu nhằm nắm bắt những kết luận về tính quy luật để nắm chắc nội dung lý thuyết là chính. Đồng thời, những công trình nghiên cứu thực nghiệm sau đó cũng được tác giả quan tâm nghiên cứu tìm hiểu nhằm khẳng định cơ sở khoa học của các khái niệm nghiên cứu, kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu của các nghiên cứu gốc hầu tạo cơ sở để đối chiếu kết quả nghiên cứu của mình với các kết quả nghiên cứu trước. Đặc biệt, tác giả chú ý lựa chọn những đề tài nghiên cứu trong nước về CLNNL vừa ở cấp độ quốc gia, cấp độ ngành, và nhất là các đề tài nghiên cứu ở cấp độ doanh nghiệp hầu tìm ra những khái niệm, thang đo gần gũi với chủ đề nghiên cứu của đề tài – *chủ đề CLNNL trong DNDLLH* để định hướng cho nghiên cứu và kế thừa, phát triển bảo đảm đề tài không bị chệch hướng. Kết quả khâu lựa chọn, tác giả đã chọn được 47 công trình nghiên cứu có liên quan đến chất lượng nguồn nhân lực ở các cấp độ khác nhau làm nguồn tài liệu tổng quan.

Trên cơ sở lý thuyết nền và các nghiên cứu trước trong và ngoài nước, một mô hình nghiên cứu được đề xuất. Vì các câu hỏi xoay sâu vào CLNNL và các nhân tố ảnh hưởng của DNLH trên địa bàn TPCT, nên mô hình nghiên cứu nhấn mạnh vào các khía cạnh chính: CLNNL của doanh nghiệp vừa chịu tác động gián tiếp từ các nhân tố bên ngoài, nhất là các chính sách về nhân lực, chính sách chuyển đổi số đối với doanh nghiệp của chính quyền địa phương và chất lượng đào tạo của các cơ sở đào tạo nhân lực du lịch, vừa chịu tác động trực tiếp từ các nhân tố bên trong doanh nghiệp có liên quan đến CLNNL nên mô hình nghiên cứu có 02 khái niệm trung gian và các khái niệm tiềm ẩn tác động đến CLNNL của DNLH trên

địa bàn TPCT. Mô hình nghiên cứu này giúp tác giả định hướng thu thập và phân tích dữ liệu trong công trình nghiên cứu của mình.

Từ cơ sở lý thuyết và kinh nghiệm của các nghiên cứu trước, một bảng câu hỏi nháp được hình thành. Bảng câu hỏi nháp được dùng để thảo luận nhóm tập trung với 17 chuyên gia có liên quan trên địa bàn TPCT như lãnh đạo sở Văn hóa-Thể thao-Du lịch; lãnh đạo/trưởng bộ phận nhân sự Công ty du lịch, lãnh đạo các trường đại học có đào tạo về du lịch, lãnh đạo Hiệp hội du lịch (Phụ lục 2).

- Nhóm 1 - Chuyên gia quản lý nhà nước: 3 chuyên gia từ Sở Văn hóa – Thể thao và Du lịch (CG1, CG2, CG3) đại diện cho cơ quan quản lý nhà nước, nắm rõ các chính sách, quy hoạch và thực trạng phát triển du lịch địa phương.

- Nhóm 2 - Chuyên gia từ hiệp hội ngành: 3 chuyên gia từ Hiệp hội Du lịch Đồng bằng Sông Cửu Long (CG4, CG5, CG6) có cái nhìn tổng quan về ngành, hiểu biết về các thách thức chung của cộng đồng doanh nghiệp và có thể đưa ra các ý kiến mang tính vĩ mô, liên kết vùng.

- Nhóm 3 - Chuyên gia từ khối đào tạo: 5 chuyên gia từ các trường đại học (CG7, CG8, CG9, CG10, CG11) đại diện cho các cơ sở đào tạo, có kinh nghiệm nghiên cứu, am hiểu về chương trình giảng dạy và đánh giá được sự phù hợp của nhân lực du lịch từ góc độ học thuật.

- Nhóm 4 - Chuyên gia từ khối doanh nghiệp: 6 chuyên gia là lãnh đạo, giám đốc các công ty du lịch, lữ hành lớn (CG12 đến CG17) đại diện cho các doanh nghiệp trực tiếp sử dụng lao động. Họ có kinh nghiệm thực tế về quản lý nhân sự, tuyển dụng và đào tạo, từ đó cung cấp các ý kiến sát sườn với thực trạng hoạt động.

Việc kết hợp ý kiến từ bốn nhóm chuyên gia này giúp tác giả có được cái nhìn đa chiều, từ quản lý, hiệp hội, học thuật đến thực tiễn kinh doanh, đảm bảo mục tiêu của buổi thảo luận là thu thập ý kiến chuyên sâu về các khía cạnh sau:

- Xin ý kiến chuyên gia về các mối quan hệ giả định giữa các nhân tố trong mô hình nghiên cứu.

- Nhận góp ý về tính phù hợp của các tiêu chí đo lường (các biến quan sát) đã được đề xuất. Các chuyên gia đã đưa ra ý kiến về việc cần chỉnh sửa, bổ sung hoặc loại bỏ các tiêu chí để thang đo trở nên chính xác và toàn diện hơn.

Dựa trên các ý kiến đóng góp quý báu từ các chuyên gia, bảng câu hỏi nháp đã được điều chỉnh và hoàn thiện thành bảng câu hỏi sơ bộ (Phụ lục 4) để chuẩn bị cho giai đoạn khảo sát chính thức.

Bước 2: Nghiên cứu định lượng sơ bộ

Dữ liệu thu thập được ở bước nghiên cứu định tính lần 1 phục vụ cho yêu cầu khám phá, khẳng định các nhân tố ảnh hưởng và điều chỉnh mô hình nghiên cứu (Phụ lục 1: Dàn bài thảo luận nghiên cứu định tính khám phá mô hình). Kết quả bước nghiên cứu này là mô hình nghiên cứu được điều chỉnh.

Mô hình được điều chỉnh theo yêu cầu bước trên là cơ sở thực hiện bước tiếp theo, đó là xây dựng thang đo, mỗi thang đo gồm một biến mục tiêu và các chỉ báo (biến quan sát) giải thích từng biến của mô hình vừa được điều chỉnh để tiếp tục thảo luận với các chuyên gia nhằm hiệu chỉnh thang đo cho phù hợp với đặc điểm, tình hình cụ thể của DNDLLH TPCT (Phụ lục 3). Giai đoạn nghiên cứu định tính này nhằm mục đích chuẩn bị cho việc xây dựng bảng câu hỏi nháp cho nghiên cứu định lượng.

Nghiên cứu sơ bộ định lượng (Phụ lục 5) sử dụng bảng câu hỏi sơ bộ để thu thập dữ liệu từ 120 người ($n=120$). Sau khi dữ liệu được làm sạch và mã hóa, việc đánh giá chất lượng thang đo là một bước quan trọng. Cụ thể, hệ số tin cậy Cronbach's alpha sẽ được dùng để loại bỏ các biến không đáng tin cậy trước khi tiến hành EFA. Theo Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008), việc tuân thủ trình tự này là cần thiết để tránh hình thành các yếu tố giả do các biến không phù hợp gây ra. Những phát hiện từ nghiên cứu sơ bộ định lượng này sẽ được dùng để hoàn thiện bảng câu hỏi chính thức (Phụ lục 6).

Bảng 3.1 Kết quả sơ bộ Cronbach's Alpha của các thang đo

Biến quan sát	Hệ số tương quan với biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Chính sách của địa phương: Cronbach's Alpha = 0,862		
CS1	0,788	0,790
CS2	0,790	0,792
CS3	0,781	0,794
CS4	0,498	0,903
Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH: Cronbach's Alpha = 0,884		
LK1	0,792	0,836
LK2	0,764	0,844
LK3	0,712	0,870
LK5	0,739	0,855
Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên: Cronbach's Alpha = 0,896		
TD1	0,705	0,881
TD2	0,797	0,860
TD3	0,802	0,860
TD4	0,795	0,861
TD5	0,622	0,898
Đào tạo nhân viên: Cronbach's Alpha = 0,824		
DT1	0,642	0,784
DT2	0,649	0,781
DT3	0,636	0,786
DT4	0,559	0,806
DT5	0,617	0,790
Chuyển đổi số trong DNDLLH: Cronbach's Alpha = 0,829		
CDS1	0,645	0,790
CDS2	0,666	0,781
CDS3	0,611	0,804
CDS4	0,713	0,759
Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên: Cronbach's Alpha = 0,921		
DG1	0,800	0,906
DG2	0,796	0,905

Biến quan sát	Hệ số tương quan với biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
DG3	0,761	0,909
DG4	0,735	0,911
DG5	0,702	0,913
DG6	0,687	0,915
DG7	0,781	0,907
DG8	0,632	0,918
Môi trường và điều kiện làm việc: Cronbach's Alpha = 0,909		
MT1	0,831	0,875
MT2	0,752	0,892
MT3	0,817	0,879
MT4	0,766	0,891
MT5	0,704	0,902
Chế độ đãi ngộ nhân viên: Cronbach's Alpha = 0,890		
DN1	0,741	0,864
DN2	0,798	0,851
DN3	0,749	0,862
DN4	0,740	0,864
DN5	0,637	0,887
CLNNL của DNLH: Cronbach's Alpha = 0,877		
CL1	0,821	0,823
CL2	0,742	0,847
CL3	0,572	0,880
CL4	0,651	0,876
CL5	0,823	0,825

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Phân tích độ tin cậy ban đầu cho thấy giá trị Cronbach's Alpha của các nhân tố đều vượt mức 0,6. Tuy nhiên, hai biến quan sát là LK4 (hệ số tương quan biến tổng = 0,241) và CL6 (hệ số tương quan biến tổng = 0,255) không đạt yêu cầu về hệ số tương quan biến tổng ($>0,30$) nên đã bị loại. Các biến còn lại đáp ứng các tiêu chí về độ tin cậy và sẽ được đưa vào phân tích EFA.

Sau khi loại bỏ biến LK4 của thang đo độc lập do không đảm bảo độ tin cậy, kết quả EFA với 40 biến quan sát còn lại cho thấy có 8 nhân tố được hình thành, với tổng phương sai trích đạt 72,250% (eigenvalue = 1,531). Điều này đồng nghĩa với việc 8 nhân tố này giải thích được 72,250% sự biến động của dữ liệu. Hệ số KMO là 0,814 và kiểm định Bartlett có ý nghĩa thống kê (Chi-square = 3606,554, $p = 0,000$) chứng tỏ EFA là thích hợp và các biến có mối tương quan. Các thang đo sau khi loại biến và tính toán lại Cronbach's Alpha vẫn đảm bảo độ tin cậy, cho thấy các nhân tố được xác định là đáng tin cậy.

Sau khi loại bỏ biến CL6 của biến phụ thuộc do không đảm bảo độ tin cậy, thang đo còn lại 05 biến quan sát được trích thành 01 nhóm nhân tố với tổng phương sai trích được là 69,004% tại hệ số eigenvalue là 3,450. Hệ số KMO = 0,826 nên EFA phù hợp với dữ liệu và thống kê Chi-square của kiểm định Bartlett đạt giá trị 362,277 với mức ý nghĩa 0,000 do vậy các biến quan sát có tương quan với nhau xét trên phạm vi tổng thể. Phương sai trích được = 69,004% thể hiện rằng nhân tố rút ra giải thích được 69,004% sự biến thiên của dữ liệu, tại hệ số eigenvalue đạt 3,450. Như vậy, thang đo rút ra là chấp nhận được. Khi tính lại Cronbach's Alpha, kết quả cũng đạt được yêu cầu về độ tin cậy.

Bảng 3.2 Kết quả sơ bộ EFA của các thang đo độc lập

Biến quan sát	Nhân tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DG1	0,847							
DG2	0,815							
DG3	0,813							
DG4	0,785							
DG7	0,657							
DG5	0,571							
DG6	0,568							
DG8	0,564							
MT1		0,809						
MT2		0,783						
MT3		0,768						
MT4		0,733						
MT5		0,716						
TD2			0,823					
TD4			0,795					
TD3			0,788					
TD1			0,786					
TD5			0,700					
DN2				0,873				
DN3				0,849				
DN1				0,845				

Biến quan sát	Nhân tố							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DN4				0,831				
DN5				0,756				
DT2					0,790			
DT1					0,736			
DT3					0,736			
DT5					0,714			
DT4					0,697			
LK5						0,854		
LK1						0,833		
LK2						0,790		
LK3						0,776		
CS1							0,889	
CS2							0,888	
CS3							0,857	
CS4							0,649	
CDS1								0,793
CDS2								0,772
CDS4								0,612
CDS3								0,584

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Qua đây cho thấy, thang đo tác giả đề xuất tại mô hình nghiên cứu là phù hợp, có thể sử dụng để đo lường cho các thành phần: Môi trường và điều kiện làm việc; Chế độ đãi ngộ nhân viên; Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên; Đào tạo

nhân viên; Chuyển đổi số trong DNDLLH; Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên, Chính sách của địa phương; Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH và CLNNL.

Đối với thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc”, các chuyên gia cho rằng nên được giữ nguyên theo đúng cấu trúc đã được sử dụng trong các nghiên cứu thực tiễn trước đó. Thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc” chính thức sử dụng trong nghiên cứu gồm 05 biến quan sát và thể hiện như sau:

Bảng 3.3 Thang đo chính thức cho “Môi trường và điều kiện làm việc”

STT	Ký hiệu	Biến quan sát
1	MT1	Nơi làm việc an toàn.
2	MT2	Nhân viên được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ làm việc.
3	MT3	Người quản lý trong đơn vị cởi mở và sẵn sàng giao tiếp.
4	MT4	Nhân viên không cảm thấy bị áp lực sau ngày làm việc.
5	MT5	Doanh nghiệp đối xử công bằng với nhân viên.

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Đối với thang đo “Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên”, các chuyên gia cho rằng nên được giữ nguyên theo đúng cấu trúc đã được sử dụng trong các nghiên cứu thực tiễn trước đó. Thang đo “Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên” chính thức sử dụng trong nghiên cứu gồm 05 biến quan sát và thể hiện như sau:

Bảng 3.4 Thang đo chính thức cho “Hệ thống thu hút, tuyển dụng nhân viên”

STT	Ký hiệu	Biến quan sát
1	TD1	Hệ thống tuyển dụng mang tính khoa học.
2	TD2	Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng trong việc tuyển dụng nhân viên.
3	TD3	Các bài kiểm tra chuẩn hoá được sử dụng trong quá trình tuyển dụng.
4	TD4	Tổ chức đã tuyển dụng được những người có năng lực, phẩm chất phù hợp với công việc.
5	TD5	Doanh nghiệp có lập ngân sách nhân lực.

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Đối với thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên”, các chuyên gia cho rằng nên được giữ nguyên theo đúng cấu trúc đã được sử dụng trong các nghiên cứu thực tiễn trước đó. Thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên” chính thức sử dụng trong nghiên cứu gồm 05 biến quan sát và thể hiện như sau:

Bảng 3.5 Thang đo chính thức cho “Chế độ đãi ngộ nhân viên”

STT	Ký hiệu	Biến quan sát
1	DN1	Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.
2	DN2	Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.
3	DN3	Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.
4	DN4	Mức độ đãi ngộ công bằng.
5	DN5	Các chính sách đãi ngộ thể hiện đúng chiến lược phát triển, kinh doanh của doanh nghiệp.

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Đối với thang đo “Đào tạo nhân viên”, biến quan sát DT6: Thiết lập từ điển năng lực cho các chức danh trong doanh nghiệp và biến quan sát DT7: Quy định số giờ bắt buộc tham gia các khóa đào tạo định kỳ đối với nhân viên được góp ý là loại bỏ khỏi thang đo. Do đó, thang đo “Đào tạo nhân viên” chính thức sử dụng trong nghiên cứu gồm 05 biến quan sát và thể hiện như sau:

Bảng 3.6 Thang đo chính thức cho “Đào tạo nhân viên”

STT	Ký hiệu	Biến quan sát
1	DT1	Việc xác định và thực hiện chương trình đào tạo theo đúng mục tiêu của tổ chức.
2	DT2	Nhu cầu đào tạo là một trong các yếu tố đầu vào được xác định ngay từ khâu tuyển dụng.
3	DT3	Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.
4	DT4	Tổ chức mô hình ương mằm tài năng để tìm kiếm nhân viên có năng lực tốt.
5	DT5	Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua kết quả đánh giá kết quả hoạt động

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Đối với thang đo “Chuyển đổi số trong DNDLLH”, các chuyên gia cho rằng nên được giữ nguyên theo đúng cấu trúc đã được sử dụng trong các nghiên cứu thực tiễn trước đó. Thang đo “Chuyển đổi số trong DNDLLH” chính thức sử dụng trong nghiên cứu gồm 04 biến quan sát và thể hiện như sau:

Bảng 3.7 Thang đo chính thức cho “Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành”

STT	Ký hiệu	Biến quan sát
1	CDS1	Có chính sách hỗ trợ, nâng cao năng lực đào tạo của các cơ sở đào tạo nghề du lịch gắn với ứng dụng công nghệ tiên tiến.
2	CDS2	Trang bị kiến thức, kỹ năng về cách mạng công nghệ số với ngành du lịch định kỳ hàng năm (du lịch thông minh).
3	CDS3	Đổi mới chương trình, phương pháp và nâng cao chất lượng đào tạo tại các cơ sở đào tạo du lịch.
4	CDS4	Mỗi người lao động trong DNDLLH cần tích cực học hỏi, nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng sử dụng công nghệ mới.

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Đối với thang đo “Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên”, các chuyên gia cho rằng nên được giữ nguyên theo đúng cấu trúc đã được sử dụng trong các nghiên cứu thực tiễn trước đó. Thang đo “Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên” chính thức sử dụng trong nghiên cứu gồm 08 biến quan sát và thể hiện như sau:

Bảng 3.8 Thang đo chính thức cho “Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên”

STT	Ký hiệu	Biến quan sát
1	DG1	Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.
2	DG2	Kết quả thực hiện công việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.
3	DG3	Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.
4	DG4	Nhân viên nhận được thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.
5	DG5	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc trong tổ chức góp phần phát triển năng lực nhân viên.
6	DG6	Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng và chính xác.
7	DG7	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân và hành vi tập thể.
8	DG8	Dữ liệu đánh giá kết quả thực hiện công việc được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, ...

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Đối với thang đo “Chính sách của địa phương”, các chuyên gia cho rằng nên được giữ nguyên theo đúng cấu trúc đã được sử dụng trong các nghiên cứu thực tiễn trước đó. Thang đo “Chính sách của địa phương” chính thức sử dụng trong nghiên cứu gồm 04 biến quan sát và thể hiện như sau:

Bảng 3.9 Thang đo chính thức cho “Chính sách của địa phương”

STT	Ký hiệu	Biến quan sát
1	CS1	Chính sách nâng cao chất lượng đào tạo nghề hiện nay đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp.
2	CS2	Chính sách hỗ trợ kinh phí đào tạo nghề tại chỗ hiện nay là hợp lý.
3	CS3	Địa phương có chính sách thúc đẩy sự hợp tác giữa doanh nghiệp du lịch và các cơ sở đào tạo trong việc đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực
4	CS4	Địa phương có chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động hợp lý

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Đối với thang đo “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH”, biến quan sát “LK4 - Có liên kết thành lập hội đồng tư vấn đào tạo” bị loại bỏ khỏi thang đo khi nghiên cứu định lượng sơ bộ, do đó thang đo chính thức sử dụng cho “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH” bao gồm 04 biến quan sát và thể hiện như sau:

Bảng 3.10 Thang đo chính thức cho “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành”

STT	Ký hiệu	Biến quan sát
1	LK1	Giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo có xây dựng kênh trao đổi nguồn nhân lực hai chiều.
2	LK2	Cùng nhau triển khai các chương trình đào tạo đa dạng đáp ứng nhu cầu thực tế của ngành du lịch
3	LK3	Có liên kết tạo môi trường thực tập chuyên nghiệp cho sinh viên.
4	LK4	Tiến hành nghiên cứu định kỳ để nắm bắt nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp và điều chỉnh chương trình đào tạo cho phù hợp

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Đối với thang đo “CLNNL của DNLH”, biến quan sát “CL6 - Người lao động sống hòa nhập với cộng đồng” bị loại bỏ khỏi thang đo khi nghiên cứu định lượng sơ bộ, do đó thang đo chính thức sử dụng cho “CLNNL của DNLH” bao gồm 05 biến quan sát và thể hiện như sau:

Bảng 3.11 Thang đo chính thức cho “Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành”

STT	Ký hiệu	Biến quan sát
1	CL1	Người lao động có kiến thức chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc.
2	CL2	Người lao động có kỹ năng nghề cao.
3	CL3	Người lao động có trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu vị trí công việc.
4	CL4	Người lao động có thái độ làm việc chuyên nghiệp.
5	CL5	Người lao động có sức khỏe tốt, ngoại hình thích hợp.

(Nguồn: Kết quả nghiên cứu sơ bộ)

Bước 3: Nghiên cứu định lượng chính thức

Ở bước nghiên cứu định lượng chính thức, bảng câu hỏi chính thức được dùng để thu thập dữ liệu chính thức với cỡ mẫu nghiên cứu $n \geq 350$, sẽ sử dụng cho việc phân tích bằng phần mềm SPSS và AMOS. Trước tiên, các thang đo vẫn được kiểm định bằng hệ số tin cậy Cronbach's Alpha và phân tích EFA. Những biến đạt yêu cầu kiểm định sẽ tiếp tục kiểm định bằng phân tích CFA (Đinh Bá Hùng Anh và Tô Ngọc Hoàng Kim, 2017). Sau khi thang đo đạt yêu cầu kiểm định EFA và CFA, các biến quan sát của thang đo được dùng kiểm định mô hình nghiên cứu và các giả thuyết nghiên cứu bằng mô hình SEM. Bước cuối cùng là viết báo cáo và công bố kết quả.

Bước 4: Thảo luận kết quả nghiên cứu

Dựa vào kết quả kiểm định mô hình và các giả thuyết nghiên cứu, tác giả thực hiện thảo luận với các chuyên gia, đưa ra các nhận xét, đánh giá từ đó đề xuất các hàm ý quản trị. Đây là bước bước cuối cùng. Báo cáo được viết thành một báo cáo tóm tắt và một báo cáo chi tiết. Theo đó, kết quả quá trình nghiên cứu được trình bày theo hình thức 05 chương: (i) Giới thiệu tổng quan về nghiên cứu; (ii) Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu; (iii) Phương pháp nghiên cứu; (iv) Kết quả nghiên cứu và thảo luận; và (v) Kết luận và hàm ý quản trị cùng với việc nêu những hạn chế của đề tài và gợi ý hướng nghiên cứu cho tương lai.

3.2 Phương pháp thu thập và phân tích dữ liệu nghiên cứu

3.2.1 Cỡ mẫu

Phân tích mô hình SEM được áp dụng trong nghiên cứu này để xử lý dữ liệu chính thức. Sự đồng thuận chung trong giới nghiên cứu là SEM đòi hỏi cỡ mẫu đáng kể. Tuy nhiên, không có một tiêu chuẩn thống nhất về số lượng cụ thể. Các khuyến nghị về cỡ mẫu tối thiểu khác nhau tùy theo phương pháp ước lượng. Một số học giả, như Hoelter (1983), gợi ý con số 200 người trả lời là giới hạn quan trọng. Mặt khác, Bollen (1989) lại đề xuất tỷ lệ tối thiểu là 5 quan sát trên một tham số cần ước tính. Đối với phương pháp ước lượng Maximum Likelihood (ML), Hair và cộng sự (2006) đưa ra hai cách tiếp cận để xác định cỡ mẫu phù hợp: dựa trên một số lượng tối thiểu hoặc dựa trên số lượng biến được đưa vào phân tích mô hình.

(i) Mức tối thiểu Min = 50

(ii) Tỷ lệ cỡ mẫu so với một biến phân tích k là 5/1 hoặc 10/1.

Nếu $N <$ mức tối thiểu thì sẽ chọn mức tối thiểu. Trường hợp mô hình có m thang đo và P_j là số quan sát thứ j thì kích thước cỡ mẫu tối thiểu được xác định như sau:

$$N = \sum_{j=1}^m kP_j$$

Do vậy, tác giả phải thực hiện khảo sát ít nhất là 300 lao động đang làm việc tại các tổ chức du lịch lữ hành trên địa bàn TPCT. Nhưng để đảm bảo tính chính xác cao, tác giả chọn cỡ mẫu có kích thước là 350.

3.2.2 Phương pháp chọn mẫu

Nghiên cứu sử dụng phương pháp chọn mẫu phân tầng, do đặc điểm các đơn vị khảo sát đều nằm trên địa bàn TPCT, nên tác giả dựa vào danh sách các DNDLLH trên địa bàn TPCT để xác định đối tượng khảo sát tính theo tỷ lệ từng đơn vị khảo sát. Mỗi đơn vị khảo sát được phát 01 phiếu khảo sát và người trả lời phiếu khảo sát là đại diện lãnh đạo cơ quan hoặc trưởng bộ phận nhân sự.

3.2.3 Phương pháp thu thập dữ liệu

Nghiên cứu này sử dụng kết hợp phương pháp thu thập dữ liệu định lượng và định tính thông qua phỏng vấn trực tiếp bằng bảng câu hỏi kèm theo thang đo (sử dụng thang đo Likert với 5 mức độ). Tác giả trực tiếp tham gia vào quá trình phỏng

vấn đề đảm bảo tính nhất quán và giảm thiểu sai sót có thể xảy ra do yếu tố chủ quan của người phỏng vấn. Quá trình bao gồm liên hệ, lựa chọn đối tượng theo tiêu chí nghiên cứu, sắp xếp lịch phỏng vấn thuận tiện cho đối tượng và thu thập phiếu hỏi đã hoàn thành.

Nghiên cứu được tiến hành khảo sát 350 người lao động với các thông tin đơn vị được khảo sát gồm: quy mô và loại hình doanh nghiệp. Qua quan sát số liệu thu thập được thì tất cả các phiếu (350 quan sát) phù hợp với việc phân tích dữ liệu, các câu trả lời trong phiếu khảo sát có sự kết nối ý tưởng giữa các thành phần, cũng như nội dung giữa các thành phần trong bảng phỏng vấn.

Việc áp dụng kết hợp các phương pháp thu thập dữ liệu một cách cẩn trọng và khoa học sẽ góp phần đảm bảo tính khách quan, độ tin cậy và giá trị của kết quả nghiên cứu, chẳng hạn như phương pháp định tính có thể giúp kiểm chứng và đào sâu những phát hiện từ dữ liệu định lượng, hoặc ngược lại.

3.2.4 Phương pháp phân tích số liệu

Đối với mục tiêu 1 và mục tiêu 2, tác giả sử dụng phương pháp kiểm định độ tin cậy thang đo, EFA, CFA và SEM để xem xét ảnh hưởng của các nhân tố đến CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT;

Đối với mục tiêu 3, kết quả nghiên cứu của mục tiêu 1 và mục tiêu 2 là cơ sở để tác giả đề xuất một số hàm ý chính sách nhằm nâng cao CLNNL của các DNDLLH trên địa bàn TPCT.

Việc thực hiện các mục tiêu cụ thể của luận án được tiến hành thông qua việc sử dụng các phương pháp phân tích sau:

- Phân tích đánh giá độ tin cậy

Để đảm bảo tính chính xác và nhất quán nội tại của bảng câu hỏi đã xây dựng, việc kiểm định độ tin cậy của các thang đo bằng hệ số Cronbach's Alpha là một yêu cầu then chốt (Hoàng Trọng và Chu Nguyễn Mộng Ngọc, 2008). Nghiên cứu này đề xuất mô hình với các thang đo được định lượng bằng thang đo Likert 5 điểm (từ hoàn toàn không đồng ý đến hoàn toàn đồng ý), bao gồm Chính sách của địa phương có 04 biến quan sát; nhân tố Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có 05 biến; nhân tố Môi trường và điều kiện làm việc có 05 biến; nhân tố Chế độ đãi ngộ nhân viên có 05 biến; nhân tố Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên có 05

biến; nhân tố Đào tạo nhân viên có 05 biến; nhân tố Chuyển đổi số trong doanh nghiệp có 04 biến; nhân tố Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên có 08 biến và CLNNL có 06 biến. Do đó, việc đánh giá độ tin cậy của các thang đo này thông qua hệ số Cronbach's Alpha là điều cần thiết. Các nhà nghiên cứu như Nunnally (1978), Peterson (1994), Slater (1995), George và Mallery (2003) đã chỉ ra rằng, quá trình kiểm định này cần tuân thủ các tiêu chí sau: Giá trị Cronbach's Alpha của thang đo phải vượt ngưỡng 0,6 để được xem là đáng tin cậy; Hệ số tương quan giữa mỗi biến quan sát và tổng các biến còn lại trong thang đo cần lớn hơn 0,3. Các biến có hệ số thấp hơn ngưỡng này nên được loại bỏ; Giá trị Cronbach's Alpha khi loại bỏ một biến quan sát bất kỳ phải nhỏ hơn Cronbach's Alpha ban đầu của toàn thang đo. Nếu giá trị này lớn hơn, biến quan sát đó cần bị loại.

- EFA

Trong quá trình phân tích dữ liệu nghiên cứu, sau khi đã đánh giá độ tin cậy của các thang đo thông qua hệ số Cronbach's Alpha và loại bỏ các biến không đạt yêu cầu, các biến quan sát còn lại sẽ được đưa vào EFA để tiếp tục quá trình khám phá cấu trúc tiềm ẩn của dữ liệu.

EFA là một công cụ mạnh mẽ để khám phá cấu trúc ẩn trong dữ liệu đa biến. Tuy nhiên, để đảm bảo tính chính xác và ý nghĩa của kết quả, việc tuân thủ các khuyến nghị của Hair và cộng sự (1998) về các kiểm định và ngưỡng giá trị là vô cùng quan trọng. Việc xem xét kỹ lưỡng các chỉ số KMO, Bartlett's, tổng phương sai trích, Eigenvalues và hệ số tải nhân tố sẽ giúp nhà nghiên cứu xây dựng được một mô hình nhân tố khám phá phù hợp và có giá trị giải thích cao.

+ Đánh giá sự phù hợp của mô hình (Kiểm định KMO): Để xác định liệu dữ liệu có phù hợp để áp dụng phân tích nhân tố hay không, cần tiến hành kiểm định Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Chỉ số KMO đo lường mức độ thích hợp của việc phân tích nhân tố dựa trên tương quan riêng phần giữa các biến. Giá trị KMO dao động từ 0 đến 1, và theo Hair và cộng sự (1998), giá trị KMO cần nằm trong khoảng 0,5 đến 1,0 mới được xem là thỏa mãn điều kiện phù hợp cho phân tích nhân tố. Giá trị KMO càng gần 1 cho thấy dữ liệu càng thích hợp để rút trích nhân tố.

+ Đánh giá tính suy rộng cho tổng thể (Kiểm định Bartlett's): Kiểm định Bartlett được sử dụng để kiểm tra giả thuyết rằng các biến không có tương quan với nhau. Để phân tích nhân tố có ý nghĩa, cần bác bỏ giả thuyết này, nghĩa là các biến có tương quan đáng kể với nhau. Theo Hair và cộng sự (1998), giá trị p (Sig.) của kiểm định Bartlett's cần nhỏ hơn mức ý nghĩa thống kê thông thường (thường là 0,05) để kết luận rằng phân tích nhân tố là phù hợp.

+ Tổng phương sai trích: Cho biết tỷ lệ phần trăm tổng phương sai của tất cả các biến quan sát được giải thích bởi các nhân tố được rút trích. Giá trị này thể hiện khả năng của mô hình nhân tố trong việc tóm tắt thông tin từ các biến ban đầu. Hair và cộng sự (1998) gợi ý rằng giá trị tổng phương sai trích nên lớn hơn 50% để đảm bảo rằng các nhân tố được rút trích có khả năng giải thích đáng kể sự biến thiên của dữ liệu.

+ Xác định số lượng nhân tố (Giá trị Eigenvalues): đo lường lượng phương sai được giải thích bởi mỗi nhân tố. Các nhân tố có Eigenvalues lớn hơn 1 thường được giữ lại, vì chúng giải thích được một lượng phương sai lớn hơn một biến đơn lẻ.

+ Đánh giá ý nghĩa thực tiễn của nhân tố (Hệ số tải nhân tố): thể hiện mức độ tương quan giữa mỗi biến quan sát và mỗi nhân tố được rút trích. Giá trị tuyệt đối của hệ số tải nhân tố càng cao cho thấy mối quan hệ giữa biến và nhân tố đó càng mạnh. Hair và cộng sự (1998) đưa ra các ngưỡng tham khảo cho hệ số tải nhân tố dựa trên kích thước mẫu để đảm bảo mức ý nghĩa thiết thực của phân tích nhân tố: Hệ số tải nhân tố $> 0,35$: Được xem là đạt mức tối thiểu và thường áp dụng cho cỡ mẫu lớn ($n \geq 350$); Hệ số tải nhân tố $> 0,50$: Đạt mức tối thiểu khi cỡ mẫu thuộc khoảng 100 – 350 quan sát; Hệ số tải nhân tố $> 0,75$: Được xem là có ý nghĩa thực tiễn khi cỡ mẫu nhỏ ($n < 100$).

Những ngưỡng này giúp nhà nghiên cứu đánh giá mức độ đóng góp của từng biến vào từng nhân tố và đưa ra quyết định về việc giữ lại hay loại bỏ các biến trong mô hình nhân tố cuối cùng.

- Phân tích nhân tố khẳng định

Phân tích nhân tố khẳng định (Confirmatory Factor Analysis - CFA), theo Hair và cộng sự (2010), là một kỹ thuật thống kê đa biến được sử dụng để đánh

giá mức độ phù hợp giữa dữ liệu thu thập được và một mô hình lý thuyết đã được xây dựng trước đó. Thay vì khám phá cấu trúc tiềm ẩn như EFA, CFA tập trung vào việc kiểm định xem các biến quan sát (các mục hỏi trong bảng khảo sát) có thực sự đại diện cho các cấu trúc tiềm ẩn (các nhân tố, khái niệm) như mô hình lý thuyết đề xuất hay không. Quá trình này bao gồm việc đánh giá liệu các mối quan hệ giữa các biến quan sát và các nhân tố tiềm ẩn, cũng như mối quan hệ giữa chính các nhân tố tiềm ẩn, có được hỗ trợ bởi dữ liệu thực tế hay không.

Để đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy của kết quả CFA, cần tiến hành một số kiểm định quan trọng, bao gồm: tính đơn hướng (unidimensionality), giá trị hội tụ (convergent validity), và giá trị phân biệt (discriminant validity) (Steenkamp & Van, 1991).

+ Kiểm định tính đơn hướng là quá trình xem xét liệu mỗi nhóm các biến quan sát có thực sự đo lường một và chỉ một khái niệm tiềm ẩn duy nhất hay không. Một mô hình được xem là có tính đơn hướng tốt khi mỗi biến quan sát có mối quan hệ mạnh mẽ và duy nhất với nhân tố lý thuyết mà nó được cho là đại diện. Để đánh giá tính đơn hướng, các nhà nghiên cứu thường dựa vào một số chỉ số phù hợp mô hình (model fit indices). Các chỉ số phổ biến bao gồm:

(1) Chi-square điều chỉnh bậc tự do (CMIN/df): Tỷ lệ này giúp giảm bớt ảnh hưởng của kích thước mẫu. Giá trị CMIN/df thường được chấp nhận là nhỏ hơn 2 hoặc đôi khi nhỏ hơn 3 (Hu & Bentler, 1999).

(2) Chỉ số thích hợp so sánh (Comparative Fit Index - CFI) và chỉ số Tucker-Lewis (Tucker-Lewis Index - TLI): Các chỉ số này so sánh sự phù hợp của mô hình đề xuất với một mô hình cơ sở (null model). Giá trị CFI và TLI dao động từ 0 đến 1, với các giá trị lớn hơn 0,9 thường được xem là biểu thị sự phù hợp tốt (Hu & Bentler, 1999).

(3) Căn bậc hai trung bình của sai số xấp xỉ (Root Mean Square Error of Approximation - RMSEA): RMSEA đánh giá mức độ sai lệch giữa mô hình và dữ liệu trên mỗi bậc tự do. Giá trị RMSEA nhỏ hơn 0,08 thường được chấp nhận là phù hợp (Hu & Bentler, 1999).

+ Giá trị hội tụ đề cập đến mức độ mà các biến quan sát được cho là đo lường cùng một khái niệm tiềm ẩn có tương quan cao với nhau. Nói cách khác, các

chỉ báo của một nhân tố nên hội tụ hoặc chia sẻ một lượng phương sai đáng kể. Để đánh giá giá trị hội tụ, người ta thường xem xét trọng số nhân tố chuẩn hóa (standardized factor loadings). Các trọng số này thể hiện mức độ ảnh hưởng của nhân tố tiềm ẩn lên biến quan sát tương ứng. Giá trị trọng số chuẩn hóa lớn hơn 0,5 và có ý nghĩa thống kê (thường với $p < 0,05$) cho thấy giá trị hội tụ tốt (Anderson & Gerbing, 1988).

+ Giá trị phân biệt đánh giá mức độ mà một khái niệm tiềm ẩn khác biệt với các khái niệm tiềm ẩn khác trong mô hình. Điều này có nghĩa là các nhân tố khác nhau không nên có tương quan quá cao với nhau. Để kiểm tra giá trị phân biệt, người ta thường so sánh hệ số tương quan giữa các nhân tố tiềm ẩn với 1. Hệ số tương quan giữa bất kỳ cặp nhân tố nào nên khác biệt đáng kể so với 1 và có ý nghĩa thống kê (thường với $p < 0,05$).

+ Cuối cùng, độ tin cậy của thang đo đánh giá tính nhất quán và ổn định của các biến quan sát trong việc đo lường một khái niệm tiềm ẩn. Độ tin cậy thường được đánh giá thông qua ba chỉ số:

(1) Hệ số tin cậy tổng hợp (Composite Reliability - CR): Đây là một ước tính về độ tin cậy nội tại của một thang đo. Giá trị CR lớn hơn 0,7 thường được coi là chấp nhận được, mặc dù một số tác giả cho rằng lớn hơn 0,5 là đủ (Hair và cộng sự, 2010).

(2) Tổng phương sai trích (Average Variance Extracted - AVE): AVE đo lường lượng phương sai trong các biến quan sát được giải thích bởi nhân tố tiềm ẩn tương ứng. Giá trị AVE lớn hơn 0,5 cho thấy nhân tố giải thích được hơn một nửa phương sai của các chỉ báo của nó (Hair và cộng sự, 2010).

(3) Hệ số Cronbach's Alpha: Đây là một chỉ số phổ biến khác về độ tin cậy nội tại. Giá trị Cronbach's Alpha lớn hơn 0,6 thường được coi là chấp nhận được (Anderson & Gerbing, 1988).

- Phân tích cấu trúc tuyến tính

Khi mô hình được đánh giá phù hợp với dữ liệu thực tiễn, sắp xếp lại các biến theo mô hình thuyết ban đầu. Mô hình phân tích dạng mô hình tích hợp tuyến tính, ước lượng mối quan hệ nhân quả giữa các nhân tố tiềm ẩn.

Trong luận án này, phương pháp phân tích mô hình SEM đóng vai trò then chốt trong việc kiểm định lại các giả thuyết đã được đề xuất dựa trên mô hình nghiên cứu. SEM, tương tự như CFA, cho phép đánh giá mối quan hệ giữa các biến tiềm ẩn thông qua các biến quan sát. Tuy nhiên, điểm khác biệt và ưu việt của SEM nằm ở khả năng mở rộng, giúp phân tích đồng thời các mối quan hệ phức tạp, đa chiều giữa các thành phần khác nhau trong mô hình nghiên cứu, bao gồm cả mối quan hệ nhân quả trực tiếp và gián tiếp.

Việc ứng dụng SEM trong phân tích dữ liệu đòi hỏi việc xem xét kỹ lưỡng sự phù hợp của mô hình với dữ liệu thu thập được. Một trong những tiêu chí quan trọng để đánh giá sự phù hợp này là tính đơn hướng của các thang đo. Kiểm định tính đơn hướng đảm bảo rằng mỗi nhóm biến quan sát thực sự đo lường một khái niệm tiềm ẩn duy nhất, từ đó tăng cường độ tin cậy của các ước lượng trong mô hình SEM.

Bên cạnh việc đánh giá sự phù hợp tổng thể của mô hình, việc giải thích các kết quả phân tích SEM tập trung vào một số giá trị then chốt để đưa ra kết luận về các giả thuyết nghiên cứu:

- + Giá trị P-value: Giá trị này được sử dụng để xác định ý nghĩa thống kê của từng mối quan hệ giả định trong mô hình. Một giá trị p-value nhỏ hơn mức ý nghĩa thống kê (thường là 0,05) cho thấy có đủ bằng chứng để chấp nhận giả thuyết nghiên cứu, ngụ ý rằng mối quan hệ giữa các biến là có ý nghĩa về mặt thống kê trong phạm vi nghiên cứu.

- + Giá trị trọng số hồi quy đã chuẩn hóa (Standardized Regression Weights): Các trọng số này cho biết mức độ tác động tương đối giữa các yếu tố trong mô hình. Giá trị tuyệt đối của trọng số càng lớn, mức độ ảnh hưởng của biến độc lập lên biến phụ thuộc càng mạnh. Dấu của trọng số (+ hoặc -) thể hiện chiều hướng tác động (tác động dương hoặc tác động âm). Việc xem xét các trọng số đã chuẩn hóa giúp xác định tầm quan trọng tương đối của từng mối quan hệ trong việc giải thích sự biến thiên của các biến.

- + Giá trị R-bình phương (R^2): Giá trị này đánh giá khả năng giải thích của mô hình đối với sự biến thiên của từng biến phụ thuộc nội sinh. R^2 thể hiện tỷ lệ phương sai của biến phụ thuộc được giải thích bởi các biến độc lập tác động lên

nó trong mô hình. Giá trị R^2 càng cao cho thấy mô hình càng có khả năng giải thích tốt hơn sự biến động của biến phụ thuộc tương ứng.

TÓM TẮT CHƯƠNG 3

Chương 3 đã trình bày chi tiết quy trình thực hiện đề tài nghiên cứu. Trong đó có 4 bước chính, bao gồm: bước 1: nghiên cứu định tính; bước 2: nghiên cứu định lượng sơ bộ; bước 3: nghiên cứu định lượng chính thức và bước 4: thảo luận kết quả nghiên cứu. Tiếp đó là kết quả nghiên cứu định tính xây dựng thang đo các nhân tố. Có 09 thang đo cho 08 nhân tố và một biến phụ thuộc với tổng cộng 47 biến quan sát. Trong đó nhân tố Chính sách của địa phương có 04 biến quan sát; nhân tố Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có 05 biến; nhân tố Môi trường và điều kiện làm việc có 05 biến; nhân tố Chế độ đãi ngộ nhân viên có 05 biến; nhân tố Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên có 05 biến; nhân tố Đào tạo nhân viên có 05 biến; nhân tố Chuyển đổi số trong doanh nghiệp có 04 biến; nhân tố Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên có 08 biến và CLNNL có 06 biến. Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện để hiệu chỉnh thang đo. Thang đo được đánh giá độ tin cậy bằng hệ số Cronbach's Alpha và phân tích các nhân tố khám phá EFA. Sau khi kiểm định, phân tích có 02 biến quan sát không đảm bảo điều kiện nên bị loại. Cụ thể nhân tố Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có biến quan sát LK4 bị loại; nhân tố CLNNL loại biến CL6. Như vậy 09 thang đo còn lại tổng cộng 45 biến quan sát.

CHƯƠNG 4

KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN

4.1 Tổng quan về ngành du lịch thành phố Cần Thơ

TPCT có nhiều tiềm năng, lợi thế về điều kiện tự nhiên như có hơn 60% diện tích vùng nông thôn, được bao quanh bởi nhiều sông rạch nên có điều kiện thuận lợi để phát triển loại hình du lịch nông nghiệp (DLNN), đặc biệt là kết hợp để phát du lịch loại hình du lịch sông nước. Trên địa bàn thành phố đã phát triển khá nhiều điểm nhà vườn làm du lịch ở các quận huyện như Phong Điền, Cái Răng, Bình Thủy, Thốt Nốt... và đặc biệt là chiến lược định hướng phát triển DLNN về phía Tây của thành phố. Theo kết quả khảo sát năm 2021 của Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch cho thấy, trước dịch COVID-19, các điểm nhà vườn làm du lịch đều có thu nhập cao hơn so với chỉ làm vườn khoảng 30%. Đặc biệt là khu du lịch sinh thái cồn Sơn có khoảng 47 hộ làm du lịch, trong năm 2019 đón được từ 500 - 1.000 lượt khách/ngày, trong đó hơn 70% khách đến từ Miền Bắc, đem lại thu nhập cho người lao động khoảng 15 - 17 triệu đồng/tháng, cao hơn từ 5 lần so với khi chưa làm du lịch. Bên cạnh đó, theo đánh giá của nhiều chuyên gia, thời gian tới xu hướng du lịch hậu COVID-19 là tìm về với thiên nhiên, trong đó DLNN là một trong những loại hình du lịch được ưu tiên lựa chọn.

Phát triển DLNN đang nổi lên như một hướng đi chiến lược, mang lại lợi ích đa chiều cho TPCT. Không chỉ tạo ra cơ hội việc làm và nâng cao thu nhập bền vững cho người nông dân, DLNN còn đóng góp quan trọng vào sự phát triển kinh tế - xã hội chung của thành phố, thúc đẩy tăng trưởng kinh tế theo chiều sâu và gia tăng giá trị cho ngành nông nghiệp truyền thống. Việc khai thác tiềm năng du lịch từ các hoạt động nông nghiệp độc đáo của Cần Thơ mở ra một hướng tiếp cận mới, chuyển đổi từ sản xuất nông nghiệp thuần túy sang cung cấp các sản phẩm và dịch vụ du lịch hấp dẫn. Điều này trực tiếp tạo ra các công việc mới trong lĩnh vực dịch vụ, lưu trú, ẩm thực, vận chuyển và các hoạt động trải nghiệm liên quan đến nông nghiệp. Người nông dân không chỉ còn là người sản xuất mà còn trở thành những nhà cung cấp dịch vụ du lịch, hướng dẫn viên địa phương, qua đó đa dạng hóa nguồn thu nhập, giảm thiểu sự phụ thuộc vào các yếu tố thị trường nông sản biến động. Sự gắn kết giữa du lịch và nông nghiệp còn tạo động lực cho việc bảo tồn

và phát huy các giá trị văn hóa truyền thống, các làng nghề đặc trưng, góp phần làm phong phú thêm đời sống tinh thần của cộng đồng. Thực tế tại Cần Thơ đã chứng minh sự hiệu quả của mô hình DLNN với sự hình thành và phát triển đa dạng của các loại hình. Có thể kể đến ba hình thức chủ yếu:

- DLNN tham quan trong ngày: Loại hình này tập trung vào việc thu hút du khách đến tham quan các trang trại, vườn cây ăn trái, các cơ sở sản xuất nông nghiệp, trải nghiệm các hoạt động thu hoạch, chế biến nông sản, thưởng thức ẩm thực địa phương ngay tại chỗ. Ưu điểm của loại hình này là dễ triển khai, vốn đầu tư không quá lớn và phù hợp với quỹ thời gian eo hẹp của nhiều đối tượng du khách.

- DLNN tham quan và lưu trú: Phát triển trên cơ sở loại hình trên, hình thức này cung cấp thêm dịch vụ lưu trú tại các homestay, nhà nghỉ sinh thái nằm trong hoặc gần các khu vực nông nghiệp. Du khách có cơ hội trải nghiệm cuộc sống thường nhật của người nông dân, tham gia vào các hoạt động sản xuất nông nghiệp hàng ngày, hòa mình vào không gian thiên nhiên yên bình. Loại hình này mang lại trải nghiệm sâu sắc hơn, kéo dài thời gian lưu trú và tăng mức chi tiêu của du khách.

- Khu nghỉ dưỡng nhỏ gắn với hoạt động nông nghiệp: Đây là hình thức DLNN cao cấp hơn, kết hợp giữa nghỉ dưỡng tiện nghi và các hoạt động trải nghiệm nông nghiệp độc đáo. Các khu nghỉ dưỡng này thường được thiết kế hài hòa với cảnh quan nông thôn, cung cấp các dịch vụ chăm sóc sức khỏe, ẩm thực đặc sản từ nông sản địa phương và các chương trình tham quan, tìm hiểu về nông nghiệp. Loại hình này hướng đến đối tượng du khách có nhu cầu nghỉ dưỡng cao cấp và mong muốn khám phá những nét đặc sắc của văn hóa nông nghiệp địa phương.

Sự phát triển của các mô hình DLNN đa dạng này không chỉ thu hút du khách trong nước mà còn tạo sức hấp dẫn đối với du khách quốc tế, góp phần quảng bá hình ảnh Cần Thơ như một điểm đến du lịch sinh thái độc đáo và hấp dẫn. Đồng thời, DLNN còn tạo ra sự liên kết chặt chẽ giữa các ngành kinh tế khác như vận tải, thương mại, dịch vụ, góp phần thúc đẩy tăng trưởng kinh tế theo chiều sâu,

nâng cao giá trị gia tăng cho ngành nông nghiệp thông qua việc đa dạng hóa sản phẩm và dịch vụ.

Bảng 4.1 Tổng số lượt khách du lịch đến thành phố Cần Thơ trong 5 năm qua

TT	CHỈ TIÊU	ĐVT	2019	2020	2021	2022	2023
TỔNG SỐ KHÁCH							
I	THAM QUAN, DU LỊCH	<i>Lượt</i>	8.869.065	5.605.865	2.118.205	5.988.000	5.136.505
1	Khách lưu trú	<i>Lượt</i>	3.006.715	2.020.145	898.205	2.979.000	2.508.305
	Khách quốc tế	<i>Lượt</i>	409.023	111.420	9.705	159.000	58.305
	Khách trong nước	<i>Lượt</i>	2.597.692	1.908.725	888.500	2.820.000	2.450.000
2	Khách tham quan trong ngày	<i>Lượt</i>	5.862.350	3.585.720	1.220.000	3.009.000	2.625.000
II	Khách do các DN lữ hành phục vụ	<i>Lượt</i>	221.110	77.100	11.000	91.400	73.350
	Khách du lịch quốc tế đến (inbound)	<i>Lượt</i>	32.350	7.820	-	4.500	3.200
	Khách du lịch nội địa	<i>Lượt</i>	24.800	5.550	11.000	78.000	67.800
	Khách du lịch nước ngoài (outbound)	<i>Lượt</i>	163.960	63.730	-	8.900	23.50
III	DOANH THU	<i>Tỉ đồng</i>	4.435	3.169	1.375	4.117	5.420

(Nguồn: Tác giả tổng hợp)

Bên cạnh đó, văn hóa truyền thống của vùng đất Tây Nam Bộ ẩn chứa nguồn lực dồi dào để phát triển các sản phẩm du lịch mang đậm bản sắc địa phương. Trong đó, văn hóa sông nước, đặc biệt là hình ảnh các chợ nổi (tiêu biểu như chợ nổi Cái Răng và Phong Điền), là một yếu tố độc đáo và hấp dẫn du khách. Chợ nổi không chỉ là nơi giao thương mà còn là biểu tượng văn hóa đặc trưng của vùng ĐBSCL. So với chợ nổi Phong Điền, chợ nổi Cái Răng nổi bật hơn về quy mô và sự nhộn nhịp, thu hút đông đảo du khách trong và ngoài nước đến trải nghiệm. Điểm đặc trưng làm nên sự khác biệt của chợ nổi Cái Răng chính là hoạt động buôn bán các loại trái cây tươi ngon và đặc sản của vùng Đồng bằng sông Cửu Long.

Lịch sử hình thành của chợ nổi gắn liền với điều kiện giao thông đường bộ thời kỳ trước còn hạn chế. Khi đó, sông ngòi trở thành tuyến giao thông huyết mạch, và việc tụ tập buôn bán trên thuyền, ghe đã trở thành một phương thức trao đổi hàng hóa tự nhiên và hiệu quả của người dân và tiểu thương trong vùng. Sự tồn tại và phát triển của chợ nổi Cái Răng ngày nay không chỉ mang giá trị kinh tế mà còn là minh chứng sống động cho nét văn hóa sông nước độc đáo, cần được bảo tồn và phát huy để trở thành một sản phẩm du lịch đặc thù, góp phần vào sự phát triển bền vững của địa phương.

Cơ sở vật chất, hạ tầng du lịch

- Cơ sở lưu trú: toàn thành phố hiện có 636 cơ sở lưu trú du lịch, với khoảng 11.000 phòng lưu trú; trong đó, cơ sở lưu trú từ 1 - 5 sao có 131 cơ sở;
- Doanh nghiệp hoạt động lữ hành: 74 cơ sở (trong đó: 42 lữ hành nội địa, 32 lữ hành quốc tế);
- Khu, điểm tham quan du lịch: 36 khu, điểm.
- Vận tải hành khách, khách du lịch:

+ Đường hàng không: Cảng hàng không quốc tế Cần Thơ được xây dựng đạt quy mô sân bay cấp 4E, công suất thiết kế 3 triệu hành khách/năm, là một trong 02 sân bay quốc tế của ĐBSCL (cùng với Cảng hàng không quốc tế Phú Quốc). Năm 2023, Cảng hàng không Quốc tế Cần Thơ đã đón 8.471 chuyến bay (trong đó nội địa là 8.041 chuyến và quốc tế là 430 chuyến), tổng số hành khách là 1.293.335 (nội địa là 1.239.414 hành khách, quốc tế là 53.921 hành khách) tăng khoảng 1,5% so với cùng kỳ năm 2022. Việc khai thác các đường bay tại Cảng Hàng không Quốc tế Cần Thơ vẫn còn hạn chế về công suất. Hiện nay, chỉ khai thác 06 đường bay nội địa từ Cần Thơ đến Hà Nội, Đà Nẵng, Hải Phòng, Vinh, Phú Quốc, Côn Đảo và 01 đường bay quốc tế đi Hàn Quốc. Trong đó, Hãng hàng không Vietjet đang khai thác 5 đường bay nội địa (Cần Thơ đến Hà Nội, Đà Nẵng, Vinh, Phú Quốc, Hàn Quốc); Hãng hàng không Vietnam Airline đang khai thác 2 đường bay nội địa (Hà Nội và Đà Nẵng); Hãng hàng không Bamboo ngừng khai thác từ 01/11/2023. So với năm 2019, các hãng bay đã tạm dừng 6 đường bay nội địa từ Cần Thơ đến Quy Nhơn (Bình Định), Thanh Hóa, Buôn Mê Thuột, Nha Trang, Đà

Lạt và gần đây nhất là Vân Đồn (Quảng Ninh) và 3 đường bay quốc tế (Thái Lan, Malaysia, Đài Loan).

- Vận tải thủy nội địa phục vụ khách du lịch:

+ Cảng bến hành khách du lịch: trên địa bàn thành phố hiện nay có 29 bến thủy nội địa hành khách du lịch được Sở Giao thông vận tải công bố hoạt động và 02 cảng hành khách du lịch khu vực bến Ninh Kiều do Cục Đường thủy nội địa Việt Nam công bố hoạt động.

+ Phương tiện vận tải phục vụ khách du lịch: Khu vực bến Ninh Kiều hiện tại có 03 nhà hàng du thuyền đang hoạt động: Du thuyền Cần Thơ, Du thuyền Ninh Kiều, du thuyền Ánh Dương và 01 tàu cao tốc Mai Linh chạy tuyến Cần Thơ - Côn Đảo. Tổng số phương tiện tàu chở khách du lịch từ bến Ninh Kiều đi tham quan chợ nổi Cái Răng và vườn sinh thái, hiện nay có khoảng 208 phương tiện, trọng tải mỗi phương tiện từ 10 - 50 khách. Ngoài ra, khu vực Cồn Sơn thuộc quận Bình Thủy cũng là địa điểm đang thu hút khách du lịch hiện nay, bình quân mỗi ngày có khoảng 100 lượt tàu chở khách du lịch đến địa điểm này.

- Vận tải hành khách công cộng bằng xe điện: triển khai “Thí điểm sử dụng phương tiện xe bốn bánh (từ 9 chỗ ngồi đến 15 chỗ ngồi) chạy năng lượng điện vận chuyển khách du lịch trong phạm vi hạn chế trên địa bàn TPCT”:

+ Theo số liệu báo cáo từ 02 đơn vị vận tải, kết quả sản lượng (01/01/2023 - 29/11/2023) năm 2023 như sau: Công ty TNHH Du lịch sinh thái Mỹ Khánh: Số lượng phương tiện 16 xe, vận chuyển: 17.553 chuyến, Sản lượng khách vận chuyển: 115.532 khách. Công ty TNHH XDTMSX Tân Đại Phong: Số lượng phương tiện: 06 xe, vận chuyển: 10.200 chuyến, Sản lượng khách vận chuyển: 81.500 khách. Trong 11 tháng đầu năm 2023, tổng số lượt xe thực hiện bằng 25,04 % và sản lượng hành khách vận chuyển bằng 34,14 % so với kết quả 11 tháng đầu năm 2022.

+ Giao thông công cộng bằng xe buýt: Hiện nay, trên địa bàn thành phố đang hoạt động 10 tuyến xe buýt nội tỉnh phục vụ cho hành khách và khách du lịch thuận tiện di chuyển: Ba Láng - Ô Môn; Cảng hàng không quốc tế Cần Thơ - thị trấn Phong Điền - khu di tích lịch sử chiến thắng Ông Hào; Ô Môn - ngã ba Lộ Tẻ; Ô Môn - Vĩnh Thạnh; ngã ba Lộ Tẻ (Thốt Nốt) - Kinh B - kéo dài bến xe tỉnh Kiên

Giang; ngã ba Lộ Tẻ (Thốt Nốt) - thị trấn Cờ Đỏ; Phong Điền - Thới Lai; Ba Láng (quận Cái Răng) - khu công nghiệp Trà Nóc - Ô Môn; Cần Thơ - Giai Xuân - Phong Điền và Phong Điền - Lộ tẻ Ba Se - Ô Môn.

4.2 Các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực

- Kết quả kiểm định hệ số tin cậy Cronbach's Alpha

Dựa trên nền tảng các nghiên cứu thực nghiệm đã có và kết quả thu được từ giai đoạn nghiên cứu sơ bộ, hệ thống thang đo cho các khái niệm trong mô hình nghiên cứu đã được xây dựng một cách bài bản. Quá trình này đảm bảo tính kế thừa những tri thức khoa học hiện tại đồng thời điều chỉnh và bổ sung để phù hợp với bối cảnh nghiên cứu cụ thể. Mỗi khái niệm chủ chốt trong mô hình được định lượng hóa thông qua một tập hợp các biến quan sát, cho phép thu thập dữ liệu một cách có hệ thống và đánh giá các mối quan hệ tiềm năng. Theo đó, Chính sách của địa phương được thể hiện qua 04 biến quan sát; Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH được thể hiện qua 05 biến quan sát; Môi trường và điều kiện làm việc được thể hiện qua 05 biến quan sát; Chế độ đãi ngộ nhân viên được thể hiện qua 05 biến quan sát; Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên được thể hiện qua 05 biến quan sát; Đào tạo nhân viên được thể hiện qua 05 biến quan sát; Chuyển đổi số trong doanh nghiệp được thể hiện qua 04 biến quan sát; Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên được thể hiện qua 08 biến quan sát và CLNNL được thể hiện qua 06 biến quan sát.

+ Thang đo Chính sách của địa phương

Hệ số Cronbach's Alpha của thang đo đạt giá trị 0,819, cho thấy mức độ đồng nhất nội tại của thang đo này là rất đáng tin cậy, các biến đo lường có sự đóng góp nhất quán vào việc đo lường khái niệm nghiên cứu. Kết quả kiểm định cho thấy tất cả các biến đo lường trong thang đo này đều có hệ số tương quan biến tổng đảm bảo ngưỡng yêu cầu, dao động trong khoảng từ 0,579 đến 0,719. Điều này khẳng định rằng mỗi biến đo lường đều có mối tương quan tích cực và đủ mạnh với tổng thể các biến còn lại, cho thấy chúng đều đang đo lường cùng một khía cạnh của khái niệm nghiên cứu. Các biến có hệ số tương quan biến tổng cao hơn cho thấy sự đóng góp lớn hơn vào độ tin cậy chung của thang đo, các chính sách này có mối liên hệ chặt chẽ với nhau và cùng phản ánh nhận thức của người lao động về sự hỗ

trợ từ chính quyền địa phương. Do đó, tất cả các biến quan sát trong thành phần này đều được đánh giá là phù hợp để được sử dụng trong bước EFA tiếp theo.

Bảng 4.2 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Chính sách của địa phương”

Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha <i>Chính sách của địa phương</i> = 0,828		
CS1	0,693	0,765
CS2	0,630	0,794
CS3	0,600	0,806
CS4	0,695	0,764

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

+ Thang đo Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành

Kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy thang đo “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH” có độ tin cậy cao và đảm bảo cho các phân tích tiếp theo. Cụ thể, hệ số Cronbach's Alpha đạt giá trị 0,798, cho thấy mức độ tương quan chặt chẽ giữa các biến quan sát, khẳng định tính đồng nhất của thang đo trong việc đo lường khái niệm “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH”; Đồng thời, tất cả các biến đo lường trong thang đo đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,30 (từ 0,524 đến 0,642), cho thấy mỗi biến đều đóng góp vào việc đo lường khái niệm chung và không có biến nào cần bị loại bỏ do tương quan yếu với các biến khác.

Bảng 4.3 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH”

Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha <i>Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH</i> = 0,798		
LK1	0,642	0,733
LK2	0,608	0,697
LK3	0,576	0,764
LK4	0,524	0,792

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

Mức độ tin cậy cao của thang đo khẳng định rằng các yếu tố như thực tập, trao đổi nhân lực, hay cập nhật chương trình đào tạo đều là những khía cạnh mà

người lao động và doanh nghiệp quan tâm khi nói về sự liên kết. Điều này giúp các nhà quản lý và cơ sở đào tạo có thể tập trung cải thiện đồng bộ các yếu tố này để nâng cao hiệu quả hợp tác.

+ Thang đo Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên

Kết quả kiểm định độ tin cậy cho thấy thang đo hệ thống thu hút và tuyển chọn nhân viên đạt được độ tin cậy cao, thể hiện qua các chỉ số cụ thể như: hệ số Cronbach's Alpha của thang đo này đạt giá trị 0,871, khẳng định mạnh mẽ rằng các biến quan sát trong thang đo này có mối quan hệ chặt chẽ và đáng tin cậy. Kết quả phân tích cũng cho thấy hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến đo lường trong thang đo hệ thống thu hút và tuyển chọn nhân viên đều đảm bảo lớn hơn 0,30, dao động trong khoảng từ 0,619 đến 0,792. Điều này cho thấy rằng mỗi biến quan sát trong thang đo đều có mối tương quan tích cực và đáng kể với tổng thể thang đo, đồng nghĩa với việc mỗi biến đều đóng góp vào việc đo lường khái niệm về hệ thống thu hút và tuyển chọn nhân viên một cách nhất quán. Các giá trị hệ số tương quan biến tổng cao (từ 0,619 trở lên) càng củng cố thêm bằng chứng về độ tin cậy cao của thang đo, cho thấy các biến quan sát có sự liên kết mạnh mẽ với nhau trong việc phản ánh khái niệm nghiên cứu. Độ tin cậy cao của thang đo giúp các nhà quản lý nhân sự biết rằng để cải thiện chất lượng tuyển dụng, họ cần phải xem xét và cải thiện tất cả các khía cạnh này một cách đồng bộ.

Bảng 4.4 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên”

Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên = 0,871		
TD1	0,619	0,862
TD2	0,623	0,861
TD3	0,759	0,828
TD4	0,792	0,821
TD5	0,700	0,842

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

Với hệ số Cronbach's Alpha đạt ngưỡng rất tốt và tất cả các biến quan sát đều có hệ số tương quan biến tổng đảm bảo, cho thấy rằng tất cả các biến quan sát

trong thành phần thang đo lường hệ thống thu hút và tuyển chọn nhân viên đều phù hợp để được sử dụng trong phân tích EFA tiếp theo.

+ Thang đo Đào tạo nhân viên

Đánh giá độ tin cậy của thang đo “Đào tạo nhân viên” cho thấy mức độ nhất quán nội tại cao. Kết quả phân tích Cronbach's Alpha đạt 0,862, vượt ngưỡng 0,70 thường được chấp nhận, cho thấy các mục hỏi trong thang đo có sự tương quan chặt chẽ với nhau và đo lường cùng một khái niệm. Thêm vào đó, việc kiểm tra hệ số tương quan biến tổng của từng biến quan sát trong thang đo đều cho thấy giá trị thỏa mãn. Tất cả các biến đều có hệ số tương quan biến tổng lớn hơn 0,30, dao động từ 0,596 đến 0,762. Điều này khẳng định rằng mỗi biến đóng góp đáng kể vào việc đo lường khái niệm chung của thang đo và không có biến nào cần bị loại bỏ do tương quan yếu. Sự tin cậy của thang đo cho thấy rằng các yếu tố được khảo sát đều là những khía cạnh quan trọng và có liên quan chặt chẽ đến việc đánh giá hiệu quả đào tạo. Điều này giúp doanh nghiệp hiểu rằng việc đào tạo không chỉ là tổ chức các khóa học mà cần phải gắn với mục tiêu chiến lược và nhu cầu thực tế của nhân viên. Do đó, tất cả các biến quan sát thuộc thang đo “Đào tạo nhân viên” đều đủ điều kiện để tiếp tục được sử dụng trong phân tích EFA ở các bước nghiên cứu tiếp theo.

Bảng 4.5 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Đào tạo nhân viên”

Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha <i>Đào tạo nhân viên</i> = 0,862		
DT1	0,695	0,830
DT2	0,762	0,812
DT3	0,726	0,822
DT4	0,628	0,847
DT5	0,596	0,854

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

+ Thang đo Chuyển đổi số trong DNLH

Đánh giá độ tin cậy của thang đo “Chuyển đổi số trong DNLH” cho thấy sự nhất quán nội tại cao. Hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,846, vượt ngưỡng 0,7 thường được chấp nhận, cho thấy các biến quan sát đo lường cùng một khái niệm tiềm ẩn.

Thêm vào đó, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các mục đều lớn hơn 0,3 (dao động từ 0,635 đến 0,739), khẳng định mỗi biến đóng góp đáng kể vào thang đo tổng thể. Độ tin cậy cao này cho phép kết luận rằng các yếu tố trên đều là những thành phần quan trọng và có mối liên hệ chặt chẽ với nhau khi đánh giá về mức độ chuyển đổi số trong các doanh nghiệp du lịch. Để đẩy mạnh chuyển đổi số, các doanh nghiệp cần tập trung vào tất cả các khía cạnh này một cách đồng bộ. Nhờ các chỉ số tin cậy đạt yêu cầu này, tất cả các biến quan sát trong thang đo “Chuyển đổi số trong DNLH” đều phù hợp cho bước phân tích EFA tiếp theo.

Bảng 4.6 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Chuyển đổi số trong DNLH”

Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha <i>Chuyển đổi số trong DNLH</i> = 0,846		
CDS1	0,657	0,815
CDS2	0,739	0,780
CDS3	0,635	0,825
CDS4	0,700	0,797

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

+ Thang đo Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên

Đánh giá độ tin cậy của thang đo “Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên” cho thấy sự nhất quán nội tại cao giữa các mục hỏi. Hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,921, vượt ngưỡng 0,7 thường được coi là chấp nhận được và tiến gần đến mức rất tốt (>0,9). Điều này cho thấy các biến quan sát trong thang đo có mối tương quan chặt chẽ và cùng đo lường một khái niệm tiềm ẩn. Thêm vào đó, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến đo lường đều lớn hơn 0,30 (dao động từ 0,570 đến 0,806), chứng tỏ mỗi biến đóng góp đáng kể vào việc đo lường chung của thang đo. Các giá trị này đều vượt qua mức tối thiểu 0,30, cho thấy không có biến nào cần bị loại bỏ do tương quan yếu với tổng thể thang đo. Tất cả các biến quan sát đều phù hợp và có thể được sử dụng trong bước phân tích EFA tiếp theo để xác định cấu trúc tiềm ẩn của thang đo. Độ tin cậy rất cao của thang đo này cho thấy các doanh nghiệp du lịch tại Cần Thơ có sự nhất quán trong cách họ nhìn nhận và thực hiện việc đánh giá hiệu quả công việc. Nó cung cấp một nền tảng vững chắc

để phân tích sâu hơn về những điểm mạnh và điểm yếu trong quy trình đánh giá này.

Bảng 4.7 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên”

Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha <i>Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên</i> = 0,921		
DG1	0,800	0,905
DG2	0,806	0,905
DG3	0,803	0,905
DG4	0,804	0,905
DG5	0,570	0,926
DG6	0,766	0,908
DG7	0,617	0,920
DG8	0,751	0,909

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

+ Thang đo Môi trường và điều kiện làm việc

Kết quả kiểm định độ tin cậy của thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc” cho thấy hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,893, một giá trị được đánh giá là tốt, cho thấy mức độ nhất quán nội tại cao giữa các biến quan sát. Bên cạnh đó, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến đo lường đều vượt ngưỡng 0,30, dao động từ 0,653 đến 0,811. Điều này khẳng định rằng mỗi biến đều có sự đóng góp đáng kể vào thang đo chung. Độ tin cậy cao này xác nhận rằng các yếu tố từ cơ sở vật chất đến văn hóa giao tiếp đều là những thành phần cấu thành nên môi trường và điều kiện làm việc trong nhận thức của người lao động. Điều này giúp các doanh nghiệp biết rằng để cải thiện môi trường làm việc, họ cần phải chú ý đến cả khía cạnh vật chất và tinh thần. Với các chỉ số tin cậy đạt được, có thể kết luận rằng thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc” có độ tin cậy cao và tất cả các biến quan sát trong thành phần này đều phù hợp để tiếp tục được sử dụng trong phân tích EFA ở các bước nghiên cứu tiếp theo.

Bảng 4.8 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Môi trường và điều kiện làm việc”

Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha <i>Môi trường và điều kiện làm việc</i> = 0,893		
MT1	0,682	0,882
MT2	0,811	0,853
MT3	0,789	0,858
MT4	0,653	0,888
MT5	0,758	0,865

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

+ Thang đo Chế độ đãi ngộ nhân viên

Đánh giá độ tin cậy của thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên” cho thấy thang đo này có độ tin cậy cao, được chứng minh bằng hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,887, vượt ngưỡng 0,7 thường được chấp nhận. Điều này cho thấy sự nhất quán nội tại cao giữa các biến quan sát trong thang đo. Thêm vào đó, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến đo lường đều lớn hơn 0,30 (dao động từ 0,670 đến 0,798). Điều này khẳng định mỗi biến đều có sự đóng góp đáng kể và tương quan tốt với tổng thể thang đo, cho thấy chúng cùng đo lường một khái niệm chung. Độ tin cậy cao của thang đo khẳng định rằng các yếu tố này là những khía cạnh mà người lao động thường dùng để đánh giá về chế độ đãi ngộ. Điều này giúp doanh nghiệp hiểu rằng để xây dựng một chế độ đãi ngộ hiệu quả, họ cần phải đảm bảo tính công bằng, minh bạch và gắn liền với hiệu quả công việc cũng như chiến lược phát triển của doanh nghiệp. Với các kết quả kiểm định này, tất cả các biến quan sát thuộc thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên” đều đủ điều kiện để tiếp tục được sử dụng trong phân tích EFA.

Bảng 4.9 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “Chế độ đãi ngộ nhân viên”

Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha <i>Chế độ đãi ngộ nhân viên</i> = 0,887		
DN1	0,723	0,865
DN2	0,798	0,845
DN3	0,727	0,862
DN4	0,670	0,875
DN5	0,721	0,864

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

+ Thang đo Chất lượng nguồn nhân lực

Kết quả kiểm định cho thấy thang đo CLNNL có độ tin cậy cao. Hệ số Cronbach's Alpha đạt 0,858, vượt ngưỡng 0,7 thường được chấp nhận, cho thấy sự nhất quán nội tại tốt giữa các biến quan sát. Thêm vào đó, hệ số tương quan biến tổng của tất cả các biến đo lường đều lớn hơn 0,30 (dao động từ 0,639 đến 0,714), khẳng định mỗi biến đều đóng góp vào việc đo lường khái niệm chung của thang đo. Điều này cung cấp một cơ sở vững chắc để đánh giá thực trạng nguồn nhân lực và đề xuất các giải pháp cải thiện hiệu quả. Với các chỉ số này, tất cả các biến quan sát trong thang đo CLNNL đều phù hợp và có thể được sử dụng trong bước phân tích EFA tiếp theo.

Bảng 4.10 Kết quả Cronbach's Alpha thang đo “CLNNL”

Ký hiệu	Hệ số tương quan biến tổng	Cronbach's Alpha nếu loại biến
Cronbach's Alpha <i>CLNNL</i> = 0,858		
CL1	0,699	0,823
CL2	0,667	0,831
CL3	0,639	0,838
CL4	0,652	0,835
CL5	0,714	0,818

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

Như vậy, sau kiểm định Cronbach's Alpha, tất cả các biến quan sát đều phù hợp để đưa vào EFA.

- Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Sau khi loại bỏ hai biến quan sát DT4 và DT5 do không đáp ứng các tiêu chí cần thiết trong lần phân tích EFA ban đầu, quá trình phân tích EFA được thực hiện lại với 43 biến quan sát còn lại. Kết quả phân tích cuối cùng cho thấy 43 biến quan sát này hội tụ thành 9 nhóm nhân tố có ý nghĩa thống kê.

Tổng phương sai trích được từ 9 nhân tố này là 61,530%, với hệ số eigenvalue tương ứng là 2,221. Điều này cho thấy 9 nhân tố được xác định có khả năng giải thích 61,530% sự biến động của dữ liệu nghiên cứu. Con số này là một minh chứng quan trọng về mặt thống kê, cho thấy các nhân tố được khám phá có khả năng đại diện và giải thích tốt cho sự phức tạp của chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp du lịch lữ hành. Nó không chỉ là một con số, mà còn là bằng chứng cho thấy mô hình nghiên cứu có cơ sở vững chắc, giúp định hình các chiến lược quản trị sau này.

Đánh giá về độ phù hợp của mô hình EFA với dữ liệu, hệ số KMO đạt giá trị 0,866, vượt ngưỡng 0,5 và cho thấy mức độ phù hợp tốt của phân tích EFA với tập dữ liệu hiện tại. Điều này có ý nghĩa thực tiễn là các biến quan sát được chọn có mối liên hệ nội tại chặt chẽ và có thể được gom nhóm lại một cách hợp lý.

Thêm vào đó, kiểm định Bartlett về tính tương quan giữa các biến quan sát cho thấy giá trị Chi-square là 9220,370 với mức ý nghĩa thống kê là 0,000 ($p < 0,05$). Kết quả này khẳng định rằng các biến quan sát trong mô hình có mối tương quan đáng kể trên toàn bộ quan sát nghiên cứu, một điều kiện cần thiết cho phân tích nhân tố. Về mặt thực tiễn, điều này có nghĩa là các câu hỏi trong bảng khảo sát của nghiên cứu không phải là ngẫu nhiên mà có mối liên hệ logic, phản ánh một cấu trúc ngầm định về các nhân tố ảnh hưởng đến CLNNL. Điều này cũng có thêm tính hợp lệ của việc sử dụng EFA.

Tóm lại, dựa trên các chỉ số KMO, Bartlett's test và tổng phương sai trích, các thang đo được hình thành từ phân tích EFA này được đánh giá là chấp nhận được về mặt thống kê và sẽ được tiếp tục đưa vào quy trình phân tích CFA để kiểm định cấu trúc nhân tố một cách chặt chẽ hơn.

Bảng 4.11 Kết quả phân tích nhân tố khám phá

Biến quan sát	Nhân tố								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
DG4	0,873								
DG2	0,859								
DG3	0,858								
DG1	0,831								
DG6	0,802								
DG8	0,764								
DG7	0,622								
DG5	0,591								
MT2		0,867							
MT3		0,866							
MT5		0,771							
MT1		0,733							
MT4		0,705							
DN2			0,855						
DN5			0,809						
DN3			0,764						
DN1			0,762						
DN4			0,672						
TD4				0,901					
TD3				0,882					
TD5				0,775					
TD2				0,569					
TD1				0,504					
CL1					0,730				
CL2					0,714				
CL5					0,710				
CL3					0,674				
CL4					0,667				
CDS2						0,847			
CDS4						0,762			

CDS1	0,731	
CDS3	0,622	
CS4	0,816	
CS1	0,759	
CS2	0,707	
CS3	0,626	
DT2	0,986	
DT1	0,888	
DT3	0,696	
LK2		0,855
LK1		0,724
LK3		0,632
LK4		0,585

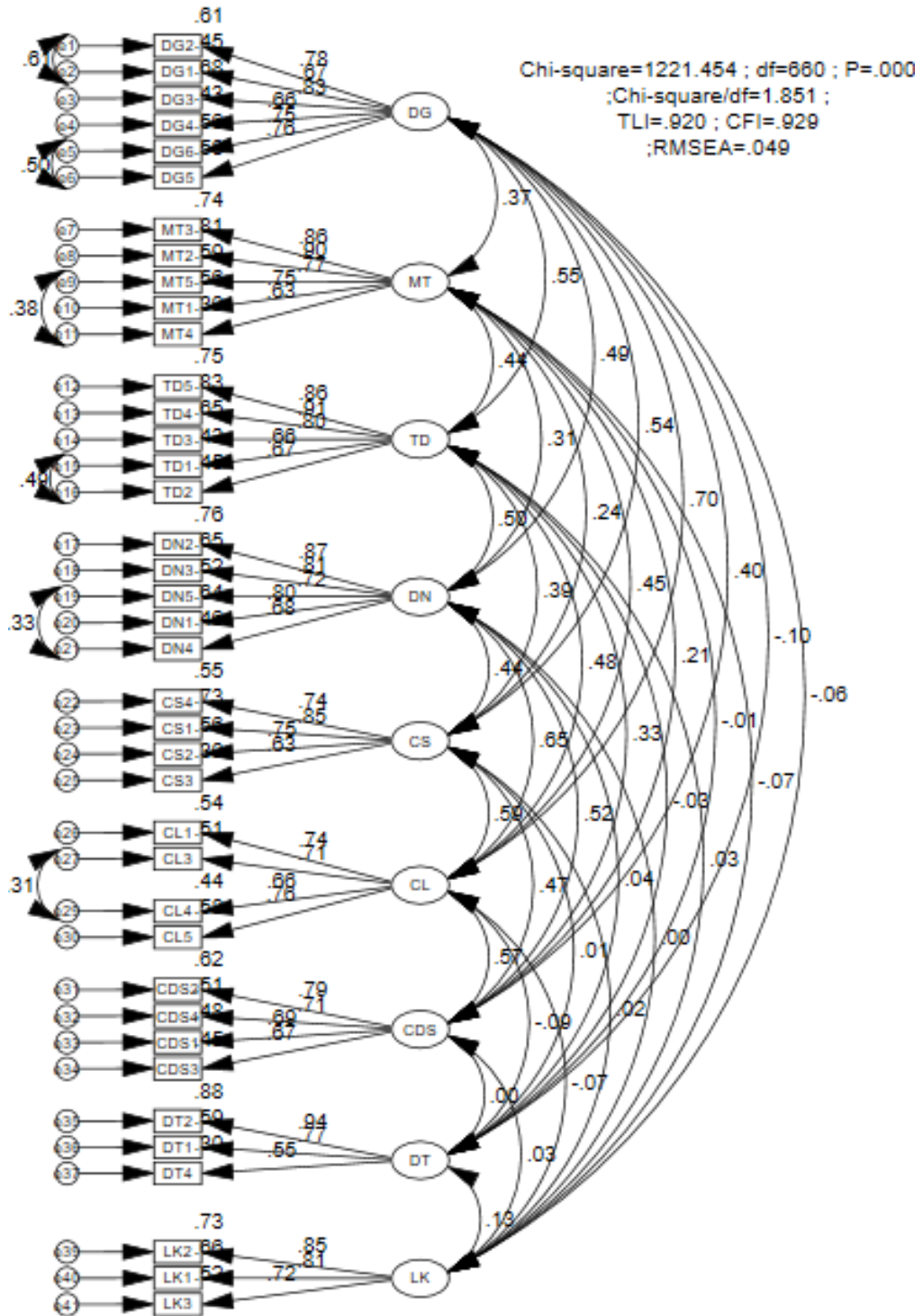
(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

- Kết quả phân tích nhân tố khẳng định

Kết quả phân tích cho thấy giá trị P-value của Chi-square là 0,000, nhỏ hơn mức ý nghĩa 0,05. Giá trị Chi-square điều chỉnh bậc tự do (CMIN/df) là 1,851, nhỏ hơn ngưỡng 2. Chỉ số thích hợp so sánh (CFI) và chỉ số Tucker và Lewis (TLI) lần lượt đạt 0,929 và 0,920, đều vượt qua ngưỡng 0,9. Cuối cùng, chỉ số RMSEA là 0,049, nhỏ hơn ngưỡng 0,06. Theo các tiêu chí đánh giá được đề xuất bởi Hu và Bentler (1999), các giá trị thống kê này đều thỏa mãn các điều kiện chấp nhận được, cho thấy bộ thang đo nhìn chung có sự tương thích tốt giữa dữ liệu thu thập và mô hình lý thuyết đã xây dựng. Điều này khẳng định rằng, về mặt cấu trúc, các thang đo được sử dụng đủ mạnh mẽ để đo lường các khái niệm.

Tuy nhiên, khi xem xét kỹ hơn, kết quả cho thấy chỉ có bốn thành phần (CS, CDS, DT và LK) đạt được tính đơn hướng. Thành phần còn lại không đáp ứng tiêu chí này do phát hiện mối tương quan giữa các sai số của các biến quan sát thuộc thành phần đó. Trong thực tiễn của doanh nghiệp du lịch, điều này có thể ngụ ý rằng một số câu hỏi khảo sát trong các thang đo này có thể bị ảnh hưởng bởi những yếu tố bên ngoài hoặc không được đo lường trong mô hình. Chẳng hạn, một nhân viên có thể đánh giá môi trường làm việc tốt không chỉ vì cơ sở vật chất mà còn vì mức lương hấp dẫn, dù câu hỏi đó không trực tiếp đề cập đến lương. Tóm lại, bước

đầu tiên của CFA đã cung cấp những bằng chứng ban đầu về mức độ phù hợp của mô hình lý thuyết với dữ liệu. Mặc dù bộ thang đo tổng thể cho thấy sự phù hợp chấp nhận được, việc xác định được thành phần không đạt tính đơn hướng đặt ra yêu cầu cần xem xét và điều chỉnh mô hình ở các bước phân tích tiếp theo để đảm bảo tính chính xác và độ tin cậy của kết quả nghiên cứu.



Hình 4.1 Kết quả phân tích nhân tố khẳng định
(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

Để đánh giá tính hội tụ của thang đo, hệ số chuẩn hóa của các biến quan sát được kiểm tra, cho thấy dao động từ 0,579 đến 0,968, đều đạt mức ý nghĩa thống kê với $p = 0,000$. Kết quả này chứng minh rằng các biến quan sát dùng để đo lường các khái niệm nghiên cứu đều đảm bảo giá trị hội tụ. Trong bối cảnh thực tế tại các DNDLLH, kết quả này chứng tỏ rằng các câu hỏi khảo sát được sử dụng đã đo lường một cách hiệu quả các khái niệm nghiên cứu. Ví dụ, các câu hỏi về “nơi làm việc an toàn” hay “được cung cấp đầy đủ trang thiết bị” đều thực sự tập trung vào việc đo lường khái niệm “Môi trường và điều kiện làm việc”. Ngoài ra, độ tin cậy tổng hợp và trung bình phương sai trích (AVE) cũng được tính toán, cho thấy các thang đo đạt yêu cầu về độ tin cậy tổng hợp, với AVE đều vượt mức 0,50. Điều này củng cố thêm rằng các thang đo không chỉ có độ tin cậy cao mà còn giải thích tốt các khái niệm nghiên cứu, đồng thời các khái niệm được trích xuất đều hội tụ chặt chẽ vào thang đo.

Để xác định mức độ hội tụ của các thang đo trong nghiên cứu, hệ số tải nhân tố chuẩn hóa của từng biến quan sát đã được xem xét. Phân tích cho thấy các hệ số này dao động trong khoảng từ 0,579 đến 0,968, và tất cả đều đạt ngưỡng ý nghĩa thống kê cao ($p < 0,001$). Kết quả này khẳng định rằng mỗi biến quan sát đều có mối tương quan đáng kể và đóng góp vào việc đo lường khái niệm nghiên cứu tương ứng, từ đó đảm bảo giá trị hội tụ của các thang đo.

Trong quản trị nhân sự, kết quả này mang ý nghĩa quan trọng. Giá trị CR của tất cả các thang đo đều vượt ngưỡng chấp nhận, cho thấy sự nhất quán nội tại cao của các câu hỏi. Điều này khẳng định rằng khi trả lời các câu hỏi về cùng một chủ đề (ví dụ như “Chế độ đãi ngộ”), người được khảo sát đã có sự đồng nhất trong nhận thức, giúp tăng độ tin cậy của dữ liệu. Quan trọng hơn, giá trị AVE của tất cả các thang đo đều lớn hơn 0,50. Điều này có nghĩa là hơn 50% phương sai của mỗi thang đo được giải thích bởi chính các biến quan sát của nó, thay vì do sai số. Trong thực tiễn, điều này đảm bảo rằng các thang đo đã thiết kế thực sự đại diện cho các khái niệm nghiên cứu, ví dụ như thang đo về “Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên” có thể giải thích hơn 60% ($AVE=0,608$) cho khái niệm này, thay vì bị ảnh hưởng bởi các yếu tố không liên quan.

Bảng 4.12 Độ tin cậy tổng hợp và phương sai trích

Nhân tố	Độ tin cậy tổng hợp	Trung bình phương sai trích (AVE)
DG	0,924	0,608
MT	0,894	0,631
DN	0,888	0,615
TD	0,875	0,588
CL	0,859	0,549
CDS	0,848	0,584
CS	0,829	0,549
DT	0,903	0,758
LK	0,805	0,511

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

Như vậy, kết quả phân tích hệ số tải nhân tố, độ tin cậy tổng hợp và phương sai trung bình trích đã cung cấp bằng chứng mạnh mẽ về tính hội tụ của các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu. Các biến quan sát không chỉ có mối liên hệ chặt chẽ với khái niệm nghiên cứu tương ứng mà còn cho thấy sự đồng nhất và khả năng giải thích tốt cho các cấu trúc tiềm ẩn này. Đồng thời, các khái niệm nghiên cứu được đo lường có sự hội tụ chặt chẽ vào các thang đo được thiết kế.

4.3 Mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến chất lượng nguồn nhân lực

- Kết quả mô hình SEM

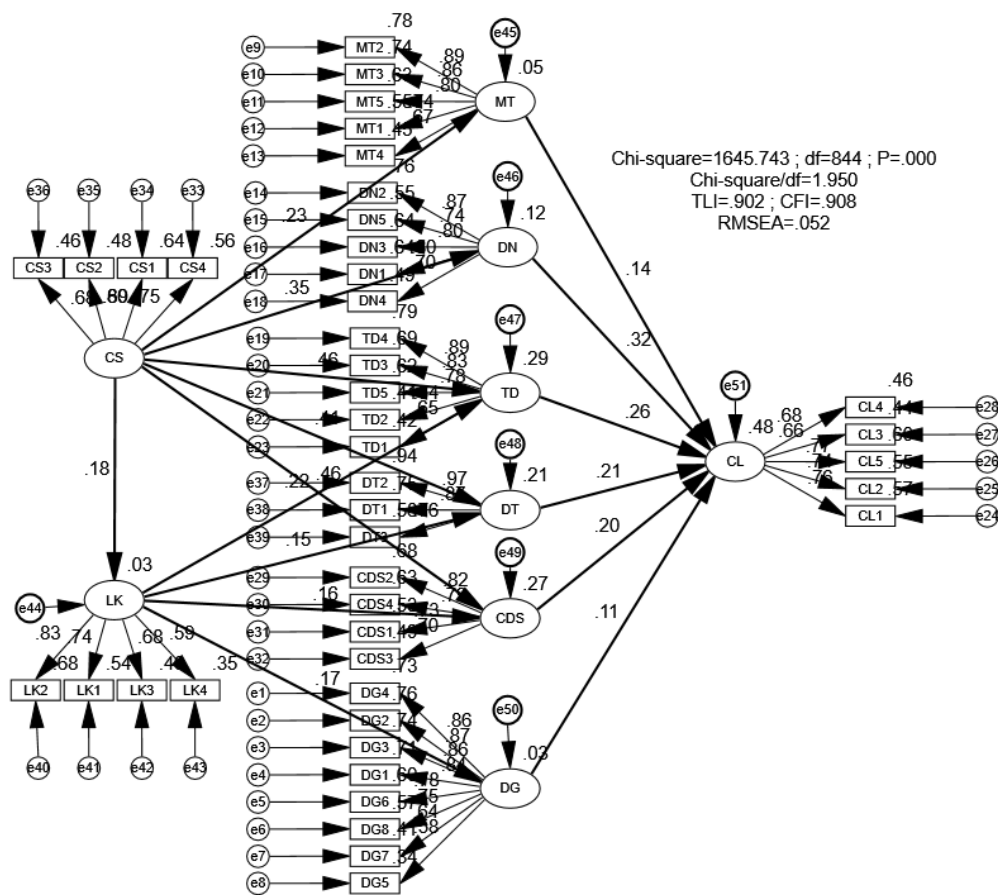
Phân tích mô hình SEM đã được tiến hành để đánh giá tính đơn hướng của các thang đo (Hình 4.2). Kết quả cho thấy mô hình đáp ứng các tiêu chí cần thiết để khẳng định tính đơn hướng của các cấu trúc tiềm ẩn.

Cụ thể, kiểm định Chi-square cho thấy sự khác biệt có ý nghĩa thống kê giữa ma trận hiệp phương sai quan sát và ma trận hiệp phương sai ước tính của mô hình ($\chi^2 = 1645,743$, $p < 0,05$). Tỷ lệ Chi-square trên bậc tự do (χ^2/df) đạt giá trị 1,950, nằm trong ngưỡng chấp nhận được (< 2), cho thấy mô hình có độ phù hợp tốt so với độ phức tạp của nó. Điều này có ý nghĩa thực tiễn là mô hình lý thuyết về các yếu tố ảnh hưởng đến CLNNL phù hợp một cách đáng tin cậy với dữ liệu thực tế thu thập được từ các DNDLLH tại Cần Thơ.

Các chỉ số phù hợp so sánh (CFI = 0,908) và chỉ số Tucker-Lewis (TLI = 0,902) đều vượt ngưỡng 0,9, cho thấy mô hình có khả năng giải thích tốt hiệp

phương sai giữa các biến quan sát so với một mô hình cơ sở độc lập. Điều này ngụ ý rằng các mục hỏi trong mỗi thang đo có xu hướng đo lường cùng một khái niệm tiềm ẩn. Nói cách khác, các câu hỏi trong mỗi thang đo thực sự đo lường cùng một khái niệm, giúp các nhà quản trị có thể tin tưởng rằng các câu hỏi này là một công cụ hiệu quả để khảo sát nhân viên.

Cuối cùng, RMSEA = 0,052 nằm dưới mức 0,08. Giá trị này cho thấy mô hình có sai số ước tính thấp, phản ánh rằng mối quan hệ giữa các biến số trong mô hình rất gần với mối quan hệ thực tế trong quần thể nghiên cứu (tức là tất cả nhân viên ngành du lịch lữ hành tại Cần Thơ). Điều này củng cố tính chính xác và độ tin cậy của các phát hiện trong nghiên cứu.



Hình 4.2 Kết quả phân tích SEM

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

Tóm lại, dựa trên các chỉ số phù hợp của mô hình SEM, có thể kết luận rằng các thang đo được sử dụng trong nghiên cứu này có tính đơn hướng tốt. Điều này có nghĩa là mỗi thang đo tập trung đo lường một khái niệm tiềm ẩn duy nhất. Đối với doanh nghiệp, đây là một minh chứng quan trọng rằng các công cụ khảo sát và

đánh giá trong nghiên cứu này là đáng tin cậy và có thể được sử dụng để hiểu rõ hơn về các yếu tố đang tác động đến CLNNL.

- Phân tích mối quan hệ và mức độ tác động của các nhân tố

Mô hình nghiên cứu này tập trung vào sự tác động lẫn nhau giữa các thang đo. Cụ thể, Môi trường và điều kiện làm việc, Chế độ đãi ngộ nhân viên và Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH đều chịu ảnh hưởng từ Chính sách của địa phương. Bên cạnh đó, Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên, Đào tạo nhân viên và Chuyển đổi số trong DNDLLH chịu tác động từ cả Chính sách của địa phương và Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH. Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên được quyết định bởi Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH.

Bảng 4.13 Kết quả kiểm định mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu

Mối quan hệ			Ước lượng	S.E.	C.R.	P
LK	<---	CS	0,127	0,045	2,798	0,005
MT	<---	CS	0,179	0,048	3,713	0,000
DN	<---	CS	0,349	0,061	5,714	0,000
TD	<---	CS	0,416	0,056	7,482	0,000
DT	<---	CS	0,365	0,053	6,894	0,000
CDS	<---	CS	0,535	0,074	7,188	0,000
DG	<---	LK	0,155	0,057	2,733	0,006
CDS	<---	LK	0,270	0,098	2,752	0,006
DT	<---	LK	0,186	0,072	2,573	0,010
TD	<---	LK	0,286	0,075	3,825	0,000
CL	<---	MT	0,135	0,047	2,867	0,004
CL	<---	DN	0,248	0,040	6,144	0,000
CL	<---	TD	0,218	0,045	4,892	0,000
CL	<---	DT	0,181	0,043	4,207	0,000
CL	<---	CDS	0,131	0,036	3,668	0,000
CL	<---	DG	0,122	0,055	2,227	0,026

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

Cuối cùng, CLNNL chịu tác động tổng hợp từ Môi trường và điều kiện làm việc, Chế độ đãi ngộ nhân viên, Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên, Đào tạo

nhân viên, Chuyển đổi số trong DNDLLH và Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên. Các kết quả kiểm định mối quan hệ giữa các thành phần này được trình bày chi tiết trong bảng 4.14 cho thấy các mối quan hệ trong mô hình nghiên cứu đều có ý nghĩa thống kê.

- Kết quả ước lượng bằng Bootstrap

Trong nghiên cứu này, để đảm bảo tính vững chắc và độ tin cậy của các ước lượng trong mô hình phân tích, phương pháp Bootstrap đã được triển khai. Kết quả ước lượng thông qua quy trình Bootstrap được tổng hợp và trình bày chi tiết trong Bảng 4.16. Kiểm định Bootstrap được thực hiện dựa trên việc xem xét giá trị CR, phản ánh mức độ sai lệch của các ước lượng thu được. Theo nguyên tắc, giá trị CR càng gần không, thể hiện độ lệch càng nhỏ giữa ước lượng ban đầu và các ước lượng Bootstrap. Để khẳng định độ tin cậy của một ước lượng, giá trị tuyệt đối của CR cần nhỏ hơn 2. Ngưỡng này được thiết lập nhằm đảm bảo rằng sự biến động ngẫu nhiên trong quá trình lấy mẫu lại không gây ra sự khác biệt đáng kể cho các tham số ước lượng.

Phân tích kết quả Bootstrap được trình bày trong Bảng 4.16 cho thấy một tín hiệu tích cực về độ tin cậy của mô hình nghiên cứu. Cụ thể, tất cả các mối tương quan được xem xét trong mô hình đều có giá trị tuyệt đối của CR nhỏ hơn 2. Điều này ngụ ý rằng độ lệch của các ước lượng là không đáng kể, cho thấy sự ổn định và tính nhất quán của các tham số ước lượng thu được. Với việc tất cả các giá trị tuyệt đối CR đều nằm trong ngưỡng cho phép (< 2), chúng ta có thể kết luận rằng các ước lượng trong mô hình nghiên cứu này có độ tin cậy cao. Phương pháp Bootstrap đã cung cấp bằng chứng mạnh mẽ về tính vững chắc của các kết quả phân tích, cho phép chúng ta tự tin vào các mối quan hệ và tác động được xác định trong mô hình nghiên cứu.

Bảng 4.14 Kết quả kiểm định Bootstrap

Mối quan hệ			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias	CR
LK	<---	CS	0,058	0,001	0,182	0,001	0,002	0,5
MT	<---	CS	0,066	0,001	0,225	-0,001	0,002	-0,5
DN	<---	CS	0,062	0,001	0,353	0,000	0,002	0
TD	<---	CS	0,064	0,001	0,454	-0,001	0,002	-0,5
DT	<---	CS	0,067	0,002	0,410	0,001	0,002	0,5
CDS	<---	CS	0,066	0,001	0,461	-0,002	0,002	-1
DG	<---	LK	0,065	0,001	0,164	-0,002	0,002	-1
CDS	<---	LK	0,069	0,002	0,163	0,000	0,002	0
DT	<---	LK	0,064	0,001	0,145	-0,001	0,002	-0,5
TD	<---	LK	0,060	0,001	0,216	-0,002	0,002	-1
CL	<---	MT	0,062	0,001	0,141	0,000	0,002	0
CL	<---	DN	0,070	0,002	0,323	-0,002	0,002	-1
CL	<---	TD	0,082	0,002	0,258	-0,004	0,003	-1,3
CL	<---	DT	0,064	0,001	0,216	0,002	0,002	1
CL	<---	CDS	0,063	0,001	0,200	-0,001	0,002	-0,5
CL	<---	DG	0,043	0,001	0,105	-0,001	0,001	-1

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

4.4 Thảo luận kết quả nghiên cứu

Dựa trên mô hình nghiên cứu đã được đề xuất một cách toàn diện, nghiên cứu này đặt ra tổng cộng 16 giả thuyết nghiên cứu khác nhau, bao quát các mối quan hệ tiềm năng giữa các biến số được xem xét. Mỗi giả thuyết này được xây dựng dựa trên cơ sở lý thuyết vững chắc và các kết quả nghiên cứu trước đây trong lĩnh vực liên quan, nhằm làm sáng tỏ các khía cạnh khác nhau của hiện tượng đang được nghiên cứu. Kết quả chi tiết của quá trình kiểm định giả thuyết được trình bày một cách hệ thống và rõ ràng trong Bảng 4.15. Bảng này cung cấp thông tin chi tiết về từng giả thuyết, bao gồm các hệ số hồi quy, sai số chuẩn, giá trị p và các chỉ số thống kê liên quan khác. Những thông tin này cho phép đánh giá mức độ mạnh mẽ và ý nghĩa thống kê của từng mối quan hệ được giả định.

Bảng 4.15 Kết quả kiểm định các giả thuyết nghiên cứu

TT	Ký hiệu	Giả thuyết	Hệ số hồi quy		P	Kết quả
			(chuẩn hóa)			
1	H1a	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Môi trường và điều kiện làm việc.	0,226	0,000		Chấp nhận
2	H1b	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Chế độ đãi ngộ nhân viên.	0,352	0,000		Chấp nhận
3	H1c	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên.	0,455	0,000		Chấp nhận
4	H1d	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Đào tạo nhân viên.	0,409	0,000		Chấp nhận
5	H1e	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Chuyển đổi số trong DNDLLH.	0,462	0,000		Chấp nhận
6	H1f	Chính sách của địa phương có ảnh hưởng cùng chiều đến Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH	0,181	0,005		Chấp nhận
7	H2a	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên.	0,219	0,000		Chấp nhận
8	H2b	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Đào tạo nhân viên.	0,146	0,010		Chấp nhận
9	H2c	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Chuyển đổi số trong DNDLLH.	0,163	0,006		Chấp nhận
10	H2d	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH có ảnh hưởng cùng chiều đến Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.	0,166	0,006		Chấp nhận
11	H3	Môi trường và điều kiện làm việc có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.	0,141	0,004		Chấp nhận

TT	Ký hiệu	Giả thuyết	Hệ số hồi		Kết quả
			quy (chuẩn hóa)	P	
12	H4	Chế độ đãi ngộ nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.	0,325	0,000	Chấp nhận
13	H5	Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.	0,264	0,000	Chấp nhận
14	H6	Đào tạo nhân viên có ảnh hưởng cùng chiều đến CLNNL.	0,214	0,000	Chấp nhận
15	H7	Chuyển đổi số trong DNDLLH có quan hệ cùng chiều đến CLNNL.	0,201	0,000	Chấp nhận
16	H8	Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên có quan hệ cùng chiều đến CLNNL.	0,106	0,026	Chấp nhận

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

Tác giả đã đưa ra mô hình lý thuyết bao gồm 16 giả thuyết. Kết quả kiểm định được trình bày trong bảng 4.15 cho thấy các hệ số hồi quy chuẩn hóa đều >0 và $p < 0,05$. Như vậy, tất cả các giả thuyết đều được ủng hộ bởi bộ dữ liệu nghiên cứu.

Một kết quả đáng chú ý từ quá trình phân tích là tất cả 16 giả thuyết nghiên cứu đã được chấp nhận. Điều này có nghĩa là các bằng chứng thống kê thu được từ dữ liệu đã củng cố và xác nhận các mối quan hệ lý thuyết đã được đề xuất trong mô hình nghiên cứu. Sự chấp nhận đồng loạt của tất cả các giả thuyết cho thấy rằng mô hình nghiên cứu đã nắm bắt một cách hiệu quả các động lực và mối liên hệ quan trọng giữa các biến số trong bối cảnh nghiên cứu.

- Nghiên cứu này tiến hành kiểm định mô hình lý thuyết và các giả thuyết liên quan đến tác động của chính sách địa phương đối với các nhân tố trong lĩnh vực du lịch lữ hành. Kết quả cho thấy chính sách của địa phương có ảnh hưởng trực tiếp và tích cực đến sáu nhân tố theo thứ tự mức độ giảm dần như sau:

+ Chuyển đổi số trong DNDLLH: Đây là nhân tố chịu tác động mạnh nhất từ chính sách địa phương, với hệ số tác động là 0,535 và đạt mức ý nghĩa thống kê cao nhất (1%). Điều này hàm ý rằng các thay đổi trong chính sách địa phương có

ảnh hưởng đáng kể đến quá trình ứng dụng công nghệ và số hóa trong hoạt động của các DNDLLH.

+ Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên: Nhân tố này chịu tác động mạnh thứ hai từ chính sách địa phương, với hệ số tác động là 0,416 (mức ý nghĩa 1%). Điều này cho thấy chính sách địa phương đóng vai trò quan trọng trong việc định hướng và tạo điều kiện cho các DNDLLH xây dựng và triển khai hệ thống thu hút và tuyển dụng nhân sự hiệu quả.

+ Đào tạo nhân viên: Với hệ số tác động là 0,365 (mức ý nghĩa 1%), đào tạo nhân viên là nhân tố chịu ảnh hưởng đáng kể thứ ba từ chính sách địa phương. Các chính sách hỗ trợ hoặc định hướng về đào tạo có thể thúc đẩy các doanh nghiệp đầu tư vào nâng cao kỹ năng và kiến thức cho đội ngũ nhân viên của mình.

+ Chế độ đãi ngộ nhân viên: Chính sách địa phương cũng có tác động trực tiếp đến chế độ đãi ngộ nhân viên trong các DNDLLH, với hệ số tác động là 0,349 (mức ý nghĩa 1%). Các quy định hoặc khuyến khích từ chính quyền địa phương có thể định hình các chính sách lương thưởng, phúc lợi và các hình thức đãi ngộ khác.

+ Môi trường và điều kiện làm việc: Nhân tố này chịu tác động với hệ số 0,179 (mức ý nghĩa 1%), cho thấy chính sách địa phương cũng góp phần định hình môi trường làm việc và các điều kiện làm việc tại các DNDLLH. Các quy định về an toàn lao động, vệ sinh môi trường hoặc các hỗ trợ về cơ sở vật chất có thể là những yếu tố tác động.

+ Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNDLLH: Đây là nhân tố chịu tác động ít nhất trong số sáu nhân tố được xem xét, với hệ số tác động là 0,127 (mức ý nghĩa 1%). Tuy nhiên, kết quả này vẫn cho thấy chính sách địa phương có vai trò nhất định trong việc thúc đẩy sự hợp tác giữa các cơ sở đào tạo và các DNDLLH, có thể thông qua các chương trình liên kết đào tạo hoặc tạo điều kiện cho các hoạt động thực tập.

Tóm lại, kết quả kiểm định cho thấy sự thay đổi trong chính sách của địa phương sẽ kéo theo sự thay đổi ở các mức độ khác nhau của sáu nhân tố trên. Điều này ngụ ý rằng chính sách địa phương đóng vai trò quan trọng trong việc định hình các yếu tố then chốt, từ đó có khả năng tác động đến CLNNL trong lĩnh vực du lịchữ hành. Kết quả nghiên cứu này có sự tương đồng với một số phát hiện từ các

nghiên cứu trước đây, chẳng hạn như nghiên cứu của Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phụng Liên (2020), củng cố thêm tính tin cậy và giá trị của các kết quả thu được.

- Nghiên cứu cũng đã chỉ ra mối liên hệ trực tiếp và tích cực giữa sự liên kết chặt chẽ giữa các cơ sở đào tạo và DNLH đối với bốn nhân tố then chốt trong việc nâng cao CLNNL của ngành du lịch. Theo thứ tự mức độ ảnh hưởng giảm dần, các nhân tố này bao gồm: Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên; Chuyển đổi số trong DNDLLH; Đào tạo nhân viên; và Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên.

+ Cụ thể, phân tích định lượng cho thấy liên kết giữa cơ sở đào tạo và DNLH có tác động mạnh nhất đến Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên (hệ số tác động 0,286, mức ý nghĩa 1%). Điều này cho thấy sự hợp tác giữa hai bên giúp DNLH tiếp cận được nguồn ứng viên tiềm năng, được đào tạo bài bản từ các cơ sở đào tạo, từ đó nâng cao hiệu quả của quá trình tuyển dụng và lựa chọn được nhân sự phù hợp với yêu cầu công việc.

+ Nhân tố chịu tác động tích cực mạnh mẽ thứ hai là Chuyển đổi số trong DNDLLH (hệ số tác động 0,270, mức ý nghĩa 1%). Sự hợp tác với cơ sở đào tạo, đặc biệt là các chương trình đào tạo cập nhật về công nghệ và kỹ năng số, đóng vai trò quan trọng trong việc trang bị cho đội ngũ nhân viên DNLH những kiến thức và năng lực cần thiết để thích ứng và vận dụng hiệu quả các nền tảng số trong hoạt động kinh doanh.

+ Tiếp theo, liên kết giữa cơ sở đào tạo và DNLH có ảnh hưởng đáng kể đến hoạt động Đào tạo nhân viên (hệ số tác động 0,186, mức ý nghĩa 1%). Sự phối hợp này cho phép xây dựng các chương trình đào tạo sát với nhu cầu thực tế của doanh nghiệp, cập nhật kiến thức chuyên môn và kỹ năng nghiệp vụ, từ đó nâng cao năng lực và hiệu suất làm việc của đội ngũ nhân viên hiện có.

+ Cuối cùng, Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên cũng chịu tác động tích cực, dù ở mức độ thấp hơn (hệ số tác động 0,155, mức ý nghĩa 1%). Sự hợp tác với cơ sở đào tạo có thể giúp DNLH xây dựng các tiêu chí đánh giá khách quan và toàn diện hơn, đồng thời cung cấp các chương trình đào tạo và phát triển dựa trên kết quả đánh giá, góp phần nâng cao hiệu quả làm việc của nhân viên.

Kết quả nghiên cứu này tương đồng với những phát hiện từ các nghiên cứu trước đây của Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phương Liên (2020), củng cố thêm bằng chứng về tầm quan trọng của mối liên kết giữa cơ sở đào tạo và DNLH trong việc phát triển CLNNL cho ngành du lịch. Lợi ích của sự liên kết này là không thể phủ nhận. Thông qua các hoạt động hợp tác như chương trình thực tập, các dự án nghiên cứu chung, hay việc doanh nghiệp tham gia vào quá trình xây dựng chương trình đào tạo, sinh viên có cơ hội tiếp cận môi trường làm việc thực tế, tích lũy kinh nghiệm và phát triển các kỹ năng cần thiết. Đồng thời, DNLH có thể chủ động tìm kiếm và tuyển chọn được những ứng viên tiềm năng, đã được trang bị những kiến thức và kỹ năng phù hợp với yêu cầu của doanh nghiệp. Tuy nhiên, để mối liên kết này thực sự hiệu quả và mang lại giá trị bền vững, đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ và thường xuyên giữa cơ sở đào tạo và DNLH. Cả hai bên cần chủ động trao đổi thông tin, cùng nhau xây dựng và điều chỉnh các chương trình đào tạo sao cho đáp ứng được nhu cầu thực tế của thị trường lao động du lịch đang ngày càng cạnh tranh và thay đổi. Trong bối cảnh sự phát triển bền vững của ngành du lịch phụ thuộc sâu sắc vào CLNNL, việc đầu tư vào đào tạo và nâng cao năng lực cho đội ngũ lao động trở thành yếu tố then chốt. Sự hợp tác chặt chẽ và hiệu quả giữa các cơ sở đào tạo và DNLH không chỉ là một giải pháp mà còn là điều kiện tiên quyết để xây dựng một lực lượng lao động chất lượng cao, đáp ứng yêu cầu ngày càng khắt khe của ngành du lịch và góp phần vào sự phát triển bền vững của toàn ngành.

- CLNNL đóng vai trò then chốt trong sự phát triển bền vững của các DNDLLH. Kết quả nghiên cứu đã chỉ ra rằng CLNNL chịu sự tác động trực tiếp và đáng kể từ nhiều yếu tố thuộc về quản trị nhân sự và môi trường làm việc. Các yếu tố này được sắp xếp theo thứ tự giảm dần về mức độ ảnh hưởng như sau:

+ Chế độ đãi ngộ nhân viên (hệ số tác động 0,248, mức ý nghĩa 1%): Đây là yếu tố có tác động mạnh mẽ nhất đến CLNNL. Một chế độ đãi ngộ hấp dẫn, cạnh tranh không chỉ thu hút nhân tài mà còn tạo động lực mạnh mẽ cho nhân viên hiện tại phát huy tối đa năng lực. Khi nhân viên cảm thấy được đánh giá cao và tương xứng xứng đáng, sự gắn kết và cam kết của họ với doanh nghiệp sẽ tăng lên, từ đó nâng cao hiệu quả làm việc và giảm thiểu tình trạng chảy máu chất xám. Ngược lại, một chế độ đãi ngộ không thỏa đáng có thể gây ra sự bất mãn, làm giảm

sút tinh thần làm việc và năng suất, đồng thời gia tăng tỷ lệ nghỉ việc. Kết quả này hoàn toàn phù hợp với các nghiên cứu trước đây của Đoàn Việt Anh (2017), Phạm Thị Hiến (2018), Trần Thị Thu Thủy (2019) và Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phương Liên (2020), đều nhấn mạnh vai trò then chốt của đãi ngộ trong việc nâng cao CLNNL.

+ Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên (hệ số tác động 0,218, mức ý nghĩa 1%): Quá trình thu hút và tuyển chọn hiệu quả là nền tảng để xây dựng một đội ngũ nhân lực chất lượng. Việc xác định rõ nhu cầu, tiêu chí tuyển dụng phù hợp và triển khai các phương pháp tuyển chọn khoa học sẽ giúp doanh nghiệp tìm kiếm được những ứng viên có năng lực, kỹ năng và thái độ phù hợp với văn hóa tổ chức và yêu cầu công việc. Một quy trình tuyển dụng chặt chẽ, công bằng không chỉ đảm bảo chất lượng đầu vào của nguồn nhân lực mà còn tạo ấn tượng tốt đẹp về doanh nghiệp đối với ứng viên, góp phần xây dựng thương hiệu nhà tuyển dụng mạnh mẽ.

+ Đào tạo nhân viên (hệ số tác động 0,181, mức ý nghĩa 1%): Đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên là một chiến lược quan trọng để nâng cao CLNNL một cách bền vững. Các chương trình đào tạo bài bản, cập nhật không chỉ trang bị kiến thức, kỹ năng mới cho nhân viên mà còn giúp họ nâng cao trình độ chuyên môn, thích ứng với những thay đổi của môi trường kinh doanh và công nghệ. Mặc dù các DNDLLH đã có những nỗ lực nhất định trong lĩnh vực này, kết quả khảo sát cho thấy mức độ đầu tư và hiệu quả đào tạo vẫn còn nhiều hạn chế, đặc biệt là trong việc trang bị kiến thức và kỹ năng về công nghệ. Điều này cho thấy sự cần thiết phải có những đầu tư mạnh mẽ và chiến lược đào tạo hiệu quả hơn để đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của ngành.

+ Môi trường và điều kiện làm việc (hệ số tác động 0,135, mức ý nghĩa 1%): Môi trường làm việc có tác động trực tiếp đến tinh thần, thái độ và hiệu quả làm việc của nhân viên. Một môi trường làm việc chuyên nghiệp, an toàn, thân thiện, nơi nhân viên cảm thấy được tôn trọng, được tạo điều kiện để phát triển và có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống sẽ tạo động lực làm việc tích cực. Ngược lại, một môi trường làm việc căng thẳng, độc hại, thiếu sự hỗ trợ và cơ hội

phát triển sẽ làm giảm sút tinh thần làm việc, dẫn đến hiệu quả công việc thấp và tăng nguy cơ nhân viên rời bỏ doanh nghiệp.

+ Chuyển đổi số trong DNDLLH (hệ số tác động 0,131, mức ý nghĩa 1%): Trong bối cảnh cuộc CMCN 4.0, chuyển đổi số trở thành một xu hướng tất yếu và có tác động ngày càng lớn đến mọi mặt hoạt động của doanh nghiệp, bao gồm cả CLNNL. Việc ứng dụng công nghệ vào các quy trình nghiệp vụ, quản lý và tương tác với khách hàng đòi hỏi đội ngũ nhân viên phải có kiến thức và kỹ năng số nhất định. Mặc dù các DNDLLH đã nhận thức được tầm quan trọng của chuyển đổi số và có những bước triển khai ban đầu, quá trình này vẫn còn gặp nhiều thách thức, thể hiện qua mức điểm trung bình còn khá thấp. Để đẩy nhanh quá trình chuyển đổi số thành công, các doanh nghiệp cần có sự đầu tư mạnh mẽ hơn vào hạ tầng công nghệ, xây dựng lộ trình chuyển đổi số rõ ràng và đặc biệt chú trọng đến việc nâng cao nhận thức và kỹ năng số cho toàn bộ nhân viên. Đồng thời, sự hỗ trợ từ các cơ quan quản lý thông qua các chính sách phù hợp cũng đóng vai trò quan trọng.

+ Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên (hệ số tác động 0,122, mức ý nghĩa 1%): Hệ thống đánh giá kết quả làm việc minh bạch, công bằng và hiệu quả là một công cụ quan trọng để đo lường năng suất, xác định điểm mạnh, điểm yếu của từng nhân viên và đưa ra những phản hồi, định hướng phát triển phù hợp. Một hệ thống đánh giá tốt không chỉ giúp nâng cao hiệu suất làm việc cá nhân mà còn tạo cơ sở cho các quyết định về khen thưởng, kỷ luật, đào tạo và phát triển nghề nghiệp, từ đó góp phần nâng cao CLNNL chung của doanh nghiệp.

Nghiên cứu đã chỉ ra rằng CLNNL trong các DNDLLH chịu tác động đa chiều từ các yếu tố quản trị nhân sự và môi trường làm việc. Trong đó, chế độ đãi ngộ nhân viên đóng vai trò quan trọng hàng đầu. Để nâng cao CLNNL một cách hiệu quả và bền vững, các DNDLLH cần có những chiến lược toàn diện, tập trung vào việc xây dựng một chế độ đãi ngộ hấp dẫn, hoàn thiện hệ thống thu hút và tuyển chọn, đầu tư vào đào tạo và phát triển, tạo dựng môi trường làm việc tích cực, đẩy mạnh chuyển đổi số và xây dựng hệ thống đánh giá hiệu quả. Việc chú trọng đồng bộ vào các yếu tố này sẽ giúp các DNDLLH nâng cao năng lực cạnh

tranh, thu hút và giữ chân nhân tài, đáp ứng tốt hơn nhu cầu ngày càng cao của thị trường du lịch.

TÓM TẮT CHƯƠNG 4

Chương 4 tập trung vào việc phân tích dữ liệu thu thập từ cuộc khảo sát chính thức với 350 doanh nghiệp hoạt động trong lĩnh vực du lịch lữ hành trên địa bàn TPCT. Mục tiêu chính của chương này là làm sáng tỏ các yếu tố ảnh hưởng đến CLNNL của các doanh nghiệp này thông qua việc kiểm định mô hình lý thuyết đã được đề xuất. Quá trình phân tích dữ liệu được thực hiện một cách bài bản và hệ thống, bao gồm ba giai đoạn chính.

Giai đoạn đầu tiên là kiểm định độ tin cậy và EFA. Mục đích của bước này là đánh giá tính nhất quán nội tại của các thang đo và xác định các nhóm nhân tố tiềm ẩn trong dữ liệu. Kết quả của quá trình này cho thấy có hai biến quan sát (ký hiệu DT4 và DT5) không đạt yêu cầu về độ tin cậy Cronbach's Alpha và do đó đã bị loại bỏ khỏi các phân tích tiếp theo.

Tiếp theo, các biến quan sát còn lại sau khi đã được sàng lọc ở giai đoạn EFA được đưa vào CFA. CFA được sử dụng để kiểm định mức độ phù hợp của mô hình đo lường, xác nhận cấu trúc nhân tố đã được khám phá và đảm bảo rằng các biến quan sát thực sự đại diện cho các nhân tố lý thuyết.

Giai đoạn cuối cùng và quan trọng nhất là phân tích mô hình SEM. Phương pháp này được sử dụng để đồng thời kiểm định toàn bộ mô hình lý thuyết, bao gồm mối quan hệ giữa các nhân tố và tác động của chúng đến CLNNL du lịch lữ hành tại TPCT. Kết quả phân tích SEM cho thấy có tổng cộng 08 nhân tố trong mô hình nghiên cứu có ảnh hưởng đáng kể đến CLNNL của các DNLH tại TPCT. Đáng chú ý, tất cả 16 giả thuyết nghiên cứu đã được đề xuất trước đó đều được chấp nhận dựa trên kết quả phân tích này.

Ngoài việc trình bày các kết quả phân tích thống kê, chương 4 còn đi sâu vào thảo luận chi tiết về các phát hiện. Phần thảo luận này bao gồm việc đánh giá và phân tích một cách cụ thể vai trò và tác động của từng nhân tố trong mô hình nghiên cứu đối với CLNNL. Các phân tích này cung cấp những hiểu biết sâu sắc

về các yếu tố then chốt đang chi phối CLNNL trong ngành du lịch lữ hành tại TPCT.

CHƯƠNG 5

KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

5.1 Kết luận

Nghiên cứu này được thực hiện nhằm đạt được mục tiêu chung là xác định và đánh giá mức độ ảnh hưởng của các nhân tố đến CLNNL trong các DNDLLH trên địa bàn TPCT, từ đó đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực để nâng cao CLNNL, góp phần vào sự phát triển bền vững của ngành du lịch địa phương. Nghiên cứu đã giải quyết được các mục tiêu cụ thể như sau:

- Nghiên cứu đã xác định 8 nhân tố chính ảnh hưởng đến CLNNL, bao gồm: (1) Chính sách của địa phương, (2) Liên kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp lữ hành, (3) Môi trường và điều kiện làm việc, (4) Chế độ đãi ngộ nhân viên, (5) Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên, (6) Đào tạo nhân viên, (7) Chuyển đổi số trong doanh nghiệp và (8) Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên. Các nhân tố này được xây dựng dựa trên cơ sở lý thuyết, phỏng vấn chuyên gia, thảo luận nhóm và nghiên cứu định tính sơ bộ từ năm 2018 đến 2022.

- Nghiên cứu sử dụng phương pháp khảo sát với cỡ mẫu 350 người lao động tại các DNDLLH trên địa bàn TPCT, được thu thập từ tháng 3 đến tháng 6 năm 2024. Dữ liệu được phân tích thông qua các kỹ thuật thống kê như Cronbach's Alpha, EFA, CFA và SEM, sử dụng phần mềm SPSS và AMOS. Kết quả chính bao gồm: Tất cả 16 giả thuyết đều được chấp nhận, khẳng định mối quan hệ tích cực giữa 8 nhân tố độc lập và CLNNL. Các nhân tố như chính sách địa phương, chuyển đổi số và chế độ đãi ngộ có tác động mạnh mẽ nhất, trong khi liên kết với cơ sở đào tạo và đào tạo nhân viên đóng vai trò quan trọng trong việc cải thiện năng lực thích ứng của nhân viên.

- Dựa trên kết quả nghiên cứu, luận án đề xuất các hàm ý quản trị cụ thể để nâng cao CLNNL.

Luận án này đã hoàn thành các mục tiêu nghiên cứu đã đề ra, đồng thời đưa ra những đóng góp mới về mặt lý thuyết và thực tiễn. Cụ thể, nghiên cứu đã xác định các yếu tố ảnh hưởng đến CLNNL trong ngành du lịch lữ hành tại TPCT. Một đóng góp nổi bật là việc phát hiện ra một yếu tố mới, chưa từng được đề cập trong các nghiên cứu trước đây: “Chuyển đổi số trong doanh nghiệp lữ hành”. Nghiên

cứu cũng đã xác định được mối quan hệ tương tác giữa các yếu tố trong mô hình và định lượng được mức độ tác động của chúng. Bên cạnh đó, một số biến quan sát mới cũng được khám phá trong quá trình nghiên cứu. Dựa trên những kết quả này, luận án đã đề xuất các hàm ý quản trị thiết thực nhằm nâng cao CLNNL cho các DNDLLH tại TPCT.

5.2 Hàm ý quản trị

Nghiên cứu này cung cấp cơ sở khoa học để các nhà quản lý doanh nghiệp, đặc biệt trong ngành du lịch lữ hành tại Cần Thơ, xây dựng các chiến lược nâng cao CLNNL hiệu quả. Trong bối cảnh hiện nay, CLNNL du lịch lữ hành Cần Thơ chịu tác động đa chiều từ cả môi trường bên trong và bên ngoài doanh nghiệp. Các yếu tố nội tại như Môi trường và điều kiện làm việc, Chế độ đãi ngộ nhân viên, Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên, Đào tạo nhân viên, Chuyển đổi số trong danh nghiệp du lịch lữ hành và Đánh giá kết quả làm việc của nhân viên trực tiếp tác động đến chất lượng nhân lực. Bên cạnh đó, chính sách địa phương và liên kết giữa doanh nghiệp với cơ sở đào tạo cũng gián tiếp ảnh hưởng đến các yếu tố nội tại này. Để nâng cao CLNNL, doanh nghiệp cần tập trung cải thiện các yếu tố nội tại mà mình có thể chủ động kiểm soát. Đồng thời, các doanh nghiệp và cơ quan quản lý cần phối hợp chặt chẽ để kiến nghị và xây dựng chính sách, giải pháp phù hợp, đặc biệt là trong việc liên kết với cơ sở đào tạo và hưởng ứng các chính sách địa phương.

Bảng 5.1 Cơ sở đề xuất hàm ý quản trị

STT	Thang đo	Điểm đánh giá trung bình	Hàm ý quản trị
1	Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên	3,92	Chuẩn hóa công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên
2	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH	3,44	Tăng cường sự liên kết giữa các cơ sở đào tạo và DNDLLH
3	Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên	2,66	Nâng cao hiệu quả tuyển dụng và thu hút nhân tài
4	Chuyển đổi số trong DNDLLH	2,60	Đẩy mạnh ứng dụng chuyển đổi số trong DNDLLH
5	Chế độ đãi ngộ nhân viên	2,57	Đảm bảo chế độ đãi ngộ và tạo động lực toàn diện cho nhân viên
6	Đào tạo nhân viên	2,53	Đa dạng và tối ưu hóa công tác đào tạo, phát triển nhân viên
7	Chính sách của địa phương	2,36	Xây dựng và hoàn thiện chính sách địa phương toàn diện, thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực du lịch
8	Môi trường và điều kiện làm việc	1,86	Xây dựng môi trường làm việc lý tưởng và bền vững

(Nguồn: Kết quả xử lý số liệu điều tra thực tế 350 người lao động, 2024)

5.2.1 Chuẩn hóa công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên

Chuẩn hóa công tác đánh giá kết quả làm việc là nền tảng cốt lõi để quản lý và phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao, đặc biệt quan trọng trong ngành du lịch lý hành nơi hiệu suất cá nhân tác động trực tiếp đến trải nghiệm khách hàng. Một hệ thống đánh giá hiệu quả không chỉ đo lường thành tích mà còn là công cụ chiến lược giúp doanh nghiệp nhận diện điểm mạnh, điểm yếu, và định hướng phát

triển cho từng cá nhân, từ đó nâng cao năng lực toàn đội ngũ và thúc đẩy sự gắn bó. Để đạt được điều này, các bên liên quan cần có vai trò và trách nhiệm cụ thể.

- Phòng Nhân sự và Ban Giám đốc các DNDLLH cần:

+ Thiết lập các tiêu chí đánh giá rõ ràng, khách quan, minh bạch và gắn với các chỉ số hiệu suất chính (KPIs) của từng vị trí.

+ Xây dựng quy trình đánh giá cụ thể về tần suất (định kỳ hàng tháng/quý/năm) và phương pháp đánh giá (đánh giá 360 độ, đánh giá từ cấp trên, tự đánh giá, v.v.).

+ Đảm bảo tính công bằng và có tính xây dựng trong quá trình đánh giá thông qua việc công khai tiêu chí, cung cấp phản hồi hai chiều và khuyến khích đối thoại.

+ Sử dụng kết quả đánh giá một cách chiến lược để đưa ra các quyết định nhân sự chính xác (thăng tiến, lương thưởng) và xây dựng kế hoạch đào tạo, phát triển cá nhân phù hợp.

+ Tổ chức các buổi họp chuyên môn để công bố kết quả, đưa ra phản hồi mang tính xây dựng, và cùng nhân viên lập kế hoạch cải thiện hiệu suất.

- Hiệp hội Du lịch TPCT đóng vai trò tư vấn và hỗ trợ các doanh nghiệp thành viên xây dựng các quy chuẩn đánh giá nhân viên phù hợp với đặc thù của ngành, đồng thời chia sẻ các mô hình thành công.

- Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TPCT cần xây dựng và ban hành các khung chuẩn về năng lực và tiêu chí đánh giá nhân viên du lịch lữ hành ở cấp độ địa phương, tạo cơ sở tham chiếu chung cho các doanh nghiệp.

Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bên sẽ đảm bảo một hệ thống đánh giá hiệu quả, góp phần kiến tạo một đội ngũ nhân lực chuyên nghiệp, có năng lực cạnh tranh cao cho ngành du lịch lữ hành tại TPCT.

5.2.2 Tăng cường sự liên kết với các cơ sở đào tạo

Việc tăng cường sự liên kết giữa các cơ sở đào tạo và DNDLLH là trụ cột chiến lược để nâng cao CLNNL, đảm bảo đội ngũ đáp ứng đúng và đủ nhu cầu thị trường đang thay đổi.

- Các trường Đại học, Cao đẳng, Trung tâm dạy nghề có đào tạo du lịch tại TPCT cần cập nhật chương trình giảng dạy để phù hợp với nhu cầu thực tiễn của thị trường lao động du lịch. Cụ thể:

+ Tổ chức các cuộc họp định kỳ với DNDLLH để thu thập ý kiến về nội dung đào tạo và kỹ năng cần thiết.

+ Triển khai các chương trình đào tạo theo đơn đặt hàng từ doanh nghiệp.

+ Phối hợp với doanh nghiệp trong việc tổ chức các buổi thực tập, kiến tập, giúp sinh viên có cơ hội tiếp xúc sớm với môi trường làm việc.

+ Đánh giá và cải tiến chương trình đào tạo dựa trên phản hồi của doanh nghiệp và kết quả thực tập của sinh viên.

- Các DNDLLH tại TPCT cần chủ động tham gia vào quá trình đào tạo và phát triển nguồn nhân lực, thông qua việc:

+ Cử chuyên gia của doanh nghiệp tham gia góp ý và xây dựng chương trình đào tạo của các cơ sở giáo dục.

+ Đón nhận sinh viên thực tập và tạo môi trường thực tập chuyên nghiệp, có cơ hội học hỏi và làm việc thực tế.

+ Hợp tác tổ chức các buổi tham quan thực tế, hội thảo, chuyên đề chuyên môn cho sinh viên.

+ Cân nhắc tuyển dụng và tạo cơ hội việc làm cho những sinh viên xuất sắc sau tốt nghiệp.

- Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TPCT là cầu nối, điều phối và hỗ trợ chính sách. Vì thế, Sở cần:

+ Chủ trì các buổi làm việc, hội nghị kết nối giữa các cơ sở đào tạo và DNDLLH.

+ Xây dựng và đề xuất các chính sách ưu đãi, hỗ trợ kinh phí cho các chương trình hợp tác đào tạo.

+ Thành lập một ban chuyên trách hoặc bộ phận có chức năng theo dõi, đánh giá hiệu quả của các chương trình liên kết.

- Hiệp hội Du lịch TPCT đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp để tăng cường tiếng nói và sự hợp tác, cụ thể:

- + Phát huy vai trò cầu nối, tổ chức các diễn đàn, sự kiện để DNDLLH và các cơ sở đào tạo gặp gỡ, trao đổi.

- + Tổng hợp nhu cầu về nhân lực của các doanh nghiệp thành viên để cung cấp thông tin cho các cơ sở đào tạo.

- + Đề xuất các chính sách, cơ chế ưu đãi cụ thể từ phía nhà nước nhằm khuyến khích doanh nghiệp đầu tư vào đào tạo và bồi dưỡng nhân lực.

5.2.3 Nâng cao hiệu quả tuyển dụng và thu hút nhân tài

Để nâng cao chất lượng nguồn nhân lực trong ngành du lịch lữ hành tại TPCT, việc đổi mới hệ thống thu hút và tuyển chọn là một chiến lược then chốt. Việc này đòi hỏi sự phối hợp chặt chẽ của nhiều tổ chức, thay vì chỉ là trách nhiệm của riêng doanh nghiệp.

- Các DNDLLH là các tổ chức chủ chốt chịu trách nhiệm trực tiếp. Cụ thể:

- + Xây dựng một quy trình tuyển dụng chuyên nghiệp, từ việc phân tích nhu cầu nhân sự chi tiết, xây dựng bản mô tả công việc rõ ràng, đến việc đa dạng hóa các kênh tuyển dụng và áp dụng các phương pháp phỏng vấn khoa học.

- + Xác định nhu cầu nhân lực chính xác và tham gia vào quá trình phỏng vấn, đánh giá ứng viên.

- Các cơ sở đào tạo (đại học, cao đẳng, trung cấp nghề) tại TPCT đóng vai trò là nguồn cung ứng nhân lực, cần:

- + Tăng cường mối quan hệ chiến lược với DNDLLH thông qua các buổi hội thảo, chương trình thực tập chất lượng cao và tổ chức tư vấn tuyển dụng tại trường.

- + Hợp tác với các doanh nghiệp để triển khai các chương trình học bổng, nhằm thu hút và giữ chân sinh viên giỏi, đảm bảo nguồn nhân lực chất lượng cho tương lai.

- Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TPCT đóng vai trò là cơ quan quản lý nhà nước, có thể:

- + Tạo cầu nối, khuyến khích và tổ chức các diễn đàn để DNDLLH và các cơ sở đào tạo gặp gỡ, trao đổi về nhu cầu nhân lực.

- + Xây dựng các chính sách ưu đãi hoặc hỗ trợ để thúc đẩy doanh nghiệp đầu tư vào việc tuyển dụng và phát triển nhân tài trẻ.

- Hiệp hội Du lịch TPCT có vai trò kết nối, có thể:

+ Phối hợp với các trường để tổ chức các ngày hội việc làm, giúp sinh viên có cơ hội tiếp cận trực tiếp với các nhà tuyển dụng.

+ Đại diện cho các doanh nghiệp, đề xuất với chính quyền địa phương các chính sách hỗ trợ phù hợp về tuyển dụng và đào tạo nhân lực.

5.2.4 Đẩy mạnh ứng dụng chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành

Các doanh nghiệp lữ hành đang chứng kiến sự thay đổi trong hành vi và kỳ vọng của khách hàng. Khách du lịch ngày nay sở hữu những thiết bị di động thông minh và mong muốn mọi khâu trong hành trình của mình, từ tìm kiếm thông tin, lên kế hoạch, đặt dịch vụ đến trải nghiệm thực tế và chia sẻ sau chuyến đi, đều có thể thực hiện một cách liền mạch và tiện lợi trên thiết bị di động. Sự kết hợp giữa di động và IoT mang đến những cơ hội to lớn cho các DNDLLH:

- Cá nhân hóa trải nghiệm: Dữ liệu thu thập từ thiết bị di động và các thiết bị IoT (ví dụ: cảm biến vị trí, thiết bị đeo thông minh) cho phép doanh nghiệp hiểu rõ hơn về sở thích, thói quen và nhu cầu của từng khách hàng, từ đó cung cấp các dịch vụ và ưu đãi được cá nhân hóa cao độ.

- Tối ưu hóa hoạt động: IoT có thể được ứng dụng để giám sát và quản lý các tài sản và dịch vụ du lịch (ví dụ: tình trạng phòng khách sạn, lịch trình vận chuyển, lưu lượng khách tại điểm tham quan), giúp tối ưu hóa hiệu suất, giảm chi phí và nâng cao chất lượng dịch vụ.

- Tạo ra các dịch vụ mới: Sự kết hợp giữa di động và IoT mở ra không gian sáng tạo cho các dịch vụ du lịch hoàn toàn mới, ví dụ như hướng dẫn viên ảo thông minh, hệ thống thông tin tương tác tại điểm đến, trải nghiệm thực tế tăng cường (AR) và thực tế ảo (VR) tích hợp.

- Tăng cường tương tác và gắn kết: Ứng dụng di động có thể trở thành kênh tương tác trực tiếp và liên tục với khách hàng trước, trong và sau chuyến đi, cung cấp thông tin hữu ích, hỗ trợ kịp thời và xây dựng lòng trung thành.

- Mở rộng hệ sinh thái: DNLH có thể tận dụng nền tảng di động và IoT để kết nối với các đối tác khác trong ngành (ví dụ: hãng hàng không, khách sạn, nhà hàng, điểm tham quan) và xây dựng một hệ sinh thái dịch vụ du lịch toàn diện.

Vì thế, việc đẩy mạnh chuyển đổi số là một yếu tố then chốt giúp các DNDLLH nâng cao hiệu quả hoạt động, tối ưu hóa trải nghiệm khách hàng và gia tăng năng lực cạnh tranh trong kỷ nguyên số. Để thực thi hiệu quả vấn đề này, cần có sự tham gia của nhiều bên liên quan với vai trò và trách nhiệm cụ thể.

- Các DNDLLH cần xây dựng chiến lược chuyển đổi số của doanh nghiệp, cam kết đầu tư tài chính và nguồn lực cần thiết. Đồng thời, cần tạo ra một văn hóa doanh nghiệp khuyến khích sự đổi mới và thích ứng với công nghệ. Bên cạnh đó, cần triển khai các giải pháp công nghệ, từ việc xây dựng ứng dụng di động, tích hợp các thiết bị IoT (cảm biến, thiết bị đeo thông minh) vào hệ thống quản lý, đến đảm bảo an ninh và quyền riêng tư dữ liệu khách hàng.

- Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TPCT đóng vai trò là cơ quan quản lý nhà nước, cần xây dựng các chính sách, lộ trình và tiêu chuẩn chung về chuyển đổi số cho ngành du lịch địa phương.

- + Tổ chức các chương trình hội thảo, tập huấn, và cung cấp thông tin về các xu hướng công nghệ mới, mô hình chuyển đổi số thành công trong và ngoài nước.

- + Hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc tìm kiếm nguồn lực, đối tác công nghệ và tiếp cận các chính sách ưu đãi của nhà nước về chuyển đổi số.

- Hiệp hội Du lịch TPCT cần:

- + Phát huy vai trò kết nối, tổ chức các diễn đàn để chia sẻ kinh nghiệm, các mô hình chuyển đổi số thành công giữa các doanh nghiệp thành viên.

- + Cùng với Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TPCT, đề xuất các chính sách hỗ trợ cụ thể, chẳng hạn như chính sách ưu đãi thuế, hỗ trợ kinh phí để các DNDLLH đầu tư vào công nghệ.

- + Phối hợp với các trường đại học, cao đẳng đào tạo nguồn nhân lực có kiến thức và kỹ năng về công nghệ số.

- Các cơ sở đào tạo (trường đại học, cao đẳng):

- + Tích cực đổi mới chương trình đào tạo để trang bị cho sinh viên kiến thức và kỹ năng về công nghệ số, du lịch thông minh, phân tích dữ liệu, v.v.

- + Phối hợp với các DNDLLH để triển khai các dự án nghiên cứu, thực tập về chuyển đổi số, giúp sinh viên có cơ hội tiếp cận với thực tiễn.

- Các công ty công nghệ và viễn thông: Sự hội tụ giữa sức mạnh di động và tiềm năng vô hạn của IoT đang tạo ra một cuộc cách mạng sâu rộng, hứa hẹn một kỷ nguyên chia sẻ kiến thức và tương tác chưa từng có. Điểm cốt lõi nằm ở sự giao thoa ngày càng mạnh mẽ giữa tính năng di động và khả năng kết nối của IoT, tạo ra một vùng màu mỡ cho các dịch vụ doanh nghiệp sáng tạo, đồng thời trao cho khách hàng sự tự chủ và khả năng kiểm soát lớn hơn bao giờ hết. Thiết bị di động, kết hợp cùng IoT, đang đẩy khả năng kết nối lên một tầm cao mới.

+ Cung cấp các giải pháp công nghệ chuyên biệt cho ngành du lịch (phần mềm quản lý, ứng dụng di động, giải pháp IoT).

+ Hỗ trợ DNDLLH trong việc triển khai và tích hợp các giải pháp công nghệ vào hệ thống hiện có.

Sự phối hợp đồng bộ giữa các cơ quan, tổ chức này sẽ tạo ra một hệ sinh thái thuận lợi, giúp các DNDLLH tại Cần Thơ đẩy mạnh chuyển đổi số, nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

5.2.5 Đảm bảo chế độ đãi ngộ và tạo động lực toàn diện cho nhân viên

Trong ngành du lịch lữ hành, việc đảm bảo chế độ đãi ngộ toàn diện là yếu tố then chốt để thu hút, giữ chân và tạo động lực cho nhân tài. Cụ thể:

- Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TPCT là cơ quan tham mưu và quản lý nhà nước, cần hoạch định và giám sát việc thực thi các chính sách phát triển nguồn nhân lực du lịch. Sở cần nghiên cứu và xây dựng các chính sách, kế hoạch dài hạn về đào tạo và bồi dưỡng nhân lực, sau đó trình Ủy ban nhân dân thành phố phê duyệt. Đồng thời, Sở cũng cần quản lý và giám sát các cơ sở đào tạo và doanh nghiệp du lịch trong việc thực hiện các quy định về chất lượng đào tạo, chế độ lao động và việc làm. Một trong những nhiệm vụ quan trọng khác là tạo cầu nối, thúc đẩy sự liên kết giữa các cơ sở đào tạo (đại học, cao đẳng, trung cấp) và các doanh nghiệp du lịch trên địa bàn.

- Ủy ban nhân dân TPCT là cơ quan hành pháp cao nhất, có vai trò phê duyệt các chính sách và kế hoạch tổng thể về phát triển nguồn nhân lực du lịch do Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch đề xuất. Bên cạnh đó, Ủy ban nhân dân sẽ chỉ đạo các sở, ban ngành liên quan phối hợp và phân bổ ngân sách cùng các nguồn lực cần thiết để hỗ trợ các hoạt động đào tạo và phát triển nhân lực.

- Hiệp hội Du lịch TPCT với tư cách là tổ chức xã hội - nghề nghiệp đại diện cho cộng đồng doanh nghiệp, Hiệp hội này cần đề xuất và phản biện chính sách. Hiệp hội sẽ thu thập ý kiến từ các thành viên để đóng góp, đề xuất các chính sách phù hợp với thực tế thị trường lao động du lịch. Ngoài ra, Hiệp hội còn là cầu nối để các doanh nghiệp chia sẻ kinh nghiệm quản lý, tạo động lực cho nhân viên và hợp tác với các cơ sở đào tạo. Hiệp hội cũng cần phối hợp với Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch tổ chức các buổi hội thảo, tập huấn chuyên đề nhằm nâng cao kỹ năng quản lý, đãi ngộ và năng lực cho đội ngũ nhân sự trong ngành.

- Các cơ sở đào tạo (đại học, cao đẳng, trung cấp) đóng vai trò then chốt trong việc cung cấp nguồn nhân lực chất lượng. Các cơ sở này cần phối hợp chặt chẽ với Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch cùng Hiệp hội Du lịch để xây dựng và điều chỉnh chương trình giảng dạy sao cho sát với nhu cầu thực tế của thị trường. Hơn nữa, việc triển khai các mô hình đào tạo theo đơn đặt hàng của doanh nghiệp và tăng cường môi trường thực tập chuyên nghiệp sẽ giúp sinh viên tích lũy kinh nghiệm và làm việc hiệu quả ngay sau khi ra trường.

- Các DNDLLH là đơn vị thực thi cốt lõi ở cấp vi mô, cần chủ động xây dựng và thực thi các chính sách đãi ngộ, lương thưởng, phúc lợi và lộ trình thăng tiến rõ ràng để thu hút và giữ chân nhân viên tài năng. Các doanh nghiệp cũng cần tích cực cử nhân viên tham gia các khóa đào tạo do Hiệp hội hoặc các cơ sở đào tạo tổ chức, đồng thời hợp tác chặt chẽ với các trường bằng cách cử chuyên gia tham gia giảng dạy, góp ý về chương trình và tạo cơ hội thực tập, qua đó đóng góp trực tiếp vào chất lượng đào tạo nguồn nhân lực của ngành.

5.2.6 Đa dạng và tối ưu hóa công tác đào tạo, phát triển nhân viên

Đầu tư vào đào tạo và phát triển nhân viên là trụ cột chiến lược để nâng cao CLNNL, đặc biệt trong ngành du lịch lữ hành, nơi sự thay đổi nhanh chóng của thị trường và nhu cầu khách hàng đòi hỏi đội ngũ nhân viên phải liên tục cập nhật kiến thức và kỹ năng. Điều này không chỉ cải thiện hiệu suất công việc mà còn là yếu tố quan trọng trong việc tạo động lực, tăng sự gắn bó và thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Để đạt được điều này, các doanh nghiệp cần xây dựng các chương trình đào tạo đa dạng và linh hoạt, bao gồm đào tạo định hướng cho nhân viên mới, các khóa chuyên môn sâu (ví dụ: quản lý tour, marketing du lịch, kỹ

năng hướng dẫn viên), và đặc biệt là phát triển các kỹ năng mềm thiết yếu như giao tiếp, giải quyết vấn đề, tư duy phục vụ khách hàng, và khả năng thích ứng với sự thay đổi. Các hình thức đào tạo cũng cần được đa dạng hóa, từ đào tạo tại chỗ và kèm cặp bởi người có kinh nghiệm, đến việc cử nhân viên tham gia các khóa học bên ngoài, khuyến khích tự học qua các nền tảng trực tuyến, hay tổ chức các chuyến tham quan học hỏi kinh nghiệm và buổi chia sẻ kiến thức nội bộ. Việc đầu tư này không chỉ là chi phí mà là khoản đầu tư chiến lược dài hạn, mang lại lợi ích kép: nâng cao năng lực cá nhân của nhân viên và cải thiện đáng kể chất lượng sản phẩm, dịch vụ của doanh nghiệp, từ đó tạo nên lợi thế cạnh tranh bền vững trên thị trường du lịch lữ hành.

Để xây dựng đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp, doanh nghiệp cần đầu tư vào đào tạo thường xuyên. Bất kể nhân viên mới hay cũ, đều cần được trang bị kiến thức và kỹ năng phù hợp. Qua đó, không chỉ nâng cao hiệu quả công việc mà còn tạo động lực làm việc, góp phần vào sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Mục tiêu của đào tạo là giúp nhân viên làm quen với môi trường, nâng cao kỹ năng, và cập nhật kiến thức. Do đó, doanh nghiệp cần xây dựng chương trình đào tạo đa dạng, phù hợp với từng cá nhân và từng giai đoạn phát triển của công ty. Việc đầu tư vào đào tạo là một khoản đầu tư lâu dài, mang lại hiệu quả cao về chất lượng sản phẩm và dịch vụ.

Để nâng cao năng lực cho nhân viên, doanh nghiệp có thể áp dụng nhiều hình thức đào tạo linh hoạt. Từ việc cử đi học các khóa chuyên đề ngắn hạn tại các trung tâm đào tạo, tổ chức các buổi tập huấn trực tiếp tại công ty, cho đến việc tạo điều kiện để nhân viên tự học và tham gia các khóa học trực tuyến. Việc đi tham quan học hỏi kinh nghiệm tại các doanh nghiệp khác, cả trong và ngoài nước, cũng là một hình thức đào tạo hiệu quả.

Đào tạo tại chỗ là một trong những phương pháp hiệu quả để phát triển nguồn nhân lực. Việc giao nhiệm vụ, kèm cặp và huấn luyện trực tiếp từ những người có kinh nghiệm sẽ giúp nhân viên mới nhanh chóng thích nghi với công việc và đạt được hiệu quả cao. Bên cạnh đó, việc tổ chức các buổi chia sẻ kinh nghiệm nội bộ cũng góp phần tạo ra một môi trường làm việc năng động và khuyến khích tinh thần học hỏi.

Để nâng cao CLNNL cho ngành du lịch tại TPCT, việc đa dạng hóa và tối ưu hóa công tác đào tạo, phát triển nhân viên cần có sự phối hợp chặt chẽ của nhiều bên.

Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TPCT đóng vai trò chủ đạo trong việc định hướng và quản lý. Sở cần chủ trì, phối hợp với các cơ quan liên quan để xây dựng và triển khai các chương trình, chính sách đào tạo phát triển nguồn nhân lực du lịch. Cơ quan này cũng nên thường xuyên tổ chức các lớp tập huấn, bồi dưỡng định kỳ về cả kỹ năng nghề và kỹ năng mềm cho nhân viên du lịch. Đồng thời, Sở cần tạo điều kiện và hỗ trợ các doanh nghiệp tiếp cận các nguồn lực đào tạo, và xây dựng một cơ sở dữ liệu về nguồn nhân lực du lịch của thành phố để có định hướng phát triển phù hợp.

Hiệp hội Du lịch TPCT hoạt động như một cầu nối quan trọng. Hiệp hội cần tổng hợp nhu cầu đào tạo từ các doanh nghiệp thành viên và đề xuất với Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch cùng các cơ sở đào tạo. Ngoài ra, Hiệp hội nên chủ động tổ chức các buổi hội thảo, chia sẻ kinh nghiệm và các chương trình đào tạo nội bộ nhằm nâng cao năng lực cho đội ngũ nhân sự trong ngành.

Các cơ sở đào tạo trên địa bàn, bao gồm các trường như Đại học Cần Thơ, Trường Cao đẳng Du lịch Cần Thơ, Trường Đại học Tây Đô, cần chủ động cập nhật chương trình giảng dạy theo yêu cầu thực tế của thị trường. Việc hợp tác với doanh nghiệp để đưa sinh viên đi thực tập, tham quan, học hỏi kinh nghiệm là vô cùng cần thiết. Các trường cũng nên xây dựng các chương trình đào tạo theo đơn đặt hàng của doanh nghiệp và mở các khóa học ngắn hạn, chuyên đề về du lịch để đáp ứng nhu cầu bồi dưỡng, nâng cao năng lực cho nhân sự đang làm việc.

Cuối cùng, các DNDLLH tại Cần Thơ cần xem đào tạo là một khoản đầu tư chiến lược. Phòng/Ban Nhân sự cần xây dựng kế hoạch đào tạo và phát triển nhân viên định kỳ, đa dạng hóa các hình thức đào tạo (tại chỗ, cử đi học, tự học...). Ban Giám đốc/Quản lý cần chủ động tham gia vào quá trình đào tạo của nhà trường bằng cách cử chuyên gia giảng dạy và góp ý về chương trình. Đồng thời, việc đầu tư kinh phí vào các chương trình đào tạo là yếu tố then chốt để xây dựng một đội ngũ nhân viên chuyên nghiệp và gắn bó lâu dài.

5.2.7 Xây dựng và hoàn thiện chính sách địa phương toàn diện, thúc đẩy phát triển nguồn nhân lực du lịch

Chính sách của địa phương đóng vai trò then chốt trong việc kiến tạo môi trường thuận lợi, thúc đẩy sự phát triển của nguồn nhân lực chất lượng cao trong các DNDLLH. Khi được xây dựng khoa học và thấu hiểu nhu cầu thực tiễn, các chính sách này sẽ tác động trực tiếp và tích cực đến các yếu tố cốt lõi như môi trường và điều kiện làm việc, chế độ đãi ngộ, hệ thống thu hút và tuyển chọn, công tác đào tạo, và ứng dụng chuyển đổi số. Để đạt được điều này, chính quyền địa phương cần chủ động lắng nghe ý kiến từ doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và người lao động để đưa ra các chính sách cụ thể, bao gồm hỗ trợ xây dựng chính sách lương thưởng và phúc lợi cạnh tranh, tạo điều kiện thu hút nhân tài bằng các chính sách về nhà ở và đào tạo nâng cao năng lực. Đặc biệt, địa phương cần đóng vai trò cầu nối và tạo cơ chế ưu đãi (như khấu trừ chi phí đào tạo trước thuế, hỗ trợ học phí) để thúc đẩy liên kết giữa nhà trường và doanh nghiệp trong công tác đào tạo, đồng thời ban hành các quy định về an toàn lao động và khuyến khích chuyển đổi số. Tổng thể, một chính sách địa phương toàn diện, dựa trên sự thấu hiểu và hợp tác, sẽ là đòn bẩy quan trọng để nâng cao CLNNL, giúp các DNDLLH phát triển bền vững và tăng cường năng lực cạnh tranh trong kỷ nguyên số.

Nghiên cứu cho thấy các chính sách địa phương tác động trực tiếp đến 5 yếu tố quan trọng bên trong doanh nghiệp, bao gồm: Môi trường và điều kiện làm việc, Chế độ đãi ngộ nhân viên, Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên, Đào tạo nhân viên và Chuyển đổi số trong danh nghiệp du lịch lữ hành. Những yếu tố này, khi được tối ưu hóa nhờ các chính sách phù hợp, sẽ góp phần nâng cao đáng kể CLNNL, từ đó thúc đẩy sự phát triển bền vững của doanh nghiệp. Ngược lại, những chính sách thiếu phù hợp hoặc bất hợp lý có thể gây ra những trở ngại lớn, làm giảm sức cạnh tranh và hiệu quả hoạt động của doanh nghiệp.

Việc lắng nghe và thấu hiểu nhu cầu của doanh nghiệp là yếu tố quan trọng để các cơ quan quản lý nhà nước địa phương xây dựng những chính sách hiệu quả. Hàng năm, các cơ quan này nên tổ chức các cuộc khảo sát, hội thảo để thu thập ý kiến đóng góp từ doanh nghiệp, cơ sở đào tạo và người lao động. Từ đó, đưa ra

những chính sách cụ thể nhằm hỗ trợ doanh nghiệp phát triển, đặc biệt là trong việc nâng cao CLNNL.

- Chính sách đối với người lao động: Để thu hút và giữ chân người lao động, các cơ quan quản lý nhà nước địa phương cần xây dựng chính sách lương thưởng cạnh tranh, phù hợp với từng vị trí và đóng góp. Bên cạnh đó, việc đảm bảo các chế độ phúc lợi, bảo hiểm xã hội đầy đủ cũng là yếu tố quan trọng. Đồng thời, cần có cơ chế giám sát chặt chẽ để bảo vệ quyền lợi của người lao động và tạo môi trường làm việc lành mạnh, thúc đẩy mối quan hệ hợp tác giữa doanh nghiệp và người lao động. Cần có một cuộc cải cách sâu rộng chính sách tiền lương trong ngành du lịch, nhằm đảm bảo mức thu nhập phản ánh đúng giá trị lao động sáng tạo, năng động và đa dạng của từng vị trí. Tiền lương không chỉ dựa trên thời gian làm việc mà còn phải gắn liền với hiệu quả công việc và đóng góp vào sự thành công chung.

- Công tác tuyển dụng nhân viên: Để thu hút và giữ chân nhân tài, địa phương cần có những chính sách đa dạng. Chính sách tuyển dụng cần hướng tới việc xây dựng một môi trường làm việc hấp dẫn, nơi mà mọi người lao động đều cảm thấy được tôn trọng và có cơ hội phát triển. Việc thu hút nhân tài từ bên ngoài và tạo điều kiện cho người lao động địa phương đều cần đi đôi với việc xây dựng các chính sách hỗ trợ về nhà ở, đi lại, cũng như các chương trình đào tạo nâng cao năng lực. Điều này không chỉ giúp thu hút và giữ chân nhân tài mà còn góp phần nâng cao CLNNL của địa phương.

- Công tác đào tạo nhân viên: Việc liên kết chặt chẽ giữa nhà nước, doanh nghiệp và cơ sở đào tạo là yếu tố quyết định thành công của công tác đào tạo nhân viên. Nhà nước cần tạo ra một môi trường thuận lợi để các bên cùng tham gia, doanh nghiệp cần đầu tư vào đào tạo và bồi dưỡng nguồn nhân lực, còn các cơ sở đào tạo cần cung cấp những chương trình đào tạo chất lượng, đáp ứng nhu cầu của thị trường. Địa phương cần chủ động xây dựng và triển khai các tiêu chí hỗ trợ nhằm nâng cao chất lượng đào tạo, dạy nghề và bồi dưỡng nguồn nhân lực du lịch. Nguồn ngân sách sẽ được ưu tiên đầu tư cho các hoạt động này, nhằm đáp ứng nhu cầu ngày càng cao của ngành du lịch. Nhà nước cần thiết lập các cơ chế ưu đãi hấp dẫn để khuyến khích doanh nghiệp mạnh dạn đầu tư vào đào tạo nguồn nhân lực.

Cụ thể, việc khấu trừ chi phí đào tạo trước thuế sẽ tạo động lực cho các doanh nghiệp xây dựng các mô hình đào tạo hiệu quả như trường trong doanh nghiệp. Đồng thời, việc thực hiện chính sách học phí phù hợp và các chương trình miễn, giảm học phí sẽ giúp người lao động dễ dàng tiếp cận các khóa học nâng cao kỹ năng.

- Cải thiện môi trường và điều kiện làm việc: Môi trường và điều kiện làm việc tại doanh nghiệp chịu ảnh hưởng trực tiếp từ chính sách của địa phương. Nói cách khác, chính sách của địa phương là công cụ hữu hiệu để cải thiện môi trường và điều kiện làm việc tại doanh nghiệp. Bằng việc đặt ra các quy định chặt chẽ, chính quyền địa phương tạo ra một môi trường cạnh tranh lành mạnh và bảo vệ quyền lợi của người lao động. Doanh nghiệp nào không đáp ứng sẽ phải đối mặt với các biện pháp xử lý nghiêm minh.

- Đẩy mạnh ứng dụng chuyển đổi số trong DNDLLH: Chuyển đổi số đang là xu hướng tất yếu trong mọi lĩnh vực, và ngành du lịch lữ hành cũng không ngoại lệ. Việc ứng dụng công nghệ số không chỉ giúp doanh nghiệp nâng cao hiệu quả hoạt động mà còn mang đến những trải nghiệm mới mẻ cho khách hàng. Chuyển đổi số là một hành trình dài, đòi hỏi sự kiên trì và đầu tư liên tục. Tuy nhiên, những lợi ích mà nó mang lại là không thể phủ nhận. Các DNDLLH cần nắm bắt cơ hội này để nâng cao năng lực cạnh tranh và phát triển bền vững.

- Công tác đánh giá kết quả làm việc của nhân viên: Việc đánh giá kết quả làm việc không chỉ là một thủ tục hành chính mà còn là một công cụ để nâng cao năng lực nguồn nhân lực. Việc đưa ra các quy định rõ ràng về trình độ, kỹ năng và kinh nghiệm cần thiết cho từng vị trí sẽ khuyến khích người lao động không ngừng học hỏi và nâng cao trình độ chuyên môn. Mô hình cấp chứng chỉ cho hướng dẫn viên du lịch có thể là một ví dụ điển hình cho thấy hiệu quả của việc liên kết giữa đánh giá năng lực và phát triển nghề nghiệp. Để phù hợp với quy định nhà nước và đặc thù doanh nghiệp, mỗi vị trí việc làm cần có yêu cầu rõ ràng và quy trình đánh giá cụ thể. Song song đó, doanh nghiệp cần xây dựng chính sách đào tạo, bồi dưỡng toàn diện cho đội ngũ quản lý, từ cấp phòng ban đến các cấp cao hơn. Việc đặt ra tiêu chuẩn và điều kiện ràng buộc đối với cán bộ quản lý cũng là một yếu tố quan trọng.

- Thúc đẩy sự liên kết giữa cơ sở đào tạo với DNLH: Để thúc đẩy sự liên kết giữa cơ sở đào tạo và DNLH, vai trò của cơ quan quản lý nhà nước ở địa phương là vô cùng quan trọng. Bằng việc ban hành các chính sách ưu đãi, địa phương có thể tạo điều kiện thuận lợi cho sự hợp tác này. Cụ thể, việc xây dựng cơ chế cho phép sinh viên của các cơ sở đào tạo được thực tập tại doanh nghiệp, khuyến khích giảng viên đi thực tế tại doanh nghiệp sẽ góp phần rút ngắn khoảng cách giữa nhà trường và thị trường lao động. Đồng thời, các cơ quan quản lý cần chủ động làm cầu nối, tạo điều kiện để hai bên cùng hợp tác chặt chẽ hơn.

5.2.8 Xây dựng môi trường làm việc lý tưởng và bền vững

Để xây dựng một môi trường làm việc lý tưởng và bền vững trong ngành du lịch lữ hành, việc phối hợp thực hiện của nhiều bên là rất cần thiết, cụ thể như sau:

- Các DNDLLH tại Cần Thơ cần xây dựng văn hóa doanh nghiệp, tạo ra một môi trường làm việc cởi mở, khuyến khích sự hợp tác và đối thoại. Ban lãnh đạo cũng cần cam kết đầu tư vào cơ sở vật chất, trang thiết bị hiện đại để đảm bảo điều kiện làm việc an toàn, thoải mái cho nhân viên. Bên cạnh đó, cần đảm bảo môi trường làm việc vật chất tiện nghi và an toàn, bao gồm việc cung cấp đầy đủ trang thiết bị, cải thiện không gian làm việc, và xây dựng các chương trình chăm sóc sức khỏe thể chất, tinh thần cho nhân viên. Ngoài ra, cần tổ chức các hoạt động ngoại khóa, xây dựng câu lạc bộ và các chương trình gắn kết nội bộ.

- Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch TPCT cần định hướng và hỗ trợ các doanh nghiệp trong việc xây dựng môi trường làm việc theo các tiêu chuẩn quốc tế và khu vực; tổ chức các buổi hội thảo, tập huấn về văn hóa doanh nghiệp, kỹ năng quản lý nhân sự để nâng cao năng lực cho đội ngũ quản lý trong ngành; xây dựng và ban hành các chính sách, quy định khuyến khích doanh nghiệp thực hiện trách nhiệm xã hội, bảo vệ môi trường, từ đó xây dựng hình ảnh du lịch bền vững của thành phố.

- Hiệp hội Du lịch TPCT cần chia sẻ các mô hình và kinh nghiệm xây dựng môi trường làm việc thành công giữa các doanh nghiệp thành viên; phát động và tổ chức các chương trình hoạt động vì cộng đồng, bảo vệ môi trường chung cho toàn ngành, giúp các doanh nghiệp cùng nhau thực hiện trách nhiệm xã hội.

Sự phối hợp chặt chẽ giữa các bên sẽ tạo ra một môi trường làm việc không chỉ đáp ứng được các tiêu chuẩn về vật chất mà còn nuôi dưỡng tinh thần và sự gắn kết của nhân viên, từ đó nâng cao chất lượng dịch vụ và năng lực cạnh tranh của ngành du lịch lữ hành tại TPCT.

5.3 Hạn chế của luận án và hướng nghiên cứu tiếp theo

5.3.1 Hạn chế của luận án

Nghiên cứu này tồn tại một số hạn chế nhất định, cụ thể như sau:

- Luận án chỉ tập trung nghiên cứu các DNDLLH tại TPCT trước thời điểm sáp nhập ngày 01/7/2025. Do đó, kết quả nghiên cứu trước thời điểm sáp nhập có thể không hoàn toàn đại diện cho bối cảnh mới của TPCT mở rộng. Điều này làm hạn chế khả năng khái quát hóa các phát hiện của nghiên cứu cho các khu vực khác hoặc cho bối cảnh du lịch của TPCT mới.

- Nghiên cứu chỉ tập trung vào các DNDLLH, một phân khúc cụ thể trong ngành du lịch. Các loại hình doanh nghiệp du lịch khác như cơ sở lưu trú, dịch vụ ăn uống, hay các doanh nghiệp vận tải du lịch không được đề cập sâu trong nghiên cứu. Do đó, bức tranh tổng thể về hoạt động của ngành du lịch tại khu vực nghiên cứu có thể chưa được khắc họa đầy đủ. Ngoài ra, các yếu tố đặc thù của ngành du lịch như tác động của chính sách sáp nhập hành chính, biến đổi khí hậu, hoặc xu hướng du lịch bền vững chưa được xem xét một cách toàn diện trong nghiên cứu này.

- Nghiên cứu chủ yếu sử dụng dữ liệu từ khảo sát, vốn phụ thuộc vào tính chính xác và trung thực của thông tin do các doanh nghiệp cung cấp. Điều này có thể dẫn đến một số hạn chế về độ tin cậy và tính khách quan của dữ liệu. Ngoài ra, việc chỉ sử dụng phương pháp khảo sát làm hạn chế khả năng đào sâu vào các khía cạnh phức tạp hoặc các yếu tố ẩn sau dữ liệu, chẳng hạn như động lực, thách thức hoặc chiến lược cụ thể của từng doanh nghiệp. Các yếu tố này có thể ảnh hưởng đến việc đánh giá toàn diện các vấn đề nghiên cứu.

5.3.2 Hướng nghiên cứu tiếp theo

Để khắc phục các hạn chế nêu trên và mở rộng phạm vi nghiên cứu trong tương lai, các hướng nghiên cứu sau được đề xuất:

- Các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi địa lý, bao gồm các khu vực khác ngoài TPCT mới (sáp nhập từ TPCT, tỉnh Hậu Giang và tỉnh Sóc Trăng) để có cái nhìn toàn diện hơn. Đặc biệt, cần thực hiện các nghiên cứu tại các trung tâm du lịch lớn khác như Hà Nội, TP. Hồ Chí Minh, Đà Nẵng, hoặc các khu vực có đặc điểm du lịch đặc thù như miền núi phía Bắc hoặc các tỉnh ven biển miền Trung. Việc nghiên cứu tại TPCT mới cũng cần được thực hiện để đánh giá tác động của việc sáp nhập hành chính đến ngành du lịch, bao gồm các cơ hội và thách thức mới phát sinh từ sự thay đổi về quy mô và đặc điểm địa lý.

- Các nghiên cứu trong tương lai nên mở rộng đối tượng nghiên cứu sang các loại hình doanh nghiệp du lịch khác như cơ sở lưu trú, dịch vụ ăn uống, hoặc các doanh nghiệp cung cấp trải nghiệm du lịch văn hóa và sinh thái. Ngoài ra, cần xem xét các yếu tố mới như tác động của các chính sách sáp nhập hành chính, xu hướng du lịch bền vững, ứng dụng công nghệ trong du lịch, và các yếu tố kinh tế - xã hội khác để có cái nhìn toàn diện hơn về ngành du lịch. Điều này sẽ giúp xây dựng các giải pháp phát triển du lịch phù hợp với bối cảnh mới.

- Để tăng cường độ tin cậy và chiều sâu của dữ liệu, các nghiên cứu tiếp theo nên kết hợp nhiều phương pháp nghiên cứu khác nhau. Ngoài phương pháp khảo sát, có thể sử dụng phỏng vấn sâu với các chủ doanh nghiệp, chuyên gia du lịch, hoặc các nhà hoạch định chính sách để thu thập thông tin chi tiết và đa chiều. Nghiên cứu trường hợp cũng là một phương pháp hiệu quả để phân tích các doanh nghiệp hoặc khu vực du lịch cụ thể, từ đó làm rõ các yếu tố thành công hoặc thách thức.

- Với sự kiện sáp nhập TPCT, tỉnh Hậu Giang và tỉnh Sóc Trăng từ ngày 01/7/2025, các nghiên cứu trong tương lai cần tập trung đánh giá tác động của việc sáp nhập này đến ngành du lịch. Các khía cạnh cần xem xét bao gồm: sự thay đổi trong cơ cấu quản lý du lịch, các cơ hội phát triển sản phẩm du lịch mới (ví dụ: du lịch sinh thái, du lịch văn hóa), và các thách thức liên quan đến cơ sở hạ tầng, nguồn nhân lực, hoặc sự khác biệt về đặc điểm văn hóa - kinh tế giữa các khu vực sáp nhập. Điều này sẽ giúp đề xuất các chiến lược phát triển du lịch phù hợp với bối cảnh mới của TPCT mở rộng.

TÀI LIỆU THAM KHẢO

A. TÀI LIỆU TIẾNG VIỆT

1. Đinh Bá Hùng Anh và Tô Ngọc Hoàng Kim (2017). *Nghiên cứu khoa học trong kinh tế xã hội và hướng dẫn viết luận văn*. NXB Kinh tế Thành phố Hồ Chí Minh.
2. Từ Thúy Anh (2020). Cơ sở khoa học xây dựng chiến lược phát triển nguồn nhân lực Việt Nam đáp ứng yêu cầu phát triển kinh tế - xã hội trong bối cảnh cách mạng công nghiệp lần thứ 4. Đề tài khoa học cấp Nhà nước, Trường Đại học Ngoại thương Hà Nội.
3. Đoàn Việt Anh (2017). Nhân tố ảnh hưởng chất lượng nguồn nhân lực các doanh nghiệp kinh doanh dịch vụ xuất - nhập khẩu tại Đông Nam Bộ. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 21, 19-22.
4. Nguyễn Bá Ân (2017). Cách mạng công nghiệp 4.0: Cơ hội và thách thức, *Tạp chí tài chính*, <https://tapchitaichinh.vn/cach-mang-cong-nghiep-4-0-co-hoi-va-thach-thuc-130138.html>
5. Nguyễn Đình Bắc (2018). Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở nước ta trước tác động của cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư, *Tạp chí cộng sản*, <https://hvcsnd.edu.vn/nghien-cuu-trao-doi/dai-hoc-40/phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-o-nuoc-ta-truoc-tac-dong-cua-cuoc-cach-mang-cong-nghiep-lan-thu-tu-4305>
6. Đào Thị Kim Biên (2023). Khắc phục sự thiếu hụt nguồn nhân lực chất lượng cao trong ngành du lịch Việt Nam hiện nay. *Tạp chí Kinh tế và Dự báo*, số 19, 11-14.
7. Trần Xuân Cầu (2019). *Giáo trình kinh tế nguồn nhân lực*, NXB. Đại học Kinh tế quốc dân.
8. Lê Thị Hồng Diệp và Nguyễn Thị Thu Hà (2023). Các nhân tố ảnh hưởng đến nguồn nhân lực khi Việt Nam tham gia vào cộng đồng kinh tế ASEAN, *Tạp chí Công Thương*, Số 21 tháng 10 năm 2023, tại <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/cac-nhan-to-anh-huong-den-nguon-nhan-luc-khi-viet-nam-tham-gia-vao-cong-dong-kinh-te-asean-114156.htm>
9. Nguyễn Thị Phương Dung (2012). Xây dựng thang đo động viên nhân viên khối văn phòng ở thành phố Cần Thơ. *Tạp chí khoa học Đại học Cần Thơ*, (22b), 145-154.
10. Trần Kim Dung (2018). *Quản trị nguồn nhân lực*, tái bản lần thứ 10, NXB Tài Chính.
11. Vũ Ngọc Dương và Hoàng Thanh Phương (2022). Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao theo tinh thần Nghị quyết Đại hội lần thứ XIII của Đảng trong bối cảnh tự do di chuyển lao động hội nhập cộng đồng kinh tế ASEAN (AEC), <https://lsvn.vn/phat-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-theo-tinh-than-nghi-quyet-dai-hoi-lan-thu-xiii-cua-dang-trong-boi-can-h-tu-do-di-chuyen-lao-dong-hoi-nhapcong-dong-kinh-te-asean-aec1645176449.html>

12. Trần Mai Đông và cộng sự (2018). Tác động của cuộc CMCN 4.0 đến đời sống xã hội và dịch chuyển cơ cấu nguồn lao động, *Kỷ yếu hội thảo Khoa học*, Nhu cầu nhân lực chất lượng cao cho phát triển trong bối cảnh CMCN 4.0, trang 181-189.
13. Phạm Thị Hiền (2018). Nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực trong các doanh nghiệp dược phẩm Thanh Hóa, *Tạp chí Khoa học Trường Đại học Hồng Đức*, số 37, 45-55.
14. Nguyễn Phạm Hùng (2022). *Văn hóa du lịch*, NXB ĐHQG Hà Nội.
15. Nguyễn Đắc Hưng (2016). Thực trạng và một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. *Tạp chí Tuyên giáo*, <https://tuyengiao.vn/thuc-trang-va-mot-so-giai-phap-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-hien-nay-87138>
16. Lê Lan Hương, Trần Thị Thu Dung, Trần Nguyên An và Đinh Văn Hiệp (2021). Chiến lược phát triển nguồn nhân lực quốc gia của Việt Nam trong bối cảnh cuộc cách mạng công nghiệp 4.0. *Tạp chí Công thương*, 19, 140-150.
17. Nguyễn Thị Diễm Kiều (2022). Sự cần thiết trong việc liên kết giữa doanh nghiệp với cơ sở giáo dục trong đào tạo theo cơ chế đặc thù ngành du lịch - trường Đại học Tài chính Marketing. *Kỷ yếu Hội thảo khoa học quốc gia: Liên kết trường Đại học với cơ quan, doanh nghiệp trong thời kỳ chuyển đổi số*, Trường Đại học Hải Dương.
18. Trịnh Hoàng Lâm (2022). Một số giải pháp nâng cao chất lượng nguồn nhân lực Việt Nam trong bối cảnh hội nhập, *Tạp chí Việt Nam hội nhập*. <https://vietnamhoinhap.vn/vi/mot-so-giai-phap-nang-cao-chat-luong-nguon-nhan-luc-viet-nam-trong-boi-can-hoi-nhap-40338.htm>
19. Nguyễn Thị Bích Loan (2018). CMCN 4.0: Cơ hội và thách thức đối với phát triển kinh tế Việt Nam, Báo cáo tổng kết hội thảo, Trường Đại học Thương mại Hà Nội.
20. Hồ Đắc Lộc (2021). Nghiên cứu luận cứ, đề xuất mô hình, chính sách nâng cao hiệu quả hợp tác giữa đại học và doanh nghiệp trong bối cảnh cuộc cách mạng 4.0 ở Việt Nam, Đề tài khoa học cấp nhà nước, Trường Đại học Công nghệ TP. Hồ Chí Minh.
21. Luật Du lịch (2017). Luật Du lịch số 09/2017/QH14
22. Nguyễn Văn Mạnh và Phạm Hồng Chương (2016). *Giáo trình Quản trị kinh doanh lẻ hành*, NXB Đại học Kinh tế Quốc dân.
23. Nguyễn Thị Ngọc Nga và Lê Thị Phụng Liên (2020). Các yếu tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực du lịch trên địa bàn thành phố Hồ Chí Minh, *Tạp chí Công Thương*, số 10: 230-235.
24. Lưu Bích Ngọc và cộng sự (2018). Nhu cầu nhân lực cho phát triển trong kỷ nguyên CMCN 4.0 đòi hỏi đổi mới mạnh mẽ giáo dục đại học Việt Nam. *Kỷ yếu hội thảo: Khoa học Nhu cầu nhân lực chất lượng cao cho phát triển trong bối cảnh CMCN 4.0*, trang 26-41.

25. Phan Thị Bích Nguyệt và cộng sự (2018). Nguồn nhân lực chất lượng cao tại Việt Nam: Thực trạng và khuyến nghị, *Kỷ yếu hội thảo Khoa học: Nhu cầu nhân lực chất lượng cao cho phát triển trong bối cảnh CMCN 4.0*, trang 10-25.

26. Bùi Văn Nhơn và cộng sự (2004). *Quản lý nguồn nhân lực xã hội*, NXB Học viện Hành Chính Quốc Gia.

27. Nguyễn Thị Trang Nhung (2024). Đào tạo nguồn nhân lực du lịch trong bối cảnh hội nhập quốc tế của Việt Nam. *Kỷ yếu hội thảo khoa học quốc tế Đào tạo và sử dụng nguồn nhân lực du lịch chuẩn quốc tế trong giai đoạn hiện nay*, tr.141-149.

28. Vũ Văn Phúc, Nguyễn Duy Hùng (2012). *Phát triển nguồn nhân lực đáp ứng yêu cầu CNH, HĐH và hội nhập quốc tế*, NXB Chính trị quốc gia.

29. Nguyễn Văn Phúc và Mai Thị Thu (2012). *Khai thác và phát triển tài nguyên nhân lực Việt Nam*, NXB Chính trị quốc gia.

30. Nguyễn Ngọc Quân và Nguyễn Vân Điềm (2012). *Giáo trình quản trị nhân lực*, NXB Đại học Kinh tế quốc dân.

31. Nguyễn Đức Tân (2016). Phát triển sản phẩm du lịch Việt Nam: Một số gợi ý chính sách, *Tạp chí Tài Chính*, <https://tapchitaichinh.vn/phat-trien-san-pham-du-lich-viet-nam-mot-so-goi-y-chinh-sach.html>

32. Nguyễn Thắng (2016). Cuộc cách mạng công nghiệp lần thứ tư: Một số đặc trưng, tác động và hàm ý chính sách đối với Việt Nam, <http://ngkt.mofa.gov.vn/cmcn4-mot-so-dac-trung-tac-dong-va-ham-y-chinh-sach-cho-viet-nam/>

33. Nguyễn Hữu Thân (2008). *Quản trị nhân sự*, NXB Lao động - xã hội.

34. Nguyễn Đình Thọ và Nguyễn Thị Mai Trang (2008). *Nghiên cứu khoa học Marketing - Ứng dụng mô hình cấu trúc tuyến tính SEM*, NXB Đại học Quốc gia TP. Hồ Chí Minh.

35. Lê Văn Thông (2018). Đào tạo nguồn nhân lực ngành Du lịch đáp ứng yêu cầu hội nhập cộng đồng kinh tế ASEAN. *Tạp chí Công thương*, <http://tapchicongthuong.vn/bai-viet/dao-tao-nguon-nhan-luc-nganh-du-lich-dap-ung-yeu-cau-hoi-nhap-cong-dongkinh-te-asean-57162.htm>.

36. Thủ tướng Chính phủ (2020). *Quyết định số 147/QĐ-TTg, ngày 22/01/2020 phê duyệt Chiến lược phát triển du lịch Việt Nam đến năm 2030*.

37. Trần Thị Thu Thủy (2019). Các nhân tố tác động đến phát triển nguồn nhân lực du lịch: Nghiên cứu trường hợp trong các cơ sở kinh doanh du lịch tại một số xã vùng đệm vườn Quốc gia Phong Nha - Kẻ Bàng Quảng Bình. *Tạp chí Công thương*, 18: 116-122.

38. Tổ chức Du lịch Thế giới (UNWTO) (2023). Việt Nam và UNWTO tổ chức hội thảo bàn giải pháp phát triển nguồn nhân lực du lịch sau đại dịch.

39. Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) (2016). *ASEAN in transformation. How technology is changing jobs and enterprises*. Vietnam country brief, December 2016.

40. Tổ chức Lao động Quốc tế (ILO) (2023). *Đổi mới động lực tăng trưởng năng suất ở Việt Nam - Vai trò của các thể chế và chính sách thị trường lao động*.
41. Tổng cục Du lịch (2013). *Hệ thống tiêu chuẩn VTOS, Chương trình Phát triển năng lực du lịch có trách nhiệm với môi trường và xã hội (Dự án EU)*
42. Tổng cục Du lịch (2015). *Báo cáo kỹ thuật Nghiên cứu khảo sát lực lượng lao động du lịch năm 2015 Khu vực 3 tỉnh Đồng bằng Sông Cửu Long: TP. Cần Thơ, An Giang và Kiên Giang*
43. Tổng cục Thống kê (2014). *Báo cáo lao động và việc làm*.
44. Vũ Thùy Trang (2022). *Phát triển kỹ năng cho người lao động tại doanh nghiệp thích ứng với chuyển đổi số. Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Quốc gia*, Trường Đại học Hải Dương.
45. Nguyễn Thị Lê Trâm (2019). *Phát triển nguồn nhân lực chất lượng cao ở Việt Nam trong hội nhập quốc tế*, <https://tapchicongthuong.vn/bai-viet/phan-trien-nguon-nhan-luc-chat-luong-cao-o-viet-nam-trong-hoi-nhap-quoc-te-65312.htm>
46. Nguyễn Chí Trường (2018). *Cuộc CMCN 4.0: Cơ hội, thách thức và giải pháp hai tốc độ cho giáo dục nghề nghiệp*, *Tạp chí Lao động & Xã hội*, <http://laodongxahoi.net/cuoc-cach-mang-cong-nghiep-40-co-hoi-thach-thuc-va-giai-phap-hai-toc-do-cho-giao-duc-nghe-nghiep-1309488.html>
47. Viện Khoa học, Lao động và Xã hội (2016). *Nhu cầu về kỹ năng trong kỷ nguyên công nghệ mới: Kết quả khảo sát sơ bộ trong lĩnh vực điện tử và dệt may. Báo cáo chuyên đề*.
48. Weil, P., & Woerner, S. L.; Hà Kim Ngân dịch (2021). *Chuyển đổi số: 6 câu hỏi giúp bạn xây dựng doanh nghiệp thế hệ mới*, NXB. Trẻ.
49. World Bank (2014). *Phát triển kỹ năng: Xây dựng lực lượng lao động cho một nền kinh tế thị trường hiện đại ở Việt Nam*, Báo cáo Phát triển Việt Nam 2014.
50. Giang Thị Xuyên (2022). *Liên kết giữa trường Đại học và doanh nghiệp trong đào tạo nguồn nhân lực đáp ứng nhu cầu chuyển đổi số*, *Kỷ yếu Hội thảo Khoa học Quốc gia*, Trường Đại học Hải Dương.

B. TÀI LIỆU TIẾNG ANH

51. Abbott, I., & Huddleston, P. (2000). Standards, competence and knowledge: Initial teacher training and business. *International Journal of Value-Based Management*, 13(3), 215-227.
52. Babajide, E. O. (2010). Influence of human resource development programmes on workers' job security in industrial organizations in Nigeria. *Journal of Emerging Trends in Economics and Management Sciences*, 1(1), 6-12.
53. Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets: The groundbreaking. Harvard Business School Program*.

54. Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal studies*, 20(1), 1-23.
55. Boyatzis, R.E., (1982). *The Competent Manager: A model for Effective performance*. New York: John Wiley and Sons, Inc.
56. Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. WW Norton & company.
57. Campbell, J.P. and Kuncel, N.R. (2001). *Individual and team training*. In Anderson N., Ones D.S., Sinangil H.K., Viswesvaren C. (Eds.), *Handbook of industrial, work and organization psychology*, 1, pp.278-312, Lomdon.
58. Crocetti, C. (2001). Corporate learning: A knowledge management perspective. *The Internet and higher education*, 4(3-4), 271-285.
59. Debnath, S.C. (2014). Developing Education and Human Resources in East Asian Knowledge-based Economies, *Ritsumeikan International Affairs*, 12, 39-60.
60. Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship between Organizational Trust and Organizational Silence with Job Satisfaction and Organizational Commitment of the Employees of University. *International Education Studies*, 8(11), 219-227.
61. Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. New York: Wiley.
62. Genc, K. Y. (2014). Environmental factors affecting human resources management activities of Turkish large firms. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 102.
63. Gilley, J. W. (2002). *Principles of human resource development*. Addition-Wesley Publishing Co.
64. Haenisch, J. P. (2012). Factors affecting the productivity of government workers. *Sage Open*, 2(1), 1-7.
65. Hajiyeva, L., & Teymurova, V. (2019). Analysis of the impact of the human capital on tourism development in Azerbaijan. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 1579-1588.
66. Hanushek, E. A. (2013). Economic growth in developing countries: The role of human capital. *Economics of education review*, 37, 204-212.
67. Herzberg, F. (1957). *The motivation to work*, 2nd Edition.
68. Hill, R., & Stewart, J. (2000). Human resource development in small organizations. *Journal of european industrial training*, 24(2/3/4), 105-117.
69. Hussain, T., & Rehman, S. S. (2013). Do human resource management practices inspire employees' retention. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3625-3633.

70. Kaul, H., & Gupta, S. (2009). Sustainable tourism in India. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 1(1), 12-18.
71. Khan, N. A. (2008). Human resource development in tourism industry in India: a case study of Air India Ltd., New Delhi. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, (14), 89-116.
72. Kuc, B. R. (2002). *Perfect Management*. PTM Publishing House.
73. Kuroda, N. and Yoshida, K. (2006). *Professional Human Resource Development Project (II): Field Survey*, September 2006: Hiroshima University
74. Lake, H. (2008). Analysis of human resource management practices. *Indonesia's labour-intensive light manufacturing industries*. Stta henrietta lake.
75. Lather, A. S., Garg, S., & Vikas, S. (2009). Human resource development in tourism: Developing a training strategy for increasing employability. *International Journal of Tourism and Travel*, 2(2), 61-69
76. Lucia, A. D., and Lepsinger, R. (1999). *Art & science of competency models*: Jossey-Bass San Francisco, CA.
77. McClelland, D.C., (1973). Testing for competence rather for "intelligence". *American Psychologist*, 28(1): 1-14.
78. Mo, Z., Liu, M. T., Chark, R., Zeng, S., & Song, X. (2025). How AI adoption in human resource management practices can enhance tourism employees' organizational commitment. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 63, 54-67.
79. Morrison, E. W. (1996). Organizational citizenship behavior as a critical link between HRM practices and service quality. *Human resource management*, 35(4), 493-512.
80. Perkmann, M., & Walsh, K. (2007). University–industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International journal of management reviews*, 9(4), 259-280.
81. Raj, A. (2008). Human capital needs and challenges for the tourism sector. *South Asian journal of tourism and heritage*, 1(1), 39-45.
82. Rath, B. (2015). Human Resource Development in tourism sector: A case Study of Orissa Tourism Development corporation Ltd.otDc). *International Journal of Travel and Tourism*, 8(1&2), 39-49.
83. Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia economics and finance*, 23, 717-725.
84. Saputri, P., Lorensa, D., Asriani, A., & ZA, S. Z. (2020). The influence of training and development to employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 4(01), 133-140.

85. Sarboini, S., Rizal, S., Surya, J., & Yusuf, Z. (2018). The effect of leadership, compensation and competency on employee performance. *Jurnal Ilmiah Peuradeun*, 6(2), 215-234.
86. Schultz, T.W. (1961). Investment in Human Capital, *American Economic Review*, 51, 1-7
87. Semone, P. (2012). A case study: Enhancing Laos' tourism sector performance through destination human resource development. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 17(2), 164-176.
88. Sengupta, A. (2019). *Quản trị nguồn nhân lực: lý thuyết, thực tiễn và những mẫu hình mới*. NXB Hồng Đức.
89. Sezer, S., & İlban, O. (2024). Digital Transformation in Tourism: Opportunities and Challenges for Türkiye and Mediterranean Countries. *Journal of Tourism and Management*, 5(1), 62-83. 10.29329/jtm.2024.1107.5.
90. Soh, J. K. M. M. (2008). Human resource development in the tourism sector in Asia. *Perspectives in Asian Leisure and Tourism*, 1(1), 7.
91. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage publications.
92. Spencer, L.M. and Spencer, S.M., (2008). *Competence at work: models for superior performance*. California: Davies-Black Publishing.
93. Sugino, T. (2010). Evaluating agricultural policies of local governments in Indonesia after the implementation of regional autonomy by principal component analysis. *Journal of development and agricultural economics*, 2(10), 359-367.
94. Suyitno, S. (2016). The enhancement of human resources through the implementation of total quality management at PR Prima in Malang, East Java-Indonesia. *Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)*, 5(4), 557-565.
95. Tiwari, P., and Saxena, K. (2012). Human resource management practices: A comprehensive Review, *Pakistan Business Review*, 669-705
96. Tracey, W. R., & Bronstein, D. A. (2003). *The human resources glossary: The complete desk reference for HR executives, managers, and practitioners*. CRC Press.
97. Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., & Ilmarinen, J. (2001). Promotion of work ability, the quality of work and retirement. *Occupational medicine*, 51(5), 318-324.
98. UNESCAP, Báo cáo của UNESCAP (tháng 11 năm 2005)
99. Van Hong, B., & Luong, N. T. (2018). School-enterprise collaboration oriented model of skilled worker training in Mekong Delta Region, Vietnam. *American Journal of Educational Research*, 6(6), 773-778.

100. Vemić, Đ. J. (2009). Development of human resources as strategic factors of the companies' competitive advantage. *Facta universitatis-series: Economics and Organization*, 6(1), 59-67.
101. Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.
102. Widjaja, W., Maarif, S., Hendratno, E. T., & Rachbini, W. (2021). The Role of Human Resource Quality in Mediating Human Resource Management. *Information Technology and Organisational Culture on Employee Performance: A Study on Indonesian E-Commerce Industry. International Journal of Managerial Studies and Research*, 8-23.
103. Winter, R., & Sarros, J. (2002). The academic work environment in Australian universities: A motivating place to work?, *Higher Education Research & Development*, 21(3), 241-258.
104. World Economic Forum (2018). Insight report: Readiness for the future of production, 250-251, http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018.pdf
105. Zhang C. and Kong J. (2010). Effect of Equity in Education on the Quality of Economic Growth: Evidence from China, *International Journal of Human Sciences*, 7, 48-49.

PHỤ LỤC

PHỤ LỤC 1 DÀN BÀI PHÒNG VẤN CHUYÊN GIA

A. PHẦN GIỚI THIỆU

Xin chào các Anh/Chị.

Tôi tên Nguyễn Ngọc Quang, là nghiên cứu sinh của trường Đại học Tây Đô. Tôi đang tiến hành thực hiện đề tài “***Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ***”.

Hôm nay chúng tôi rất hân hạnh được đón tiếp các Anh/Chị để chúng ta cùng thảo luận về các nhân tố ảnh hưởng tới chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ.

Rất mong sự tham gia tích cực của các Anh/Chị và cũng xin các Anh/chị lưu ý là những câu hỏi này chỉ nhằm mục đích thu thập ý kiến của Anh/Chị; không có ý kiến nào là đúng hay sai cả. Tất cả các ý kiến trung thực của các Anh/Chị đều đóng góp vào sự thành công của nghiên cứu này.

Tôi cam đoan tất cả các thông tin mà Anh/Chị cung cấp sẽ được bảo mật và chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu này.

Thời gian dự kiến là hai giờ. Bây giờ xin các Anh/Chị hãy tự giới thiệu tên để chúng ta làm quen nhau nhé.

B. PHẦN NỘI DUNG CHÍNH

Nội dung chính gồm: Khám phá các nhân tố có ảnh hưởng đến mô hình.

I. Khám phá các nhân tố có ảnh hưởng đến mô hình

Kính thưa quý Anh/Chị.

Tình hình cạnh tranh gay gắt trong nội bộ ngành du lịch như hiện nay, đặc biệt trong lĩnh vực lữ hành, chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp đã trở thành một trong những nhân tố quyết định năng lực cạnh tranh của doanh nghiệp. Anh/Chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về **vai trò của chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ**.

.....

1. Chính sách của địa phương

Kết quả nghiên cứu của một số tác giả xác nhận rằng chính sách của địa phương có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng nguồn nhân lực của địa phương đó. Nếu thành phố Cần Thơ có những chính sách phù hợp sẽ thu hút được nhiều nhân tài cũng như bố trí được đội ngũ nhân lực có trình độ chuyên môn cao, kích thích người lao động tự đào tạo, phát triển nghề nghiệp, làm việc có hiệu quả, qua đó chất lượng nguồn nhân lực được cải thiện. Anh/Chị có ý kiến gì về vấn đề này?

.....

2. Liên kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp lữ hành

Kết quả nghiên cứu của nước ngoài cũng như trong nước đều cho rằng sự liên kết giữa cơ sở đào tạo du lịch và doanh nghiệp lữ hành thông qua các hình thức: Trao đổi nguồn nhân lực; thực hiện các chương trình đào tạo dài hạn và ngắn hạn; tổ chức thực tập cho sinh viên; thành lập hội đồng tư vấn giáo dục; khảo sát nhu cầu nhân lực cho doanh nghiệp. Những hình thức liên kết này có ảnh hưởng làm nâng cao chất lượng nguồn nhân lực. Anh/Chị có ý kiến gì về vấn đề này?

.....

3. Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên

Nếu được thực hiện tốt, hoạt động tuyển dụng mang lại một lợi thế chiến lược, bằng cách cung cấp những người tài năng thông qua thành tích làm việc của mình, giúp cải thiện lợi nhuận và gia tăng giá trị của doanh nghiệp. Ngược lại, hoạt động tuyển dụng thực hiện sai lầm tạo ra gánh nặng cho doanh nghiệp với các vấn đề về năng lực yếu kém và thành tích làm việc thấp, đôi khi có thể gây ra tác động tiêu cực, khiến cho tổ chức tụt lại phía sau. Vì vậy, hoạt động tuyển dụng thực hiện tốt sẽ có ảnh hưởng tích cực đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp, và ngược lại. Anh/Chị có ý kiến gì về vấn đề này?

.....

4. Đào tạo nhân viên

Đào tạo nguồn nhân lực là giải pháp có tính chiến lược tạo ra lợi thế cạnh tranh của doanh nghiệp. Đào tạo nguồn nhân lực sẽ thúc đẩy nâng cao năng suất lao động, hiệu quả thực hiện công việc, giảm bớt sự giám sát, nâng cao chất lượng thực hiện công việc, nâng cao tính ổn định và năng động của tổ chức, duy trì và nâng cao chất lượng nguồn nhân

lực, tạo điều kiện thuận lợi sử dụng tiến bộ khoa học-công nghệ và quản lý trong doanh nghiệp. Anh/Chị có ý kiến gì về vấn đề này?

.....

5. Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành

Cuộc cách mạng công nghệ số đã và đang tác động mạnh mẽ đối với các ngành, lĩnh vực của đời sống kinh tế - xã hội, trong đó có du lịch. Những sản phẩm du lịch gắn với công nghệ (du lịch thông minh) đã và đang đóng một vai trò quan trọng trong hoạt động du lịch của mỗi du khách, thay đổi tích cực đối với mô hình du lịch. Đặc biệt, với sự ảnh hưởng của đại dịch Covid-19 trong thời gian đầu năm 2020, với những dự đoán về xu hướng tiêu dùng, thương mại và xu thế phát triển cùng sự xuất hiện các ngành nghề kinh doanh trực tuyến mới dựa trên kinh tế số, theo nguyên tắc từ xa, hạn chế tiếp xúc sẽ làm cho ngành công nghiệp du lịch có những chuyển biến sâu sắc. Chuyển đổi số ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của du lịch. Anh/Chị có ý kiến gì về vấn đề này?

.....

6. Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên có ý nghĩa rất quan trọng đối với hoạt động quản trị nguồn nhân lực trong doanh nghiệp lữ hành. Đánh giá kết quả thực hiện công việc sẽ có tác động lên cả tổ chức và cá nhân. Đối với nhân viên, việc đánh giá kết quả thực hiện công việc giúp họ nhận thấy được năng lực thực hiện công việc của mình, từ đó thúc đẩy sự hình thành thái độ và hành vi nhằm khắc phục những yếu kém và phát huy mặt tích cực với kỳ vọng bản thân ngày càng hoàn thiện. Đồng thời, đánh giá kết quả thực hiện công việc còn có tác dụng động viên, kích thích nhân viên làm việc tốt hơn và phát triển những khả năng tiềm tàng trong mỗi cá nhân. Đối với doanh nghiệp, các thông tin đánh giá thực hiện công việc giúp doanh nghiệp kiểm tra lại chất lượng của hoạt động quản trị nhân lực như tuyển dụng, đào tạo, tiền lương, đãi ngộ, Vì vậy, đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên có ảnh hưởng rất lớn đến nâng cao chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Anh/Chị có ý kiến gì về vấn đề này?

.....

7. Môi trường và điều kiện làm việc

Chính sách của địa phương sẽ có ảnh hưởng tích cực đến môi trường làm việc. Địa phương có thể đưa ra các điều kiện bắt buộc về an toàn lao động mà các doanh nghiệp

phải thực hiện và các điều kiện khác mà doanh nghiệp phải đảm bảo để môi trường làm việc tốt hơn. Môi trường và điều kiện làm việc tốt sẽ thúc đẩy và kích thích người lao động làm việc có hiệu quả hơn. Ngược lại nếu môi trường làm việc không thân thiện, điều kiện làm việc thiếu thốn sẽ gây ức chế tâm lý cho nhân viên làm giảm năng suất lao động. Hay nói cách khác môi trường và điều kiện làm việc có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Anh/Chị có ý kiến gì về vấn đề này?

.....

8. Chế độ đãi ngộ nhân viên

Các chế độ đãi ngộ nhân viên cũng đóng góp một vai trò to lớn cho doanh nghiệp. Các chế độ đãi ngộ nhân viên trong doanh nghiệp chính là một trong những điều kiện để có thể giúp cho doanh nghiệp có thể nâng cao chất lượng cũng như tính hiệu quả của hoạt động doanh nghiệp. Thêm nữa, chế độ đãi ngộ góp phần giúp doanh nghiệp có thể duy trì sự ổn định về nguồn nhân lực, bởi chế độ đãi ngộ là một trong những phương thức để doanh nghiệp thu hút nhân lực, giữ chân những người tài năng ở lại làm việc, từ đó nâng cao tính hiệu quả của những chức năng quản trị của doanh nghiệp. Vì vậy, chế độ đãi ngộ nhân viên có ảnh hưởng rất lớn đến chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp. Anh/Chị có ý kiến gì về vấn đề này?

.....

Ngoài 08 nhân tố đã nêu trên, Anh/Chị có thể cho biết thêm những nhân tố khác có ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ hiện nay? Lý do mà Anh/Chị đưa ra những nhân tố đó.

.....

II. Theo Anh/Chị, “Chính sách của địa phương” và “Liên kết giữa cơ sở đào tạo du lịch và doanh nghiệp lữ hành” là biến trung gian của các biến độc lập và “Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp du lịch lữ hành” được không?

.....

C. KHẲNG ĐỊNH LẠI VỊ THẾ CÁC NHÂN TỐ LIÊN QUAN ĐẾN MÔ HÌNH

Anh/Chị vui lòng liệt kê các nhân tố nêu trên theo thứ tự ưu tiên (vị thế) từ quan trọng đến ít quan trọng và giải thích lý do vì sao Anh/Chị chọn và đánh giá vị thế ảnh hưởng của các nhân tố đó?

Vị thế	Số thứ tự nhân tố	Lý do
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
...		
...		

D. HIỆU CHỈNH THANG ĐO

Anh/Chị vui lòng cho biết ý kiến của mình về các phát biểu dưới đây. Các phát biểu này cần phải được điều chỉnh như thế nào để phù hợp với các đặc điểm hiện nay của ngành du lịch cũng như các doanh nghiệp lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ? Theo Anh/Chị, có cần bổ sung thêm những phát biểu mới nào để giải thích từng nhân tố nghiên cứu? Vui lòng cho biết vì sao cần phải bổ sung phát biểu mới này?

TT	Mã	Phát biểu	Ý kiến
I	CS	Chính sách của địa phương	
1.	CS1	Chính sách nâng cao chất lượng đào tạo nghề hiện nay đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp.	
2.	CS2	Chính sách hỗ trợ kinh phí đào tạo nghề tại chỗ hiện nay là hợp lý.	
3.	CS3	Địa phương có chính sách thúc đẩy sự hợp tác giữa doanh nghiệp du lịch và các cơ sở đào tạo trong việc đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực	
4.	CS4	Địa phương có chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động hợp lý	
II	LK	Liên kết giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp lữ hành	
5.	LK1	Liên kết trao đổi nguồn nhân lực giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp.	

6.	LK2	Liên kết thực hiện các chương trình đào tạo dài hạn và ngắn hạn.	
7.	LK3	Liên kết tổ chức thực tập cho sinh viên.	
8.	LK4	Liên kết thành lập hội đồng tư vấn đào tạo.	
9.	LK5	Liên kết khảo sát nhu cầu nguồn nhân lực của doanh nghiệp.	
III	TD	Hệ thống thú hút, tuyển chọn nhân viên	
10.	TD1	Hệ thống tuyển dụng mang tính khoa học.	
11.	TD2	Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng trong việc tuyển dụng nhân viên.	
12.	TD3	Các bài kiểm tra chuẩn hoá được sử dụng trong quá trình tuyển dụng.	
13.	TD4	Tổ chức đã tuyển dụng được những người có năng lực, phẩm chất phù hợp với công việc.	
14.	TD5	Doanh nghiệp có lập ngân sách nhân lực.	
IV	DT	Đào tạo nhân viên	
15.	DT1	Nhu cầu đào tạo là một trong các yếu tố đầu vào được xác định ngay từ khâu tuyển dụng.	
16.	DT2	Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua kết quả đánh giá kết quả hoạt động.	
17.	DT3	Việc xác định và thực hiện chương trình đào tạo theo đúng mục tiêu của tổ chức.	
18.	DT4	Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.	
19.	DT5	Tổ chức mô hình ương mầm tài năng để tìm kiếm nhân viên có năng lực tốt.	
20.	DT6	Thiết lập từ điển năng lực cho các chức danh trong doanh nghiệp.	
21.	DT7	Quy định số giờ bắt buộc tham gia các khóa đào tạo định kỳ đối với nhân viên.	

V	CDS	Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành	
22.	CDS1	Có chính sách hỗ trợ, nâng cao năng lực đào tạo của các cơ sở đào tạo nghề du lịch gắn với ứng dụng công nghệ tiên tiến.	
23.	CDS2	Trang bị kiến thức, kỹ năng về cách mạng công nghệ số với ngành du lịch định kỳ hàng năm (du lịch thông minh).	
24.	CDS3	Đổi mới chương trình, phương pháp và nâng cao chất lượng đào tạo tại các cơ sở đào tạo du lịch.	
25.	CDS4	Mỗi người lao động trong doanh nghiệp du lịch lữ hành cần tích cực học hỏi, nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng sử dụng công nghệ mới.	
VI	DG	Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên	
26.	DG1	Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.	
27.	DG2	Kết quả thực hiện công việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.	
28.	DG3	Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.	
29.	DG4	Nhân viên nhận được thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.	
30.	DG5	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc trong tổ chức góp phần phát triển năng lực nhân viên.	
31.	DG6	Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng và chính xác.	
32.	DG7	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân và hành vi tập thể.	

33.	DG8	Dữ liệu đánh giá kết quả thực hiện công việc được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, ...	
VII	MT	Môi trường và điều kiện làm việc	
34.	MT1	Nơi làm việc an toàn.	
35.	MT2	Nhân viên được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ làm việc.	
36.	MT3	Người quản lý trong đơn vị cởi mở và sẵn sàng giao tiếp.	
37.	MT4	Nhân viên không cảm thấy bị áp lực sau ngày làm việc.	
38.	MT5	Doanh nghiệp đối xử công bằng với nhân viên.	
VIII	DN	Chế độ đãi ngộ nhân viên	
39.	DN1	Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.	
40.	DN2	Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.	
41.	DN3	Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.	
42.	DN4	Mức độ đãi ngộ công bằng.	
43.	DN5	Các chính sách đãi ngộ thể hiện đúng chiến lược phát triển, kinh doanh của doanh nghiệp.	
IX	CL	Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành	
44.	CL1	Người lao động có kiến thức chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc.	
45.	CL2	Người lao động có kỹ năng nghề cao.	
46.	CL3	Người lao động có trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu vị trí công việc.	
47.	CL4	Người lao động có thái độ làm việc chuyên nghiệp.	

48.	CL5	Người lao động có sức khỏe tốt, ngoại hình thích hợp.	
49.	CL6	Người lao động sống hòa nhập với cộng đồng.	

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia buổi thảo luận này và cung cấp những ý kiến quý báu.

PHỤ LỤC 2. DANH SÁCH CHUYÊN GIA

Stt	Mã	Họ và tên	Chức vụ	Đơn vị công tác	Điện thoại
1	CG1	Ông Nguyễn Minh Tuấn	Giám đốc Sở	Sở Văn hoá - Thể thao và Du lịch thành phố Cần Thơ	0983 006 635
2	CG2	Bà Đào Thị Thanh Thúy	Phó Giám đốc Sở phụ trách Du lịch	Sở Văn hoá - Thể thao và Du lịch thành phố Cần Thơ	0913 901 359
3	CG3	Ông Nguyễn Thiện Thành	Trưởng phòng quản lý Du lịch	Sở Văn hoá - Thể thao và Du lịch thành phố Cần Thơ	0918 710 232
4	CG4	Ông Trần Việt Phường	Chủ tịch	Hiệp hội Du lịch ĐBSCL	0913 707 877
5	CG5	Ông Lâm Thanh Bình	Phó Chủ tịch - Tổng Thư ký	Hiệp hội Du lịch ĐBSCL	0918 244 944
6	CG6	TS. Phan Văn Phùng	Phó Khoa Quản trị kinh doanh – Trường Đại học Cửu Long	BCH Hiệp hội Du lịch ĐBSCL, phungdhcl@gmail.com	0919 108 414
7	CG7	TS. Nguyễn Quốc Nghi	Nhà nghiên cứu có nghiên cứu về nguồn nhân lực du lịch	Trường Đại học Cần Thơ, quocnghi@ctu.edu.vn	0989 283 326
8	CG8	PGS.TS. Đào Ngọc Cảnh	Trưởng Khoa Du lịch và Quản trị Nhà hàng khách sạn	Trường Đại học Nam Cần Thơ, dncanh@nctu.edu.vn	0918 755 808

9	CG9	TS. Huỳnh Văn Đà	Trưởng Khoa Xã hội và Nhân văn	Trường Đại học Cần Thơ, hvda@ctu.edu.vn	0919 233 876
10	CG10	ThS. Dương Thanh Xuân	Phó Bộ môn Du lịch	Trường Đại học Tây Đô, dtxuan@tdu.edu.vn	0978 260 930
11	CG11	ThS. Trần Minh Hùng	Phó Bộ môn Du lịch	Trường Đại học Tây Đô, tmhung@tdu.edu.vn	0986 263 636
12	CG12	Ông Võ Thanh Nhân	Giám đốc	Công ty TNHH Truyền thông và Du lịch Hoàng Gia, dulichhoanggiact@gmail.com	0914 224 565
13	CG13	Ông Trần Mạnh Khang	Phụ trách du lịch	Công ty TNHH MTV Thương mại Nam Cần Thơ, dnctravel@nctu.edu.vn	02923 914 678
14	CG14	Ông Trần Ngọc Ngà	Phó Giám đốc	Công ty TNHH MTV 622 (Ninh Kiều 2), contact@ninhkieuhotel.com	0918 467 755
15	CG15	Ông Phạm Anh Tài	Giám đốc	Công ty TNHH MTV Du lịch TATA, tatatravel@gmail.com	0902 451 744
16	CG16	Ông Nguyễn Minh Triết	Giám đốc	Công ty TNHH MTV Dịch vụ lữ hành Saigon Tourist tại Cần Thơ, anhdao.stc@saigontourist.net	0909 823 293

17	CG17	Bà Lê Đình Minh Thy	Giám đốc chi nhánh	Công ty Du lịch Vietralvel – Chi nhánh Cần Thơ, thyldm.gd.cth@viettravel.com	0918 448 082
----	------	---------------------	--------------------	---	--------------

PHỤ LỤC 3. KẾT QUẢ PHỎNG VẤN, THẢO LUẬN NHÓM CHUYÊN GIA

Ký hiệu	Các tiêu chí đo lường
I	Chính sách của địa phương
CS1	Chính sách nâng cao chất lượng đào tạo nghề hiện nay đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CS2	Chính sách hỗ trợ kinh phí đào tạo nghề tại chỗ hiện nay là hợp lý.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CS3	Địa phương có chính sách thúc đẩy sự hợp tác giữa doanh nghiệp du lịch và các cơ sở đào tạo trong việc đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CS4	Địa phương có chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động hợp lý
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
II	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành
LK1	Liên kết trao đổi nguồn nhân lực giữa cơ sở đào tạo và doanh nghiệp.
	<i>Ý kiến: Giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo có xây dựng kênh trao đổi nguồn nhân lực hai chiều.</i>
LK2	Liên kết thực hiện các chương trình đào tạo dài hạn và ngắn hạn.
	<i>Ý kiến: Cùng nhau triển khai các chương trình đào tạo đa dạng đáp ứng nhu cầu thực tế của ngành du lịch</i>
LK3	Liên kết tổ chức thực tập cho sinh viên.
	<i>Ý kiến: Có liên kết tạo môi trường thực tập chuyên nghiệp cho sinh viên.</i>
LK4	Liên kết thành lập hội đồng tư vấn đào tạo.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
LK5	Liên kết khảo sát nhu cầu nguồn nhân lực của doanh nghiệp.
	<i>Ý kiến: Tiến hành nghiên cứu định kỳ để nắm bắt nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp và điều chỉnh chương trình đào tạo cho phù hợp</i>

III	Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên
TD1	Hệ thống tuyển dụng mang tính khoa học.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
TD2	Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng trong việc tuyển dụng nhân viên.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
TD3	Các bài kiểm tra chuẩn hoá được sử dụng trong quá trình tuyển dụng.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
TD4	Tổ chức đã tuyển dụng được những người có năng lực, phẩm chất phù hợp với công việc.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
TD5	Doanh nghiệp có lập ngân sách nhân lực.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
IV	Đào tạo nhân viên
DT1	Nhu cầu đào tạo là một trong các yếu tố đầu vào được xác định ngay từ khâu tuyển dụng.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DT2	Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua kết quả đánh giá kết quả hoạt động
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DT3	Việc xác định và thực hiện chương trình đào tạo theo đúng mục tiêu của tổ chức.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DT4	Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DT5	Tổ chức mô hình ươm mầm tài năng để tìm kiếm nhân viên có năng lực tốt.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DT6	Thiết lập từ điển năng lực cho các chức danh trong doanh nghiệp.
	<i>Ý kiến: Không thể hiện đào tạo nhân viên</i>

DT7	Quy định số giờ bắt buộc tham gia các khóa đào tạo định kỳ đối với nhân viên.
	<i>Ý kiến: Không thể hiện đào tạo nhân viên</i>
V	Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành
CDS1	Có chính sách hỗ trợ, nâng cao năng lực đào tạo của các cơ sở đào tạo nghề du lịch gắn với ứng dụng công nghệ tiên tiến.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CDS2	Trang bị kiến thức, kỹ năng về cách mạng công nghệ số với ngành du lịch định kỳ hàng năm (du lịch thông minh).
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CDS3	Đổi mới chương trình, phương pháp và nâng cao chất lượng đào tạo tại các cơ sở đào tạo du lịch.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CDS4	Mỗi người lao động trong doanh nghiệp du lịch lữ hành cần tích cực học hỏi, nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng sử dụng công nghệ mới.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
VI	Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên
DG1	Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DG2	Kết quả thực hiện công việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DG3	Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DG4	Nhân viên nhận được thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DG5	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc trong tổ chức góp phần phát triển năng lực nhân viên.

	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DG6	Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng và chính xác.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DG7	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân và hành vi tập thể.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DG8	Dữ liệu đánh giá kết quả thực hiện công việc được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, ...
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
VII	Môi trường và điều kiện làm việc
MT1	Nơi làm việc an toàn.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
MT2	Nhân viên được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ làm việc.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
MT3	Người quản lý trong đơn vị cởi mở và sẵn sàng giao tiếp.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
MT4	Nhân viên không cảm thấy bị áp lực sau ngày làm việc.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
MT5	Doanh nghiệp đối xử công bằng với nhân viên.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
VIII	Chế độ đãi ngộ nhân viên
DN1	Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DN2	Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DN3	Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>

DN4	Mức độ đãi ngộ công bằng.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
DN5	Các chính sách đãi ngộ thể hiện đúng chiến lược phát triển, kinh doanh của doanh nghiệp.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
IX	Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành
CL1	Người lao động có kiến thức chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CL2	Người lao động có kỹ năng nghề cao.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CL3	Người lao động có trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu vị trí công việc.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CL4	Người lao động có thái độ làm việc chuyên nghiệp.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CL5	Người lao động có sức khỏe tốt, ngoại hình thích hợp.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>
CL6	Người lao động sống hòa nhập với cộng đồng.
	<i>Ý kiến: Không thay đổi</i>

PHỤ LỤC 4. PHIẾU KHẢO SÁT SƠ BỘ

PHIẾU KHẢO SÁT

Xin chào Quý doanh nghiệp!

Tôi tên Nguyễn Ngọc Quang, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học Tây Đô. Tôi đang tiến hành đề tài “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ”.

Rất mong Quý doanh nghiệp vui lòng dành chút thời gian quý báu để đọc và trả lời bảng câu hỏi này với tinh thần khách quan nhất. Những thông tin mà Quý doanh nghiệp cung cấp sẽ giúp ích cho đề tài nghiên cứu rất nhiều. Tôi xin cam đoan tất cả thông tin cung cấp của Quý doanh nghiệp chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật tuyệt đối.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý doanh nghiệp!

I. Thông tin của người được khảo sát

Đơn vị:

Địa chỉ:.....

Số điện thoại: Email:

Quy mô doanh nghiệp Anh/Chị đang làm:

- ☐ 1. Dưới 10 người
- ☐ 2. Từ 10 người đến dưới 50 người
- ☐ 3. Từ 50 người đến dưới 100 người
- ☐ 4. Từ 100 người trở lên

Loại hình doanh nghiệp Anh/Chị đang làm:

- | | |
|---|--|
| ☐ 1. Doanh nghiệp nhà nước | ☐ 2. Doanh nghiệp tư nhân |
| ☐ 3. Công ty trách nhiệm hữu hạn | ☐ 4. Công ty cổ phần |

II. Phần câu hỏi

Xin Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình theo thang đánh giá đối với các nội dung dưới đây liên quan đến đơn vị của các Anh/Chị? Anh/Chị vui lòng khoanh tròn con số tương ứng với sự lựa chọn của mình.

Thang đánh giá:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đồng ý (Khoanh tròn)				
I	Chính sách của địa phương					
CS1	Chính sách nâng cao chất lượng đào tạo nghề hiện nay đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
CS2	Chính sách hỗ trợ kinh phí đào tạo nghề tại chỗ hiện nay là hợp lý.	1	2	3	4	5
CS3	Địa phương có chính sách thúc đẩy sự hợp tác giữa doanh nghiệp du lịch và các cơ sở đào tạo trong việc đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực	1	2	3	4	5
CS4	Địa phương có chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động hợp lý	1	2	3	4	5
II	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành					
LK1	Giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo có xây dựng kênh trao đổi nguồn nhân lực hai chiều.	1	2	3	4	5
LK2	Cùng nhau triển khai các chương trình đào tạo đa dạng đáp ứng nhu cầu thực tế của ngành du lịch	1	2	3	4	5
LK3	Có liên kết tạo môi trường thực tập chuyên nghiệp cho sinh viên.	1	2	3	4	5
LK4	Có liên kết thành lập hội đồng tư vấn đào tạo.	1	2	3	4	5

LK5	Tiến hành nghiên cứu định kỳ để nắm bắt nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp và điều chỉnh chương trình đào tạo cho phù hợp	1	2	3	4	5
III	Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên					
TD1	Hệ thống tuyển dụng mang tính khoa học.	1	2	3	4	5
TD2	Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng trong việc tuyển dụng nhân viên.	1	2	3	4	5
TD3	Các bài kiểm tra chuẩn hoá được sử dụng trong quá trình tuyển dụng.	1	2	3	4	5
TD4	Tổ chức đã tuyển dụng được những người có năng lực, phẩm chất phù hợp với công việc.	1	2	3	4	5
TD5	Doanh nghiệp có lập ngân sách nhân lực.	1	2	3	4	5
IV	Đào tạo nhân viên					
DT1	Việc xác định và thực hiện chương trình đào tạo theo đúng mục tiêu của tổ chức.	1	2	3	4	5
DT2	Nhu cầu đào tạo là một trong các yếu tố đầu vào được xác định ngay từ khâu tuyển dụng.	1	2	3	4	5
DT3	Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
DT4	Tổ chức mô hình ương mầm tài năng để tìm kiếm nhân viên có năng lực tốt.	1	2	3	4	5
DT5	Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua kết quả đánh giá kết quả hoạt động	1	2	3	4	5
V	Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành					
CDS1	Có chính sách hỗ trợ, nâng cao năng lực đào tạo của các cơ sở đào tạo nghề du lịch gắn với ứng dụng công nghệ tiên tiến.	1	2	3	4	5
CDS2	Trang bị kiến thức, kỹ năng về cách mạng công nghệ số với ngành du lịch định kỳ hàng năm (du lịch thông minh).	1	2	3	4	5
CDS3	Đổi mới chương trình, phương pháp và nâng cao chất lượng đào tạo tại các cơ sở đào tạo du lịch.	1	2	3	4	5

CDS4	Mỗi người lao động trong doanh nghiệp du lịch lữ hành cần tích cực học hỏi, nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng sử dụng công nghệ mới.	1	2	3	4	5
VI	Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên					
DG1	Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
DG2	Kết quả thực hiện công việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.	1	2	3	4	5
DG3	Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.	1	2	3	4	5
DG4	Nhân viên nhận được thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.	1	2	3	4	5
DG5	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc trong tổ chức góp phần phát triển năng lực nhân viên.	1	2	3	4	5
DG6	Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng và chính xác.	1	2	3	4	5
DG7	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân và hành vi tập thể.	1	2	3	4	5
DG8	Dữ liệu đánh giá kết quả thực hiện công việc được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, ...	1	2	3	4	5
VII	Môi trường và điều kiện làm việc					
MT1	Nơi làm việc an toàn.	1	2	3	4	5
MT2	Nhân viên được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ làm việc.	1	2	3	4	5
MT3	Người quản lý trong đơn vị cởi mở và sẵn sàng giao tiếp.	1	2	3	4	5
MT4	Nhân viên không cảm thấy bị áp lực sau ngày làm việc.	1	2	3	4	5
MT5	Doanh nghiệp đối xử công bằng với nhân viên.	1	2	3	4	5
VIII	Chế độ đãi ngộ nhân viên					
DN1	Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.	1	2	3	4	5

DN2	Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.	1	2	3	4	5
DN3	Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.	1	2	3	4	5
DN4	Mức độ đãi ngộ công bằng.	1	2	3	4	5
DN5	Các chính sách đãi ngộ thể hiện đúng chiến lược phát triển, kinh doanh của doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
IX	Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành					
CL1	Người lao động có kiến thức chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc.	1	2	3	4	5
CL2	Người lao động có kỹ năng nghề cao.	1	2	3	4	5
CL3	Người lao động có trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu vị trí công việc.	1	2	3	4	5
CL4	Người lao động có thái độ làm việc chuyên nghiệp.	1	2	3	4	5
CL5	Người lao động có sức khỏe tốt, ngoại hình thích hợp.	1	2	3	4	5
CL6	Người lao động sống hòa nhập với cộng đồng.	1	2	3	4	5

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia.

PHỤ LỤC 5. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU SƠ BỘ

1. Kiểm định độ tin cậy

- Chính sách của địa phương

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CS1	11.72	5.213	.788	.790
CS2	11.88	5.556	.790	.792
CS3	11.73	5.458	.781	.794
CS4	11.77	6.697	.498	.903

- Liên kết giữa cơ sở đào tạo du lịch và doanh nghiệp lữ hành

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.792	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LK1	13.37	4.102	.750	.704
LK2	13.21	3.981	.723	.706
LK3	13.12	3.993	.621	.736
LK4	13.61	4.610	.241	.884
LK5	13.32	4.218	.708	.718

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LK1	10.33	2.742	.792	.836
LK2	10.16	2.639	.764	.844
LK3	10.08	2.541	.712	.870
LK5	10.27	2.853	.739	.855

- Hệ thống thú hút, tuyển chọn nhân viên

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.896	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TD1	12.98	6.730	.705	.881
TD2	13.13	6.184	.797	.860
TD3	12.96	6.410	.802	.860
TD4	13.23	6.243	.795	.861
TD5	12.94	7.366	.622	.898

- Đào tạo nhân viên

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.824	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	14.04	9.082	.642	.784
DT2	14.09	8.739	.649	.781
DT3	14.03	8.268	.636	.786
DT4	13.93	9.407	.559	.806
DT5	14.33	9.098	.617	.790

- Chuyển đổi số trong doanh nghiệp lữ hành

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.829	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CDS1	10.03	2.839	.645	.790
CDS2	10.04	2.948	.666	.781
CDS3	10.13	3.058	.611	.804
CDS4	10.19	2.543	.713	.759

- Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.921	8
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DG1	22.13	20.385	.800	.906
DG2	22.24	19.479	.796	.905
DG3	22.27	19.475	.761	.909
DG4	21.94	20.711	.735	.911
DG5	22.04	20.494	.702	.913
DG6	21.85	21.490	.687	.915
DG7	22.08	19.741	.781	.907
DG8	21.84	21.109	.632	.918

- Môi trường và điều kiện làm việc

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.909	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	13.18	6.381	.831	.875
MT2	12.88	7.247	.752	.892
MT3	13.24	6.437	.817	.879
MT4	12.96	7.486	.766	.891
MT5	12.98	7.369	.704	.902

- Chế độ đãi ngộ nhân viên

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.890	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DN1	16.69	8.938	.741	.864
DN2	16.65	8.666	.798	.851
DN3	16.76	8.622	.749	.862
DN4	16.64	8.652	.740	.864
DN5	16.56	9.257	.637	.887

- Chất lượng nguồn nhân lực

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.834	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL1	17.22	6.512	.817	.763
CL2	16.95	7.275	.709	.792
CL3	16.83	7.619	.506	.826
CL4	17.39	6.207	.670	.796
CL5	17.14	6.728	.805	.769
CL6	16.46	8.234	.255	.877

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.877	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL1	13.28	5.163	.821	.823
CL2	13.01	5.773	.742	.847
CL3	12.89	5.963	.572	.880
CL4	13.45	4.939	.651	.876
CL5	13.20	5.321	.823	.825

2. Phân tích nhân tố khám phá

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.814
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	3606.554
	df
	780
	Sig.
	.000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.133	27.832	27.832	11.133	27.832	27.832	5.040	12.600	12.600
2	3.951	9.877	37.709	3.951	9.877	37.709	4.011	10.027	22.627
3	3.491	8.729	46.437	3.491	8.729	46.437	3.765	9.411	32.039
4	2.698	6.744	53.182	2.698	6.744	53.182	3.570	8.926	40.964
5	2.422	6.056	59.238	2.422	6.056	59.238	3.461	8.653	49.618
6	1.903	4.757	63.995	1.903	4.757	63.995	3.229	8.072	57.690
7	1.772	4.429	68.424	1.772	4.429	68.424	2.975	7.437	65.127
8	1.531	3.826	72.250	1.531	3.826	72.250	2.849	7.124	72.250
9	.974	2.434	74.685						
10	.901	2.254	76.938						
11	.766	1.914	78.853						
12	.724	1.811	80.663						
13	.631	1.578	82.241						
14	.608	1.520	83.762						
15	.569	1.423	85.184						
16	.527	1.317	86.501						
17	.488	1.221	87.722						
18	.464	1.160	88.882						
19	.444	1.109	89.991						
20	.389	.973	90.964						
21	.378	.945	91.909						
22	.323	.807	92.715						
23	.303	.759	93.474						
24	.279	.696	94.171						
25	.269	.672	94.843						
26	.225	.563	95.406						
27	.219	.547	95.952						
28	.216	.540	96.492						
29	.181	.452	96.945						
30	.171	.429	97.373						
31	.154	.385	97.758						
32	.144	.360	98.118						
33	.126	.314	98.432						
34	.118	.296	98.728						
35	.110	.274	99.002						
36	.098	.245	99.247						
37	.087	.217	99.464						
38	.078	.196	99.660						
39	.074	.186	99.846						
40	.062	.154	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix^a

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
DG1	.847							
DG2	.815							
DG3	.813							
DG4	.785							
DG7	.657							
DG5	.571							
DG6	.568							
DG8	.564							
MT1		.809						
MT2		.783						
MT3		.768						
MT4		.733						
MT5		.716						
TD2			.823					
TD4			.795					
TD3			.788					
TD1			.786					
TD5			.700					
DN2				.873				
DN3				.849				
DN1				.845				
DN4				.831				
DN5				.756				
DT2					.790			
DT1					.736			
DT3					.736			
DT5					.714			
DT4					.697			
LK5						.854		
LK1						.833		
LK2						.790		
LK3						.776		

CS1							.889	
CS2							.888	
CS3							.857	
CS4							.649	
CDS1								.793
CDS2								.772
CDS4								.612
CDS3								.584

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

^a. Rotation converged in 7 iterations.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.826
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	362.277
	df	10
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.450	69.004	69.004	3.450	69.004	69.004
2	.716	14.323	83.327			
3	.374	7.481	90.808			
4	.297	5.943	96.751			
5	.162	3.249	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a

Component
1

CL1	.902
CL5	.897
CL2	.847
CL4	.776
CL3	.716

Extraction Method: Principal Component Analysis.

^a. 1 components extracted.

PHỤ LỤC 6. PHIẾU KHẢO SÁT CHÍNH THỨC

PHIẾU KHẢO SÁT

Xin chào Quý doanh nghiệp!

Tôi tên Nguyễn Ngọc Quang, là nghiên cứu sinh ngành Quản trị kinh doanh Trường Đại học Tây Đô. Tôi đang tiến hành đề tài “Nghiên cứu các nhân tố ảnh hưởng đến chất lượng nguồn nhân lực của các doanh nghiệp du lịch lữ hành trên địa bàn thành phố Cần Thơ”.

Rất mong Quý doanh nghiệp vui lòng dành chút thời gian quý báu để đọc và trả lời bảng câu hỏi này với tinh thần khách quan nhất. Những thông tin mà Quý doanh nghiệp cung cấp sẽ giúp ích cho đề tài nghiên cứu rất nhiều. Tôi xin cam đoan tất cả thông tin cung cấp của Quý doanh nghiệp chỉ được sử dụng cho mục đích nghiên cứu và được giữ bí mật tuyệt đối.

Xin chân thành cảm ơn sự hợp tác của Quý doanh nghiệp!

I. Thông tin của người được khảo sát

Đơn vị:

Địa chỉ:

Số điện thoại: Email:

Quy mô doanh nghiệp Anh/Chị đang làm:

- ☐ 1. Dưới 10 người
- ☐ 2. Từ 10 người đến dưới 50 người
- ☐ 3. Từ 50 người đến dưới 100 người
- ☐ 4. Từ 100 người trở lên

Loại hình doanh nghiệp Anh/Chị đang làm:

- | | |
|---|--|
| ☐ 1. Doanh nghiệp nhà nước | ☐ 2. Doanh nghiệp tư nhân |
| ☐ 3. Công ty trách nhiệm hữu hạn | ☐ 4. Công ty cổ phần |

II. Phần câu hỏi

Xin Anh/Chị vui lòng cho biết mức độ đồng ý của mình theo thang đánh giá đối với các nội dung dưới đây liên quan đến đơn vị của các Anh/Chị? Anh/Chị vui lòng khoanh tròn con số tương ứng với sự lựa chọn của mình.

Thang đánh giá:

1. Rất không đồng ý
2. Không đồng ý
3. Bình thường
4. Đồng ý
5. Rất đồng ý

Ký hiệu	Nội dung	Mức độ đồng ý (Khoanh tròn)				
I	Chính sách của địa phương					
CS1	Chính sách nâng cao chất lượng đào tạo nghề hiện nay đáp ứng được yêu cầu của doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
CS2	Chính sách hỗ trợ kinh phí đào tạo nghề tại chỗ hiện nay là hợp lý.	1	2	3	4	5
CS3	Địa phương có chính sách thúc đẩy sự hợp tác giữa doanh nghiệp du lịch và các cơ sở đào tạo trong việc đào tạo, sử dụng nguồn nhân lực	1	2	3	4	5
CS4	Địa phương có chính sách thu hút, bố trí sử dụng lao động hợp lý	1	2	3	4	5
II	Liên kết giữa cơ sở đào tạo với doanh nghiệp lữ hành					
LK1	Giữa doanh nghiệp và cơ sở đào tạo có xây dựng kênh trao đổi nguồn nhân lực hai chiều.	1	2	3	4	5
LK2	Cùng nhau triển khai các chương trình đào tạo đa dạng đáp ứng nhu cầu thực tế của ngành du lịch	1	2	3	4	5
LK3	Có liên kết tạo môi trường thực tập chuyên nghiệp cho sinh viên.	1	2	3	4	5

LK4	Tiến hành nghiên cứu định kỳ để nắm bắt nhu cầu nhân lực của doanh nghiệp và điều chỉnh chương trình đào tạo cho phù hợp	1	2	3	4	5
III	Hệ thống thu hút, tuyển chọn nhân viên					
TD1	Hệ thống tuyển dụng mang tính khoa học.	1	2	3	4	5
TD2	Lãnh đạo các bộ phận trực tiếp và phòng nhân sự phối hợp nhịp nhàng trong việc tuyển dụng nhân viên.	1	2	3	4	5
TD3	Các bài kiểm tra chuẩn hoá được sử dụng trong quá trình tuyển dụng.	1	2	3	4	5
TD4	Tổ chức đã tuyển dụng được những người có năng lực, phẩm chất phù hợp với công việc.	1	2	3	4	5
TD5	Doanh nghiệp có lập ngân sách nhân lực.	1	2	3	4	5
IV	Đào tạo nhân viên					
DT1	Việc xác định và thực hiện chương trình đào tạo theo đúng mục tiêu của tổ chức.	1	2	3	4	5
DT2	Nhu cầu đào tạo là một trong các yếu tố đầu vào được xác định ngay từ khâu tuyển dụng.	1	2	3	4	5
DT3	Nhân viên được đào tạo kiến thức, kỹ năng cần thiết để thực hiện công việc.	1	2	3	4	5
DT4	Tổ chức mô hình ương mầm tài năng để tìm kiếm nhân viên có năng lực tốt.	1	2	3	4	5
DT5	Nhu cầu đào tạo được xác định thông qua kết quả đánh giá kết quả hoạt động	1	2	3	4	5
V	Chuyển đổi số trong doanh nghiệp du lịch lữ hành					
CDS1	Có chính sách hỗ trợ, nâng cao năng lực đào tạo của các cơ sở đào tạo nghề du lịch gắn với ứng dụng công nghệ tiên tiến.	1	2	3	4	5
CDS2	Trang bị kiến thức, kỹ năng về cách mạng công nghệ số với ngành du lịch định kỳ hàng năm (du lịch thông minh).	1	2	3	4	5
CDS3	Đổi mới chương trình, phương pháp và nâng cao chất lượng đào tạo tại các cơ sở đào tạo du lịch.	1	2	3	4	5

CDS4	Mỗi người lao động trong doanh nghiệp du lịch lữ hành cần tích cực học hỏi, nâng cao kiến thức, trình độ chuyên môn, kỹ năng sử dụng công nghệ mới.	1	2	3	4	5
VI	Đánh giá kết quả thực hiện công việc của nhân viên					
DG1	Các tiêu chí đánh giá kết quả thực hiện công việc nhân viên gắn chặt với mục tiêu chiến lược của doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
DG2	Kết quả thực hiện công việc của nhân viên được đánh giá dựa trên mục tiêu cụ thể.	1	2	3	4	5
DG3	Nhân viên hiểu rõ mục tiêu của hệ thống đánh giá.	1	2	3	4	5
DG4	Nhân viên nhận được thông tin phản hồi và tư vấn dựa trên hoạt động của mình.	1	2	3	4	5
DG5	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc trong tổ chức góp phần phát triển năng lực nhân viên.	1	2	3	4	5
DG6	Nhân viên tin tưởng vào hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc là công bằng và chính xác.	1	2	3	4	5
DG7	Hệ thống đánh giá kết quả thực hiện công việc có ảnh hưởng mạnh mẽ tới hành vi cá nhân và hành vi tập thể.	1	2	3	4	5
DG8	Dữ liệu đánh giá kết quả thực hiện công việc được dùng cho các quyết định khác về nhân sự: đào tạo, khen thưởng, ...	1	2	3	4	5
VII	Môi trường và điều kiện làm việc					
MT1	Nơi làm việc an toàn.	1	2	3	4	5
MT2	Nhân viên được cung cấp đầy đủ trang thiết bị, dụng cụ làm việc.	1	2	3	4	5
MT3	Người quản lý trong đơn vị cởi mở và sẵn sàng giao tiếp.	1	2	3	4	5
MT4	Nhân viên không cảm thấy bị áp lực sau ngày làm việc.	1	2	3	4	5
MT5	Doanh nghiệp đối xử công bằng với nhân viên.	1	2	3	4	5
VIII	Chế độ đãi ngộ nhân viên					
DN1	Mức độ đãi ngộ, khen thưởng phụ thuộc vào kết quả làm việc cụ thể.	1	2	3	4	5

DN2	Mức độ đãi ngộ được quyết định dựa trên cơ sở năng lực của nhân viên.	1	2	3	4	5
DN3	Nhân viên được thưởng dựa trên kết quả kinh doanh.	1	2	3	4	5
DN4	Mức độ đãi ngộ công bằng.	1	2	3	4	5
DN5	Các chính sách đãi ngộ thể hiện đúng chiến lược phát triển, kinh doanh của doanh nghiệp.	1	2	3	4	5
IX	Chất lượng nguồn nhân lực của doanh nghiệp lữ hành					
CL1	Người lao động có kiến thức chuyên môn đáp ứng được yêu cầu công việc.	1	2	3	4	5
CL2	Người lao động có kỹ năng nghề cao.	1	2	3	4	5
CL3	Người lao động có trình độ ngoại ngữ đáp ứng yêu cầu vị trí công việc.	1	2	3	4	5
CL4	Người lao động có thái độ làm việc chuyên nghiệp.	1	2	3	4	5
CL5	Người lao động có sức khỏe tốt, ngoại hình thích hợp.	1	2	3	4	5

Xin chân thành cảm ơn Anh/Chị đã dành thời gian tham gia.

PHỤ LỤC 7. KẾT QUẢ XỬ LÝ SỐ LIỆU

1. Kiểm định Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.828	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CS1	7.33	8.618	.693	.765
CS2	7.07	9.345	.630	.794
CS3	6.78	9.678	.600	.806
CS4	7.10	8.621	.695	.764

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.798	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
LK1	10.37	3.536	.642	.733
LK2	10.30	3.271	.608	.697
LK3	10.19	3.725	.576	.764
LK4	10.40	3.661	.524	.792

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
TD1	10.71	11.415	.619	.862
TD2	10.70	11.249	.623	.861
TD3	10.76	10.924	.759	.828
TD4	10.61	10.755	.792	.821
TD5	10.33	10.693	.700	.842

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.862	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DT1	9.19	7.586	.695	.830
DT2	9.27	7.230	.762	.812
DT3	9.21	7.263	.726	.822
DT4	9.76	7.772	.628	.847
DT5	9.57	8.176	.596	.854

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.846	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CDS1	7.72	11.641	.657	.815
CDS2	7.91	11.179	.739	.780
CDS3	7.74	11.644	.635	.825
CDS4	7.85	11.363	.700	.797

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
------------------	------------

.921	8
------	---

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DG1	27.44	16.528	.800	.905
DG2	27.48	16.629	.806	.905
DG3	27.48	16.491	.803	.905
DG4	27.49	16.468	.804	.905
DG5	27.51	17.110	.570	.926
DG6	27.40	16.716	.766	.908
DG7	27.42	17.533	.617	.920
DG8	27.48	16.543	.751	.909

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MT1	7.25	8.035	.682	.882
MT2	7.46	7.653	.811	.853
MT3	7.69	7.867	.789	.858
MT4	7.37	8.406	.653	.888
MT5	7.34	7.732	.758	.865

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
DN1	10.37	12.332	.723	.865
DN2	10.45	11.034	.798	.845
DN3	10.54	11.521	.727	.862
DN4	9.91	12.246	.670	.875
DN5	10.19	11.386	.721	.864

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.858	5

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
CL1	10.68	10.241	.699	.823
CL2	10.75	10.325	.667	.831
CL3	10.20	10.529	.639	.838
CL4	10.27	10.284	.652	.835
CL5	10.49	9.827	.714	.818

2. Phân tích nhân tố khám phá

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.867
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9815.282
	df	990
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	10.019	22.265	22.265	9.632	21.404	21.404	5.057
2	5.365	11.922	34.187	5.018	11.152	32.555	5.798
3	3.650	8.110	42.297	3.277	7.282	39.837	4.462
4	2.530	5.623	47.920	2.159	4.798	44.635	5.894
5	2.335	5.189	53.110	1.977	4.394	49.029	5.664
6	2.025	4.501	57.611	1.641	3.646	52.675	6.887
7	1.760	3.912	61.523	1.397	3.106	55.780	4.135
8	1.628	3.618	65.141	1.238	2.752	58.532	5.391
9	1.388	3.085	68.226	.968	2.152	60.684	2.710
10	.986	2.192	70.418				
11	.856	1.901	72.320				
12	.746	1.658	73.977				
13	.692	1.537	75.514				
14	.677	1.504	77.018				
15	.634	1.409	78.427				
16	.603	1.339	79.767				
17	.581	1.290	81.057				
18	.536	1.190	82.247				
19	.517	1.150	83.397				
20	.502	1.116	84.513				
21	.467	1.037	85.550				
22	.443	.984	86.534				
23	.438	.972	87.506				
24	.406	.901	88.408				
25	.387	.861	89.269				
26	.376	.836	90.104				
27	.354	.786	90.890				
28	.331	.735	91.626				
29	.324	.721	92.346				
30	.314	.699	93.045				
31	.298	.663	93.708				
32	.282	.627	94.335				
33	.277	.616	94.950				
34	.268	.594	95.545				
35	.256	.568	96.113				
36	.243	.540	96.654				
37	.242	.537	97.191				
38	.207	.460	97.650				

39	.188	.418	98.068				
40	.187	.416	98.484				
41	.169	.375	98.860				
42	.153	.340	99.199				
43	.143	.317	99.516				
44	.117	.260	99.777				
45	.100	.223	100.000				

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

a. When factors are correlated, sums of squared loadings cannot be added to obtain a total variance.

Pattern Matrix^a

[illegible]

CDS3							.600		
CS4								.807	
CS1								.792	
CS2								.728	
CS3								.623	
LK2									.855
LK1									.708
LK3									.631
LK4									.588

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

EFA lần 2

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.866
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	9220.370
	df	903
	Sig.	.000

Total Variance Explained

Factor	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings ^a
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	9.358	21.762	21.762	8.982	20.888	20.888	5.052
2	5.346	12.433	34.195	5.001	11.630	32.519	4.194
3	3.633	8.448	42.643	3.267	7.599	40.117	5.165
4	2.500	5.815	48.458	2.139	4.975	45.092	5.634
5	2.288	5.322	53.780	1.931	4.490	49.582	6.398
6	2.018	4.693	58.473	1.634	3.800	53.381	4.551
7	1.642	3.817	62.291	1.320	3.069	56.451	4.848
8	1.584	3.685	65.975	1.229	2.858	59.309	4.416
9	1.367	3.179	69.154	.955	2.221	61.530	2.819
10	.856	1.990	71.144				
11	.749	1.743	72.887				
12	.713	1.659	74.546				
13	.686	1.595	76.141				
14	.657	1.528	77.669				
15	.619	1.439	79.108				
16	.591	1.375	80.483				
17	.535	1.245	81.728				
18	.528	1.227	82.955				
19	.502	1.167	84.122				
20	.479	1.113	85.235				
21	.441	1.025	86.260				
22	.433	1.007	87.267				
23	.405	.942	88.209				
24	.395	.919	89.128				
25	.378	.879	90.007				
26	.354	.822	90.829				
27	.336	.781	91.610				
28	.329	.765	92.375				
29	.312	.727	93.101				
30	.297	.690	93.791				
31	.283	.657	94.448				
32	.278	.648	95.096				

33	.269	.625	95.721				
34	.257	.598	96.319				
35	.245	.569	96.888				
36	.230	.535	97.423				
37	.207	.481	97.904				
38	.191	.445	98.349				
39	.172	.400	98.749				
40	.170	.395	99.144				
41	.145	.338	99.481				
42	.120	.280	99.761				
43	.103	.239	100.000				

Pattern Matrix^a

[illegible]

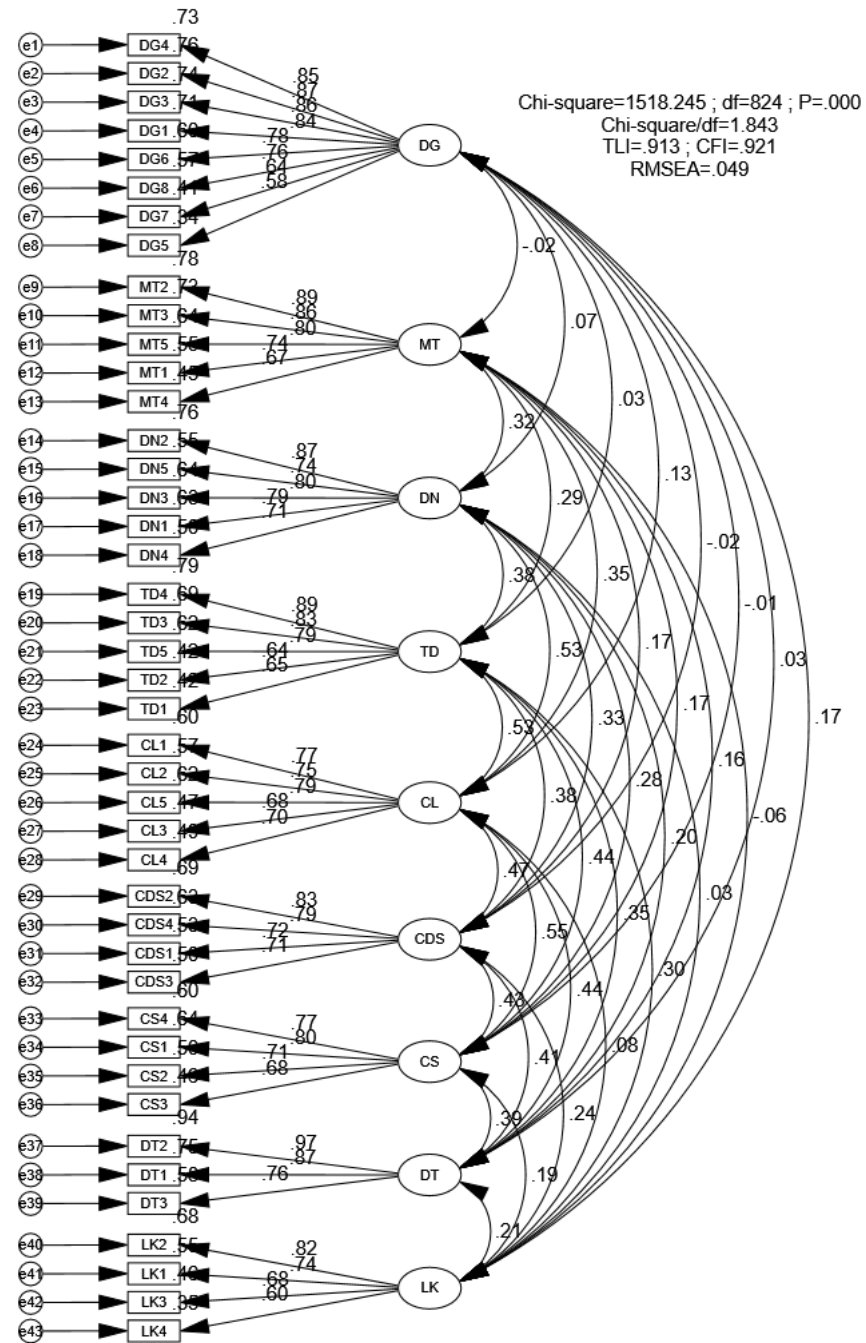
CS3							.626		
DT2								.986	
DT1								.888	
DT3								.696	
LK2									.855
LK1									.724
LK3									.632
LK4									.585

Extraction Method: Principal Axis Factoring.

Rotation Method: Promax with Kaiser Normalization.^a

a. Rotation converged in 7 iterations.

3. Phân tích nhân tố khẳng định



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DG4	<---	DG	1.000				
DG2	<---	DG	.986	.046	21.479	***	
DG3	<---	DG	1.005	.048	21.004	***	
DG1	<---	DG	.976	.049	20.123	***	
DG6	<---	DG	.900	.051	17.701	***	
DG8	<---	DG	.920	.054	16.919	***	
DG7	<---	DG	.736	.055	13.427	***	
DG5	<---	DG	.777	.066	11.754	***	
MT2	<---	MT	1.000				
MT3	<---	MT	.936	.045	20.922	***	
MT5	<---	MT	.928	.050	18.584	***	
MT1	<---	MT	.861	.052	16.553	***	
MT4	<---	MT	.731	.051	14.341	***	
DN2	<---	DN	1.000				
DN5	<---	DN	.865	.053	16.163	***	
DN3	<---	DN	.902	.050	17.959	***	
DN1	<---	DN	.778	.044	17.718	***	
DN4	<---	DN	.746	.050	15.023	***	
TD4	<---	TD	1.000				
TD3	<---	TD	.928	.047	19.612	***	
TD5	<---	TD	.974	.054	18.094	***	
TD2	<---	TD	.782	.058	13.466	***	
TD1	<---	TD	.768	.056	13.624	***	
CL1	<---	CL	1.000				
CL2	<---	CL	.990	.070	14.208	***	
CL5	<---	CL	1.087	.073	14.915	***	
CL3	<---	CL	.887	.070	12.722	***	
CL4	<---	CL	.938	.072	13.029	***	
CDS2	<---	CDS	1.000				
CDS4	<---	CDS	.964	.063	15.431	***	
CDS1	<---	CDS	.887	.063	14.004	***	
CDS3	<---	CDS	.882	.065	13.575	***	
CS4	<---	CS	1.000				
CS1	<---	CS	1.040	.074	14.107	***	
CS2	<---	CS	.868	.069	12.636	***	
CS3	<---	CS	.804	.067	12.026	***	
DT2	<---	DT	1.000				
DT1	<---	DT	.874	.036	23.998	***	
DT3	<---	DT	.809	.043	18.816	***	
LK2	<---	LK	1.000				
LK1	<---	LK	.857	.066	12.994	***	
LK3	<---	LK	.770	.064	11.997	***	
LK4	<---	LK	.735	.070	10.520	***	

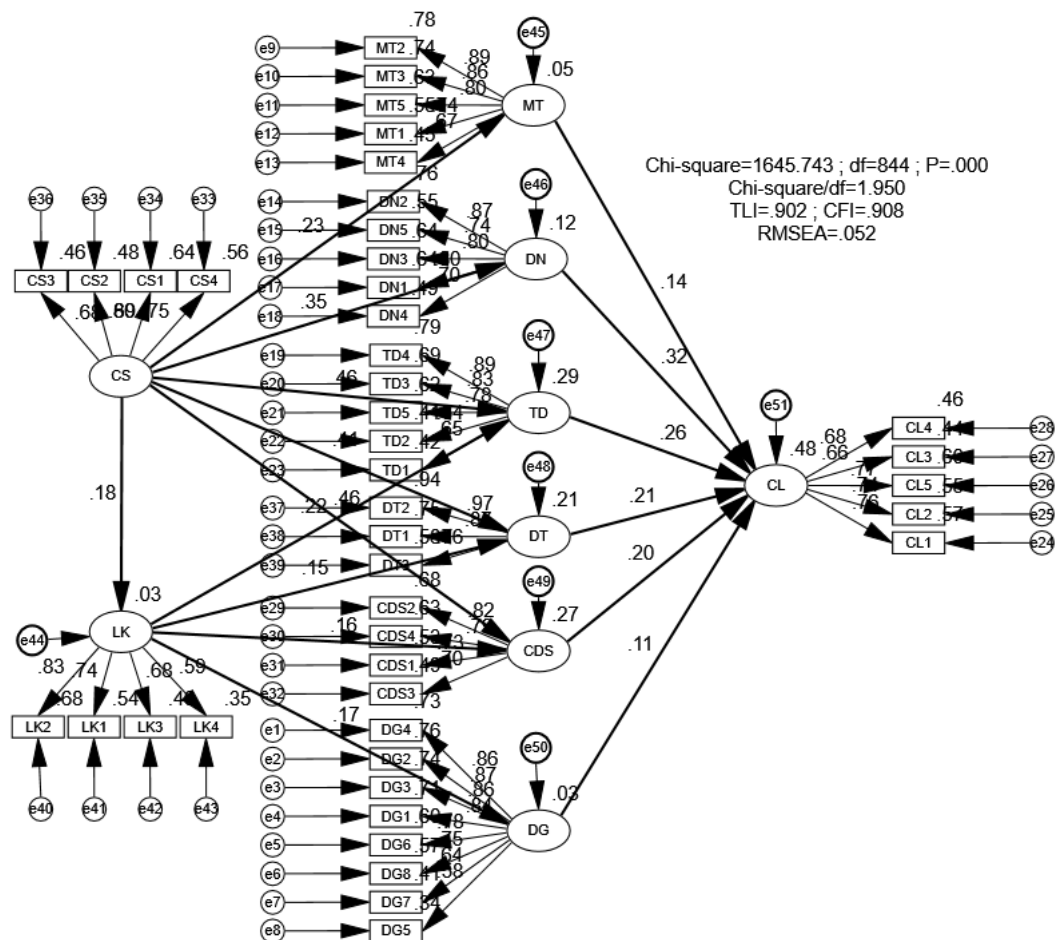
Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate
DG4 <--- DG	.854
DG2 <--- DG	.872
DG3 <--- DG	.861
DG1 <--- DG	.841
DG6 <--- DG	.778
DG8 <--- DG	.755
DG7 <--- DG	.642
DG5 <--- DG	.579
MT2 <--- MT	.886
MT3 <--- MT	.856
MT5 <--- MT	.797
MT1 <--- MT	.741
MT4 <--- MT	.673
DN2 <--- DN	.873
DN5 <--- DN	.744
DN3 <--- DN	.798
DN1 <--- DN	.791
DN4 <--- DN	.707
TD4 <--- TD	.891
TD3 <--- TD	.828
TD5 <--- TD	.787
TD2 <--- TD	.645
TD1 <--- TD	.650
CL1 <--- CL	.774
CL2 <--- CL	.755
CL5 <--- CL	.789
CL3 <--- CL	.683
CL4 <--- CL	.698
CDS2 <--- CDS	.829
CDS4 <--- CDS	.791
CDS1 <--- CDS	.725
CDS3 <--- CDS	.706
CS4 <--- CS	.771
CS1 <--- CS	.801
CS2 <--- CS	.709
CS3 <--- CS	.676
DT2 <--- DT	.968
DT1 <--- DT	.869
DT3 <--- DT	.763
LK2 <--- LK	.824
LK1 <--- LK	.742
LK3 <--- LK	.678
LK4 <--- LK	.596

Model Validity Measures

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	DG	MT	DN	TD	CL	CDS	CS	DT	LK
DG	0.924	0.608	0.029	0.938	0.780								
MT	0.894	0.631	0.121	0.911	-0.015	0.794							
DN	0.888	0.615	0.286	0.898	0.073	0.319***	0.784						
TD	0.875	0.588	0.284	0.901	0.029	0.294***	0.384***	0.767					
CL	0.859	0.549	0.304	0.863	0.131*	0.347***	0.535***	0.533***	0.741				
CDS	0.848	0.584	0.217	0.856	-0.019	0.166**	0.325***	0.375***	0.466***	0.764			
CS	0.829	0.549	0.304	0.836	-0.009	0.168**	0.281***	0.436***	0.551***	0.433***	0.741		
DT	0.903	0.758	0.194	0.951	0.026	0.159**	0.204***	0.348***	0.441***	0.408***	0.391***	0.871	
LK	0.805	0.511	0.090	0.826	0.170**	-0.058	0.025	0.299***	0.080	0.242***	0.190**	0.209***	0.715

4. Phân tích SEM



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LK	<--- CS	.127	.045	2.798	.005	
MT	<--- CS	.179	.048	3.713	***	
DN	<--- CS	.349	.061	5.714	***	
TD	<--- CS	.416	.056	7.482	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
DT	<---	CS	.365	.053	6.894	***	
CDS	<---	CS	.535	.074	7.188	***	
DG	<---	LK	.155	.057	2.733	.006	
CDS	<---	LK	.270	.098	2.752	.006	
DT	<---	LK	.186	.072	2.573	.010	
TD	<---	LK	.286	.075	3.825	***	
CL	<---	MT	.135	.047	2.867	.004	
CL	<---	DN	.248	.040	6.144	***	
CL	<---	TD	.218	.045	4.892	***	
CL	<---	DT	.181	.043	4.207	***	
CL	<---	CDS	.131	.036	3.668	***	
CL	<---	DG	.122	.055	2.227	.026	
DG4	<---	DG	1.000				
DG2	<---	DG	.985	.046	21.547	***	
DG3	<---	DG	1.004	.048	21.065	***	
DG1	<---	DG	.974	.048	20.149	***	
DG6	<---	DG	.899	.051	17.731	***	
DG8	<---	DG	.917	.054	16.898	***	
DG7	<---	DG	.734	.055	13.421	***	
DG5	<---	DG	.776	.066	11.762	***	
MT2	<---	MT	1.000				
MT3	<---	MT	.939	.045	20.907	***	
MT5	<---	MT	.926	.050	18.453	***	
MT1	<---	MT	.862	.052	16.525	***	
MT4	<---	MT	.732	.051	14.327	***	
DN2	<---	DN	1.000				
DN5	<---	DN	.861	.054	15.941	***	
DN3	<---	DN	.907	.050	17.975	***	
DN1	<---	DN	.786	.044	17.875	***	
DN4	<---	DN	.738	.050	14.695	***	
TD4	<---	TD	1.000				
TD3	<---	TD	.937	.048	19.620	***	
TD5	<---	TD	.973	.054	17.876	***	
TD2	<---	TD	.782	.058	13.375	***	
TD1	<---	TD	.770	.057	13.564	***	
CL1	<---	CL	1.000				
CL2	<---	CL	.992	.075	13.312	***	
CL5	<---	CL	1.088	.078	13.944	***	
CL3	<---	CL	.883	.074	11.866	***	
CL4	<---	CL	.940	.077	12.221	***	
CDS2	<---	CDS	1.000				
CDS4	<---	CDS	.973	.064	15.264	***	
CDS1	<---	CDS	.899	.064	13.981	***	
CDS3	<---	CDS	.884	.066	13.377	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
CS4	<---	CS	1.000				
CS1	<---	CS	1.066	.078	13.739	***	
CS2	<---	CS	.871	.072	12.087	***	
CS3	<---	CS	.827	.070	11.797	***	
DT2	<---	DT	1.000				
DT1	<---	DT	.872	.037	23.799	***	
DT3	<---	DT	.806	.043	18.680	***	
LK2	<---	LK	1.000				
LK1	<---	LK	.847	.066	12.853	***	
LK3	<---	LK	.769	.064	11.986	***	
LK4	<---	LK	.731	.070	10.475	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
LK	<---	CS	.181
MT	<---	CS	.226
DN	<---	CS	.352
TD	<---	CS	.455
DT	<---	CS	.409
CDS	<---	CS	.462
DG	<---	LK	.166
CDS	<---	LK	.163
DT	<---	LK	.146
TD	<---	LK	.219
CL	<---	MT	.141
CL	<---	DN	.325
CL	<---	TD	.264
CL	<---	DT	.214
CL	<---	CDS	.201
CL	<---	DG	.106
DG4	<---	DG	.856
DG2	<---	DG	.873
DG3	<---	DG	.862
DG1	<---	DG	.840
DG6	<---	DG	.778
DG8	<---	DG	.754
DG7	<---	DG	.641
DG5	<---	DG	.579
MT2	<---	MT	.885
MT3	<---	MT	.858
MT5	<---	MT	.795
MT1	<---	MT	.742
MT4	<---	MT	.673

			Estimate
DN2	<---	DN	.871
DN5	<---	DN	.739
DN3	<---	DN	.801
DN1	<---	DN	.798
DN4	<---	DN	.698
TD4	<---	TD	.889
TD3	<---	TD	.833
TD5	<---	TD	.785
TD2	<---	TD	.644
TD1	<---	TD	.650
CL1	<---	CL	.758
CL2	<---	CL	.739
CL5	<---	CL	.774
CL3	<---	CL	.662
CL4	<---	CL	.681
CDS2	<---	CDS	.823
CDS4	<---	CDS	.792
CDS1	<---	CDS	.730
CDS3	<---	CDS	.702
CS4	<---	CS	.750
CS1	<---	CS	.798
CS2	<---	CS	.693
CS3	<---	CS	.676
DT2	<---	DT	.970
DT1	<---	DT	.868
DT3	<---	DT	.761
LK2	<---	LK	.827
LK1	<---	LK	.736
LK3	<---	LK	.679
LK4	<---	LK	.594

Kết quả kiểm định Bootstrap

Parameter			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
LK	<---	CS	.058	.001	.182	.001	.002
MT	<---	CS	.066	.001	.225	-.001	.002
DN	<---	CS	.062	.001	.353	.000	.002
TD	<---	CS	.064	.001	.454	-.001	.002
DT	<---	CS	.067	.002	.410	.001	.002
CDS	<---	CS	.066	.001	.461	-.002	.002
DG	<---	LK	.065	.001	.164	-.002	.002
CDS	<---	LK	.069	.002	.163	.000	.002
DT	<---	LK	.064	.001	.145	-.001	.002

Parameter			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
TD	<---	LK	.060	.001	.216	-.002	.002
CL	<---	MT	.062	.001	.141	.000	.002
CL	<---	DN	.070	.002	.323	-.002	.002
CL	<---	TD	.082	.002	.258	-.004	.003
CL	<---	DT	.064	.001	.216	.002	.002
CL	<---	CDS	.063	.001	.200	-.001	.002
CL	<---	DG	.043	.001	.105	-.001	.001
DG4	<---	DG	.048	.001	.857	.002	.002
DG2	<---	DG	.025	.001	.871	-.001	.001
DG3	<---	DG	.034	.001	.862	.001	.001
DG1	<---	DG	.021	.000	.839	-.001	.001
DG6	<---	DG	.035	.001	.776	-.001	.001
DG8	<---	DG	.044	.001	.758	.004	.001
DG7	<---	DG	.058	.001	.641	.000	.002
DG5	<---	DG	.065	.001	.584	.004	.002
MT2	<---	MT	.020	.000	.885	.000	.001
MT3	<---	MT	.025	.001	.855	-.003	.001
MT5	<---	MT	.032	.001	.792	-.004	.001
MT1	<---	MT	.034	.001	.739	-.002	.001
MT4	<---	MT	.048	.001	.670	-.003	.002
DN2	<---	DN	.017	.000	.871	-.001	.001
DN5	<---	DN	.032	.001	.738	.000	.001
DN3	<---	DN	.031	.001	.798	-.003	.001
DN1	<---	DN	.031	.001	.798	.000	.001
DN4	<---	DN	.033	.001	.697	.000	.001
TD4	<---	TD	.019	.000	.889	.000	.001
TD3	<---	TD	.024	.001	.832	-.001	.001
TD5	<---	TD	.036	.001	.785	.000	.001
TD2	<---	TD	.052	.001	.641	-.003	.002
TD1	<---	TD	.054	.001	.647	-.003	.002
CL1	<---	CL	.044	.001	.760	.002	.001
CL2	<---	CL	.043	.001	.741	.002	.001
CL5	<---	CL	.030	.001	.771	-.003	.001
CL3	<---	CL	.043	.001	.660	-.002	.001
CL4	<---	CL	.040	.001	.678	-.002	.001
CDS2	<---	CDS	.032	.001	.823	.000	.001
CDS4	<---	CDS	.028	.001	.793	.001	.001
CDS1	<---	CDS	.032	.001	.730	.000	.001
CDS3	<---	CDS	.041	.001	.699	-.004	.001
CS4	<---	CS	.030	.001	.750	-.001	.001
CS1	<---	CS	.039	.001	.798	.000	.001
CS2	<---	CS	.038	.001	.690	-.002	.001
CS3	<---	CS	.037	.001	.677	.001	.001
DT2	<---	DT	.015	.000	.970	.000	.000

Parameter			SE	SE-SE	Mean	Bias	SE-Bias
DT1	<---	DT	.022	.000	.868	.000	.001
DT3	<---	DT	.033	.001	.760	-.002	.001
LK2	<---	LK	.027	.001	.827	.000	.001
LK1	<---	LK	.043	.001	.735	-.002	.001
LK3	<---	LK	.048	.001	.678	-.001	.002
LK4	<---	LK	.058	.001	.592	-.003	.002