

**BỘ GIÁO DỤC VÀ ĐÀO TẠO**  
**TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG**



**LÊ VIỆT ANH**

**CÁC YẾU TỐ TÁC ĐỘNG ĐẾN HÀNH VI CÔNG DÂN**  
**TỔ CHỨC: NGHIÊN CỨU TRONG CÁC TỔ CHỨC HOẠT ĐỘNG DU**  
**LỊCH TẠI TÂY NGUYÊN**

**TÓM TẮT LUẬN ÁN TIẾN SĨ QUẢN TRỊ KINH DOANH**

Ngành: Quản trị kinh doanh

Mã số ngành: 9340101

Đồng Nai, Năm 2026

Công trình được hoàn thành tại: TRƯỜNG ĐẠI HỌC LẠC HỒNG

Người hướng dẫn khoa học: TS. Võ Tấn Phong

Phản biện 1: PGS.TS. Nguyễn Văn Chiến

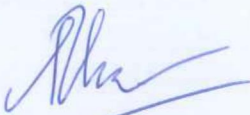
Phản biện 2: TS. Nguyễn Văn Tân

Luận án sẽ được bảo vệ trước Hội đồng chấm luận án cấp trường đào tạo họp tại Trường Đại Học Lạc Hồng, vào hồi 8 giờ 30 ngày 21 tháng 03 năm 2026

Đồng Nai, ngày 25 tháng 4 năm 2026

**NGƯỜI HƯỚNG DẪN**

**NGHIÊN CỨU SINH**



**TS. Võ Tấn Phong**



**Lê Việt Anh**



**Lâm Thành Hiện**

## DANH MỤC CÔNG TRÌNH ĐÃ CÔNG BỐ

### Tạp chí Quốc tế

1. Phong, V. T., & Anh, L. V. (2024). Factors influencing the organizational commitment of employees in the digital work environment: A case of Dak Lak Province in Vietnam. In N. T. Nguyen, C. P. Huynh, T. T. Nguyen, N. A. Le-Khac, & Q. V. Nguyen (Eds.), *The 13th Conference on Information Technology and Its Applications (CITA 2024)* (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 882). Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-74127-2\\_36](https://doi.org/10.1007/978-3-031-74127-2_36)
2. Anh, L. V., & Phong, V. T. (2024). Quality of work-life, job satisfaction, and organizational commitment of employees. *International Journal of Human Resource Development and Management*, 14(1), 1–29.
3. Anh, L. V., & Phong, V. T. (2024). Antecedents and consequences of employee-based brand equity: A case of tourism businesses in Middle Highlands of Vietnam. *SBS Journal of Applied Business Research (SBS-JABR)*, 12, 11–38.

### Tạp chí trong nước

1. Lê Việt Anh. (2025). *Tác động của nhận thức về hành vi tổ chức đến hành vi công dân tổ chức của nhân viên: Nghiên cứu tại các doanh nghiệp du lịch ở Tây Nguyên*. Tạp chí Kinh tế và Dự báo, (14), 161–165.
2. Lê Việt Anh. (2026). *Thúc đẩy hành vi tổ chức xanh của nhân viên thông qua quản trị nhân sự xanh: Vai trò trung gian của hỗ trợ tổ chức xanh*. Tạp chí Kinh tế - Tài chính, (12), 136–139.

### Kỷ yếu hội nghị quốc tế

1. Le Viet Anh. (2025). Quality of work-life, organizational culture, and organizational commitment of employees: The case of tourism businesses in Dak Lak, Vietnam. In *Proceedings of the 6th International Conference in Business, Economics and Finance* (pp. 754–778).
2. Le Viet Anh. (2025). Antecedents of organizational citizenship behavior: A systematic literature review and an integrative framework proposal. In *The 2025 International Conference Proceedings on Innovation for Global Development* (pp. 517–540).

## CHƯƠNG 1. GIỚI THIỆU ĐỀ TÀI NGHIÊN CỨU

### 1.1. Lý do chọn đề tài

#### 1.1.1. Bối cảnh lý thuyết

Hành vi công dân tổ chức (HVCĐTC) là hành vi tự nguyện, đa chiều, góp phần nâng cao hiệu suất và phát triển bền vững doanh nghiệp trong bối cảnh cạnh tranh toàn cầu (Boon và cộng sự, 2025; Ramos & Ellitan, 2023). Hành vi này gắn liền với quản trị, môi trường và văn hóa tổ chức (Akpor-Robaro, 2018; Bismala và cộng sự, 2023), nhưng nếu không được quản lý tốt có thể gây quá tải và mất cân bằng cuộc sống (Edros và cộng sự, 2020), đòi hỏi mô hình lý thuyết tích hợp.

HVCĐTC đã được nghiên cứu hơn 40 năm với hơn 6.000 công trình, sử dụng nhiều nền tảng lý thuyết như trao đổi xã hội, nhân dạng xã hội, hợp đồng tâm lý, học tập xã hội, phù hợp giá trị cá nhân và tổ chức. Trong du lịch, các lý thuyết này phổ biến nhưng chưa đủ để lý giải hành vi trong bối cảnh đặc thù (Ma & Qu, 2011). Về đo lường, thang đo của Organ (1988), Williams & Anderson (1991), Bettencourt và cộng sự (2001) được dùng rộng rãi, nhưng tại Việt Nam chủ yếu sử dụng thang đo đơn hướng (Podsakoff và cộng sự, 1990), gây hạn chế trong phân tích chuyên sâu. Tài liệu cho thấy năm hướng nghiên cứu chính: (1) yếu tố cá nhân như vốn tâm lý, nhân cách, hợp đồng tâm lý; (2) yếu tố công việc như CLCSCV, đạo đức nghề nghiệp, lãnh đạo chuyển đổi; (3) yếu tố tổ chức như công bằng, trách nhiệm xã hội, giá trị phù hợp; (4) yếu tố xã hội và bối cảnh như văn hóa doanh nghiệp, chuyển đổi số, tuyển dụng, đồng thời cảnh báo kiệt sức do khai thác quá mức HVCĐTC; (5) mô hình tích hợp như Citizenship Fatigue, Green–Harmonious HR.

Tuy nhiên, vẫn thiếu nghiên cứu trong bối cảnh đặc thù như Tây Nguyên, nơi doanh nghiệp thường vừa, nhỏ và giàu tính cộng đồng. Việc tích hợp chất lượng cuộc sống – công việc (CLCSCV), sự gắn bó với tổ chức (SGBTC), nhận thức về hành vi tổ chức (NTHVTC) còn hạn chế; các yếu tố nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, dân tộc ít được xem xét trong vai trò điều tiết. Ngoài ra, nghiên cứu HVCĐTC còn thiếu phương pháp hỗn hợp và ứng dụng công nghệ như AI.

Vì vậy, luận án đề xuất tiếp cận HVCDTC theo Lý thuyết hệ thống (Von Bertalanffy, 1968) qua mô hình IPO: Input gồm CLCSCV, nhân khẩu học, bối cảnh; Process là NTHVTC và SGBTC; Output là HVCDTC, phản hồi ngược về tổ chức.

### ***1.1.2. Bối cảnh thực tiễn***

Ngành du lịch Việt Nam đóng vai trò quan trọng, đóng góp gần 50% tăng trưởng GDP năm 2024 với 17,5 triệu lượt khách quốc tế và doanh thu 840 nghìn tỷ đồng. Tây Nguyên được định hướng thành vùng du lịch trọng điểm nhờ cảnh quan và văn hóa đa dạng, nhưng đang đối mặt với thách thức về chất lượng nguồn nhân lực. Tỷ lệ lao động có chuyên môn chỉ đạt 14% (Bùi Thị Hạnh, 2024), trong khi yêu cầu kỹ năng số và chuyên nghiệp ngày càng cao.

Đáng lo ngại, HVCDTC trong ngành du lịch Tây Nguyên đang suy giảm, với tỷ lệ gắn kết thấp và hành vi thiếu tích cực ảnh hưởng đến chất lượng dịch vụ và thương hiệu doanh nghiệp (Alphabe, 2017). Dù HVCDTC được chứng minh là yếu tố then chốt nâng cao chất lượng dịch vụ và uy tín doanh nghiệp, các TCHĐDL Việt Nam, đặc biệt ở Tây Nguyên, vẫn chưa chú trọng phát triển hành vi này một cách bài bản.

Ngoài ra, nghiên cứu HVCDTC trong nước chủ yếu tách biệt các yếu tố như công bằng, hỗ trợ hay môi trường làm việc, chưa tích hợp CLCSCV, SGBTC và NTHVTC trong ngành du lịch. Đặc điểm nhân khẩu học đa dạng tại Tây Nguyên càng làm nổi bật nhu cầu cá nhân hóa chính sách nhân sự.

### ***1.1.3. Khoảng trống nghiên cứu***

Mặc dù lĩnh vực HVCDTC đã được quan tâm nghiên cứu trên nhiều phương diện, vẫn còn một số khoảng trống lý thuyết và thực tiễn cần tiếp tục làm rõ. Trước hết, phần lớn các nghiên cứu hiện có được thực hiện trong các bối cảnh quốc tế hoặc trong những môi trường tổ chức tương đối chuẩn hóa, vì vậy chưa phản ánh đầy đủ đặc điểm văn hóa – xã hội của những khu vực có tính đa dạng cao như Tây Nguyên. Trong khi đó, bối cảnh du lịch Tây Nguyên với đặc điểm đa dân tộc, môi trường làm việc phân tán và cơ cấu tổ chức linh hoạt có thể làm thay đổi cách người lao động nhận thức tổ chức cũng như biểu hiện HVCDTC.

Do đó, việc suy rộng kết quả từ các nghiên cứu trước sang bối cảnh này cần được xem xét thận trọng.

Bên cạnh đó, các nghiên cứu trước vẫn chưa làm rõ đầy đủ cơ chế tác động tổng thể giữa các biến liên quan đến HVCDTC. Mặc dù nhiều công trình đã xác nhận mối quan hệ tích cực giữa CLCSCV với HVCDTC, cũng như vai trò của SGBTC và NTHVTC đối với hành vi này, phần lớn bằng chứng hiện có mới dừng lại ở các mối quan hệ riêng lẻ hoặc các cơ chế trung gian đơn tuyến. Chưa có nhiều nghiên cứu tích hợp đồng thời CLCSCV, SGBTC và NTHVTC trong cùng một mô hình để kiểm định đầy đủ chuỗi tác động từ điều kiện làm việc, đến nhận thức tổ chức, trạng thái gắn bó tâm lý và cuối cùng là HVCDTC. Điều này cho thấy vẫn thiếu một khung giải thích đủ mạnh để lý giải cách môi trường công việc được chuyển hóa thành hành vi tự nguyện tích cực của nhân viên.

Ngoài ra, vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học cũng chưa được xem xét đầy đủ trong các nghiên cứu trước, đặc biệt là yếu tố dân tộc. Trong bối cảnh Tây Nguyên, dân tộc không chỉ là một biến mô tả mẫu mà còn có thể gắn với hệ giá trị, cách cảm nhận công bằng tổ chức, mức độ gắn bó và xu hướng biểu hiện HVCDTC. Tương tự, các biến như giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh cũng có thể làm thay đổi cường độ hoặc hướng tác động giữa các biến trong mô hình. Nếu không xem xét các yếu tố điều tiết này, mô hình nghiên cứu sẽ khó phản ánh đầy đủ bản chất của hành vi tổ chức trong bối cảnh du lịch đa văn hóa của Tây Nguyên.

Từ những khoảng trống trên, nghiên cứu này được thực hiện nhằm xây dựng một mô hình tích hợp phù hợp hơn với bối cảnh Việt Nam nói chung và Tây Nguyên nói riêng, qua đó làm rõ cơ chế hình thành HVCDTC trong các TCHĐDL dưới tác động của CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và các đặc điểm nhân khẩu học.

## **1.2. Mục tiêu nghiên cứu của đề tài**

### **1.2.1. Mục tiêu tổng quát**

Đánh giá tác động của chất lượng cuộc sống – công việc, sự gắn bó với tổ chức và nhận thức về hành vi tổ chức đến hành vi công dân tổ chức, đồng thời xem xét vai trò trung gian của sự gắn bó với tổ chức và nhận thức về hành vi tổ

chức cùng với vai trò điều tiết của các đặc điểm nhân khẩu học trong các mối quan hệ này. Từ đó, đề xuất các hàm ý quản trị nhằm nâng cao hành vi công dân tổ chức phù hợp với đặc thù nguồn nhân sự và điều kiện phát triển của các tổ chức hoạt động du lịch tại khu vực Tây Nguyên.

### **1.2.2. Mục tiêu cụ thể**

- Xác định và đo lường mức độ tác động của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCDTC của các TCHĐDL tại Tây Nguyên;
- Khám phá vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC trong tác động của CLCSCV đến HVCDTC của các TCHĐDL tại Tây Nguyên;
- Kiểm định vai trò điều tiết giữa các nhóm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh) đến các mối quan hệ giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC của các TCHĐDL tại Tây Nguyên;
- Đưa ra các hàm ý quản trị nhằm giúp các TCHĐDL tại Tây Nguyên tăng cường HVCDTC của nhân viên.

### **1.3. Câu hỏi nghiên cứu của đề tài**

Nghiên cứu này phải trả lời các câu hỏi sau đây:

- CLCSCV, SGBTC và NTHVTC ảnh hưởng như thế nào và mức độ tác động của các yếu tố này đến HVCDTC của nhân viên trong các TCHĐDL tại Tây Nguyên?
- SGBTC và NTHVTC có đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC trong các TCHĐDL tại Tây Nguyên hay không?
- Có hay không vai trò điều tiết của các nhóm nhân khẩu học (giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh) với các mối quan hệ giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC trong các TCHĐDL tại Tây Nguyên?
- Những hàm ý quản trị nào cần được đề xuất nhằm nâng cao HVCDTC của nhân viên trong các TCHĐDL tại Tây Nguyên?

### **1.4. Đối tượng và phạm vi nghiên cứu**

#### **1.4.1. Đối tượng nghiên cứu**

- Đối tượng nghiên cứu của đề tài: là tác động của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCDTC của nhân viên trong các TCHĐDL tại Tây Nguyên và vai trò trung gian của SGBTC, NTHVTC.

- Đối tượng khảo sát: là nhân viên đang làm việc tại các TCHĐDL trên địa bàn vùng Tây Nguyên, bao gồm các tỉnh Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng. Các TCHĐDL này hoạt động trong các lĩnh vực kinh doanh đa dạng như nhà hàng, dịch vụ ăn uống, giải trí, khách sạn/lưu trú, lữ hành và một số loại hình dịch vụ du lịch khác. Mẫu khảo sát bao gồm các doanh nghiệp tư nhân, hợp tác xã, công ty trách nhiệm hữu hạn (TNHH) và công ty cổ phần, đều là đơn vị đang hoạt động hợp pháp trong lĩnh vực du lịch tại khu vực nghiên cứu.

#### ***1.4.2. Phạm vi nghiên cứu***

- Phạm vi nội dung: Nghiên cứu tập trung vào việc phân tích các yếu tố ảnh hưởng đến HVCDTC, bao gồm CLCSCV, SGBTC và NTHVTC.

- Phạm vi không gian: Các TCHĐDL tại vùng Tây Nguyên (cũ), bao gồm: Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông, Lâm Đồng (theo cấu trúc hành chính trước tháng 07/2025). Đối chiếu theo đơn vị hành chính hiện hành, khu vực này tương ứng chủ yếu với Quảng Ngãi, Đắk Lắk và Lâm Đồng.

- Phạm vi thời gian: đề tài được thực hiện từ tháng 12 năm 2022 đến tháng 12 năm 2025.

### **1.5. Phương pháp nghiên cứu**

#### ***1.5.1. Nghiên cứu định tính***

Nghiên cứu định tính được thực hiện để điều chỉnh thang đo từ các nghiên cứu trước, làm cơ sở xây dựng bảng khảo sát định lượng, đồng thời thảo luận với chuyên gia nhằm phân tích kết quả và đề xuất hàm ý quản trị.

#### ***1.5.2. Nghiên cứu định lượng***

Nghiên cứu định lượng gồm hai giai đoạn: sơ bộ (100 quan sát) nhằm đánh giá thang đo; chính thức (450 quan sát). Sử dụng PLS-SEM trên SmartPLS 4 để kiểm định giả thuyết.

### **1.6. Những điểm mới của luận án**

Thứ nhất, luận án lựa chọn một chủ đề có tính mới và đặc thù cao khi phân tích tác động của CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đến HVCDTC của nhân viên

trong các TCHĐDL tại Tây Nguyên. Điểm mới không chỉ nằm ở việc tích hợp các khái niệm thuộc hành vi tổ chức và quản trị nguồn nhân lực vào bối cảnh du lịch, một ngành dịch vụ chịu ảnh hưởng mạnh của tính mùa vụ và đa dạng văn hóa – xã hội, mà còn ở việc kiểm định mô hình trong một không gian nghiên cứu đặc thù với cơ cấu dân cư đa dân tộc, môi trường làm việc phân tán và ngành du lịch đang phát triển nhanh. Qua đó, luận án mở rộng phạm vi ứng dụng của các lý thuyết liên quan vào một bối cảnh còn ít được nghiên cứu.

Thứ hai, luận án xây dựng và kiểm định một mô hình tích hợp giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC. Cách tiếp cận này giúp giải thích cơ chế tác động gián tiếp của các yếu tố tâm lý – tổ chức đến hành vi vượt chuẩn, đồng thời bổ sung bằng chứng cho các lý thuyết như trao đổi xã hội, nhận dạng xã hội và sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức trong bối cảnh dịch vụ du lịch. Ngoài ra, luận án còn xem xét tác động điều tiết của các yếu tố nhân khẩu học, một hướng tiếp cận mà nhiều nghiên cứu trước chưa chú ý đầy đủ.

Thứ ba, về phương pháp, luận án kết hợp nghiên cứu định tính và định lượng, sử dụng PLS-SEM trên SmartPLS 4 với mô hình đo lường bậc hai. Cách tiếp cận này cho phép kiểm định đồng thời các tác động trực tiếp, gián tiếp và điều tiết, qua đó nâng cao độ tin cậy và giá trị khái quát của kết quả. Đồng thời, các thang đo cũng được hiệu chỉnh cho phù hợp với bối cảnh văn hóa – xã hội Việt Nam, đặc biệt là khu vực Tây Nguyên.

Thứ tư, luận án không chỉ có đóng góp học thuật mà còn đưa ra các hàm ý quản trị thực tiễn, đặc biệt nhấn mạnh vai trò của các đặc điểm nhân khẩu học, nhất là yếu tố dân tộc, trong mối quan hệ giữa các biến nghiên cứu. Điều này giúp các nhà quản trị du lịch có thêm cơ sở để xây dựng chính sách nhân sự phù hợp với đặc thù vùng miền và môi trường đa văn hóa.

Cuối cùng, luận án mở ra hướng nghiên cứu mới trong lĩnh vực hành vi tổ chức khi kết hợp các yếu tố tâm lý – xã hội với kết quả hành vi trong bối cảnh dịch vụ du lịch. Kết quả nghiên cứu tạo nền tảng cho các nghiên cứu tiếp theo ở

các ngành dịch vụ khác, đồng thời góp phần phát triển khung lý thuyết phù hợp với bối cảnh Việt Nam.

## **1.7. Ý nghĩa của đề tài nghiên cứu**

### ***1.7.1. Về mặt khoa học***

Thứ nhất, nghiên cứu đã hệ thống hóa các lý thuyết nền tảng liên quan, gồm lý thuyết trao đổi xã hội, lý thuyết nhận dạng xã hội, lý thuyết công bằng, lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức, lý thuyết kỳ vọng và lý thuyết nhận thức tổ chức, đồng thời tổng quan có hệ thống các công trình nghiên cứu trong và ngoài nước liên quan đến đề tài.

Thứ hai, trên cơ sở lý thuyết nền và tổng quan tài liệu, luận án đã xây dựng và kiểm định mô hình nghiên cứu về mối quan hệ giữa CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC của nhân viên trong các TCHĐDL, đồng thời làm rõ vai trò trung gian của SGBTC và NTHVTC trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC trong bối cảnh Tây Nguyên.

Thứ ba, nghiên cứu đã điều chỉnh, bổ sung và đánh giá độ tin cậy của các thang đo, qua đó phát triển các khái niệm nghiên cứu phù hợp với bối cảnh Việt Nam nói chung và Tây Nguyên nói riêng. Các thang đo này không chỉ đạt độ tin cậy cao mà còn có giá trị kế thừa cho các nghiên cứu tiếp theo.

Cuối cùng, nghiên cứu xem xét vai trò điều tiết của các biến nhân khẩu học như giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh trong các mối quan hệ của mô hình. Kết quả cho thấy tác động giữa các biến không đồng nhất giữa các nhóm đối tượng, qua đó mang lại ý nghĩa học thuật và giá trị thực tiễn cho quản trị nguồn nhân lực trong môi trường đa dạng văn hóa và loại hình hoạt động như khu vực Tây Nguyên.

### ***1.7.2. Về mặt thực tiễn***

Nghiên cứu cung cấp bức tranh thực trạng về CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC của nhân viên tại các TCHĐDL khu vực Tây Nguyên, hỗ trợ TCHĐDL nhận diện điểm mạnh, hạn chế trong quản trị nhân sự. Kết quả giúp TCHĐDL xây dựng chính sách nhân sự phù hợp, thúc đẩy hành vi tích cực tự nguyện của nhân viên, nâng cao năng suất và phát triển bền vững. Đặc biệt, việc nhấn mạnh vai trò của các biến nhân khẩu học, nhất là yếu tố dân tộc, giúp các

TCHĐDL hoạch định chính sách nhân sự phù hợp với đặc thù văn hóa Tây Nguyên. Đồng thời, nghiên cứu mở ra hướng tiếp cận mới cho học giả khi mở rộng nghiên cứu về CLCSCV, SGBTC, NTHVTC và HVCDTC trong các ngành nghề và bối cảnh khác.

### **1.8. Kết cấu của đề tài**

Nghiên cứu được thiết kế với bố cục gồm 5 chương như sau:

Chương 1. Giới thiệu về đề tài nghiên cứu

Chương 2. Cơ sở lý thuyết và mô hình nghiên cứu

Chương 3. Thiết kế nghiên cứu

Chương 4. Kết quả nghiên cứu và thảo luận

Chương 5. Kết luận và hàm ý quản trị

## CHƯƠNG 2. CƠ SỞ LÝ THUYẾT VÀ MÔ HÌNH NGHIÊN CỨU

### 2.1. Các khái niệm

#### 2.1.1. Hành vi công dân tổ chức

##### 2.1.1.1. Khái niệm hành vi công dân tổ chức

HVCDTC là hành vi đa chiều, thể hiện sự sẵn sàng của nhân viên hỗ trợ đồng nghiệp, duy trì tinh thần tập thể và đóng góp vượt ngoài nhiệm vụ chính thức. Hành vi này phản ánh trách nhiệm, cam kết và ý thức đóng góp, góp phần xây dựng môi trường làm việc tích cực và bền vững cho doanh nghiệp.

##### 2.1.1.2. Cấu trúc hành vi công dân tổ chức

Thang đo kế thừa và điều chỉnh từ mô hình năm chiều của Organ (1988), gồm: lòng vị tha, sự tận tâm, tinh thần làm việc chuyên nghiệp, sự lịch sự và tinh thần chủ động và cống hiến.

#### 2.1.2. Chất lượng cuộc sống – công việc

##### 2.1.2.1. Khái niệm chất lượng cuộc sống – công việc

CLCSCV là mức độ công việc giúp người lao động cảm thấy khỏe mạnh, hạnh phúc và có ý nghĩa, đáp ứng kỳ vọng về môi trường làm việc nhân văn, công bằng và bền vững. Khái niệm này mang tính đa chiều, gồm cả yếu tố khách quan và chủ quan.

##### 2.1.2.2. Cấu trúc chất lượng cuộc sống – công việc

Thang đo được phát triển từ mô hình tám chiều của Sirgy và cộng sự (2001), kết hợp với các nghiên cứu ngành du lịch và tại Việt Nam. Để phù hợp bối cảnh Tây Nguyên, thang đo được điều chỉnh còn bảy thành phần: phạm vi công việc, môi trường làm việc, lương thưởng và thăng tiến, an toàn, phát triển nghề nghiệp, hòa nhập xã hội và sự linh hoạt.

#### 2.1.3. Sự gắn bó với tổ chức

##### 2.1.3.1. Khái niệm sự gắn bó với tổ chức

SGBTC là trạng thái tâm lý – hành vi thể hiện sự gắn kết của cá nhân với doanh nghiệp qua ý định gắn bó, đồng thuận giá trị và cam kết vì mục tiêu chung, qua đó thúc đẩy HVCDTC.

### *2.1.3.2. Cấu trúc sự gắn bó với tổ chức*

Luận án áp dụng mô hình ba thành phần của Meyer và Allen (1991) để đo lường SGBTC, gồm: gắn bó tình cảm, gắn bó chuẩn mực và gắn bó tiếp tục.

### *2.1.4. Nhận thức về hành vi tổ chức*

#### *2.1.4.1. Khái niệm nhận thức về hành vi tổ chức*

NTHVTC phản ánh góc nhìn tâm lý – chủ quan của nhân viên về môi trường làm việc, gồm cảm nhận về chính sách, công bằng, quan hệ giữa lãnh đạo và nhân viên, hỗ trợ và trách nhiệm xã hội. Nhận thức này ảnh hưởng đến thái độ, động lực, hành vi làm việc và đóng vai trò trung gian giữa CLCSCV với SGBTC và HVCDC.

#### *2.1.4.2. Cấu trúc nhận thức về hành vi tổ chức*

Cấu trúc thang đo NTHVTC bao gồm: (1) Nhận thức về công bằng của tổ chức; (2) Nhận thức về chính sách của tổ chức; (3) Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức; (4) Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên; (5) Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp.

## **2.2. Tổng quan về các lý thuyết liên quan**

Trong luận án này, lý thuyết trao đổi xã hội được xác định là nền tảng trung tâm để giải thích cơ chế có đi có lại giữa những gì tổ chức cung cấp và phản ứng hành vi của nhân viên, qua đó làm rõ vì sao CLCSCV có thể thúc đẩy HVCDC. Bên cạnh đó, nghiên cứu tích hợp lý thuyết nhận thức tổ chức để lý giải cách nhân viên diễn giải các tín hiệu từ môi trường làm việc và hình thành NTHVTC; đồng thời vận dụng lý thuyết nhận dạng xã hội và lý thuyết sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức để giải thích cơ chế đồng nhất, cảm giác thuộc về và vai trò của SGBTC trong việc chuyển hóa nhận thức thành hành vi. Lý thuyết công bằng và lý thuyết kỳ vọng được sử dụng như các lập luận hỗ trợ nhằm làm rõ các thành tố công bằng, ghi nhận và kỳ vọng phần thưởng trong CLCSCV và NTHVTC. Từ đó, luận án xây dựng một khung lý thuyết tích hợp để giải thích các quan hệ trong mô hình nghiên cứu.

## **2.3. Lược khảo các nghiên cứu có liên quan**

Các nghiên cứu trước xác nhận CLCSCV tác động tích cực đến HVCDC nhưng chủ yếu dừng ở tác động trực tiếp, chưa phân tích cơ chế trung gian và

điều tiết (Hermawanto và cộng sự, 2022; Cheewakoset và cộng sự, 2024). SGBTC và NTHVTC cũng được chứng minh ảnh hưởng đến HVCDC (Sembiring và cộng sự, 2023), nhưng hiếm khi được tích hợp cùng CLCSCV trong một mô hình toàn diện. Việc phát triển NTHVTC với 5 thành phần vẫn còn mới và ít được kiểm định thực nghiệm. Bên cạnh đó, các yếu tố điều tiết như dân tộc ít được khai thác, đặc biệt trong bối cảnh đa văn hóa như Tây Nguyên, tạo ra khoảng trống nghiên cứu cần tiếp tục làm rõ.

## **2.4. Mô hình nghiên cứu và giả thuyết nghiên cứu**

### **2.4.1. Cơ sở xây dựng mô hình**

Mô hình nghiên cứu tích hợp các lý thuyết: trao đổi xã hội, kỳ vọng, nhận dạng xã hội, công bằng, nhận thức tổ chức và sự phù hợp giá trị cá nhân – tổ chức, nhằm lý giải tác động của CLCSCV, NTHVTC và SGBTC đến HVCDC. Thực nghiệm cho thấy CLCSCV ảnh hưởng trực tiếp và gián tiếp đến HVCDC qua NTHVTC và SGBTC (Hermawanto và cộng sự, 2022; Ulfa và cộng sự, 2021). NTHVTC tác động đến SGBTC (Farisi, 2025), cả hai đều thúc đẩy HVCDC. Ngoài ra, nhân khẩu học có thể điều tiết các mối quan hệ này (Yadav và cộng sự, 2019).

### **2.4.2. Phát triển giả thuyết nghiên cứu**

#### **2.4.2.1. Hành vi công dân tổ chức**

Mô hình nghiên cứu của luận án được xây dựng trên nền tảng các lý thuyết hành vi và tâm lý tổ chức chủ đạo như trao đổi xã hội, nhận dạng xã hội, công bằng, phù hợp giá trị cá nhân–tổ chức, kỳ vọng và nhận thức tổ chức, qua đó lý giải rằng khi nhân viên cảm nhận công bằng, được hỗ trợ và đồng nhất giá trị với tổ chức, họ sẽ gia tăng gắn bó và thể hiện HVCDC. Mô hình đồng thời kế thừa các bằng chứng thực nghiệm trong và ngoài nước và được bổ sung dữ liệu định tính từ phỏng vấn chuyên gia để phù hợp với bối cảnh doanh nghiệp dịch vụ tại Tây Nguyên. Trên cơ sở đó, mô hình gồm CLCSCV (độc lập), SGBTC và NTHVTC (trung gian), HVCDC (phụ thuộc), đồng thời xem xét các biến nhân khẩu học ở cấp cá nhân (giới tính, độ tuổi, dân tộc) và cấp tổ chức (loại hình, quy mô, lĩnh vực) để phân tích khác biệt. Việc đưa các biến này vào mô hình nhằm phục vụ kiểm định điều tiết và đa nhóm (MGA) sau khi xác nhận bất biến đo

lượng (MICOM). Ngoài ra, luận án tham chiếu các chính sách như Nghị định 80/2021/NĐ-CP và Quyết định 1719/QĐ-TTg (14/10/2021) để nhấn mạnh tính thực tiễn của nghiên cứu trong bối cảnh Tây Nguyên. Giả thuyết:

H1: Chất lượng cuộc sống – công việc ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

H2: Sự gắn bó với tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

H3: Nhận thức về hành vi tổ chức ảnh hưởng tích cực đến hành vi công dân tổ chức.

H4: Chất lượng cuộc sống – công việc ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức.

H5: Nhận thức về hành vi tổ chức ảnh hưởng tích cực đến sự gắn bó với tổ chức.

H6: Chất lượng cuộc sống – công việc ảnh hưởng tích cực đến nhận thức về hành vi tổ chức.

H7: Sự gắn bó với tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc và hành vi công dân tổ chức.

H8: Nhận thức về hành vi tổ chức đóng vai trò trung gian trong mối quan hệ giữa chất lượng cuộc sống – công việc và hành vi công dân tổ chức.

H9-1: Giới tính điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

H9-2: Độ tuổi điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

H9-3: Loại hình tổ chức điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

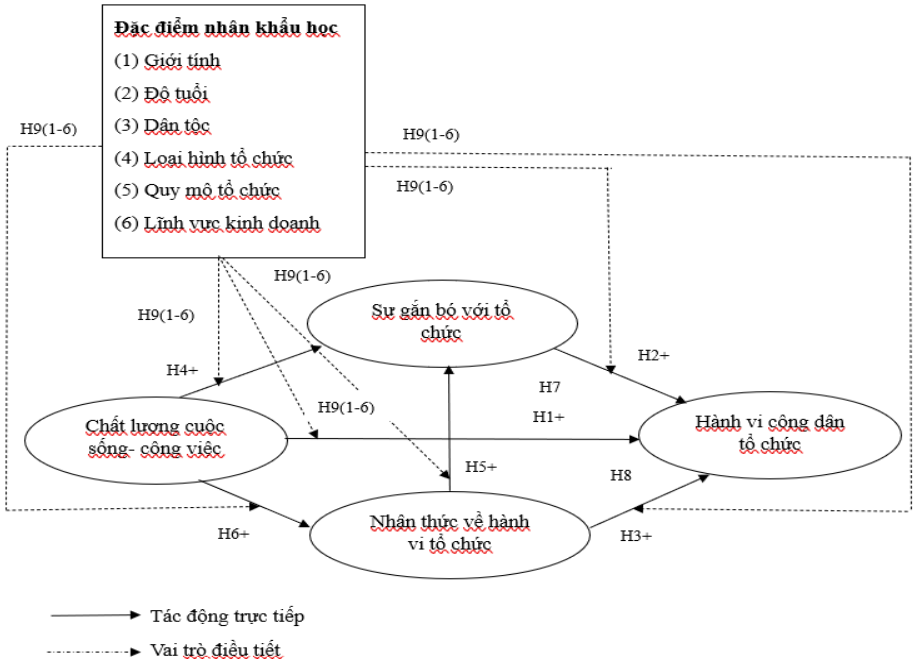
H9-4: Dân tộc điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

H9-5: Quy mô tổ chức điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

H9-6: Lĩnh vực kinh doanh điều tiết các hệ số đường dẫn của mô hình cấu trúc.

### **2.4.3. Mô hình nghiên cứu đề xuất**

Hình 2.1 trình bày mô hình nghiên cứu đề xuất.



**Hình 2.1: Mô hình nghiên cứu đề xuất**

*Nguồn: Tác giả đề xuất*

## CHƯƠNG 3. THIẾT KẾ NGHIÊN CỨU

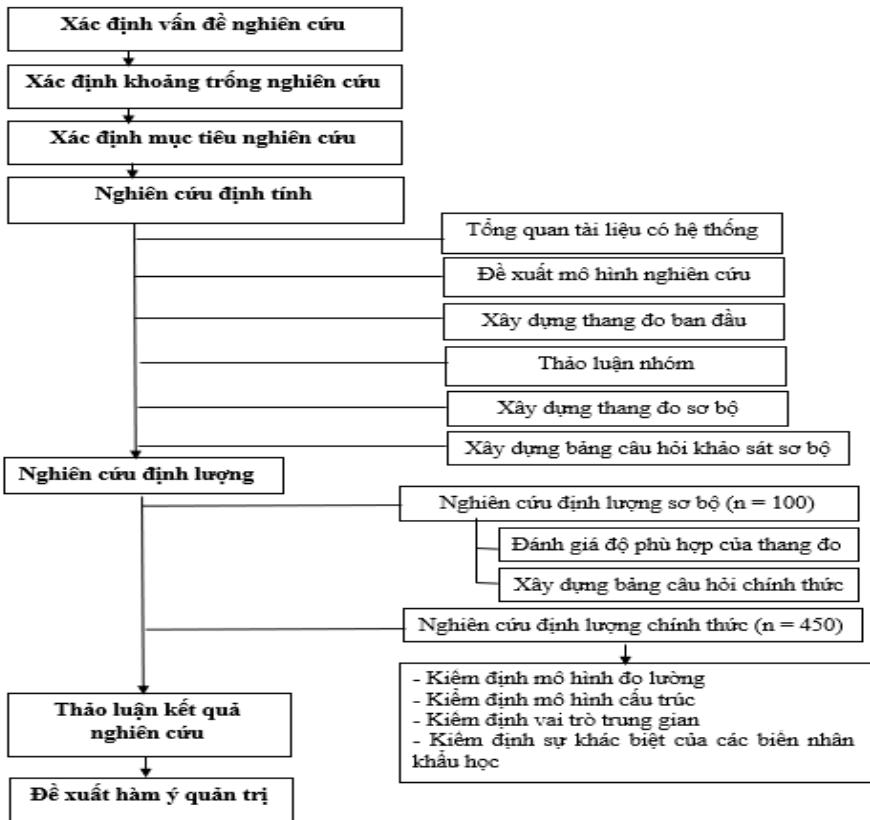
### 3.1. Phương pháp luận và quy trình nghiên cứu

#### 3.1.1. Phương pháp luận

Luận án sử dụng phương pháp hỗn hợp. Định tính qua nghiên cứu tài liệu và thảo luận chuyên gia; định lượng khảo sát 450 nhân viên, phân tích PLS-SEM bằng SmartPLS 4.0 với bootstrap 5.000 mẫu. Kết quả được đối chiếu chuyên gia để đề xuất hàm ý quản trị.

#### 3.1.2. Quy trình nghiên cứu

Quy trình nghiên cứu tổng thể của luận án được thể hiện khái quát trong Hình 3.1.



Hình 3.1: Quy trình nghiên cứu

Nguồn: Tác giả đề xuất

## **3.2. Nghiên cứu định tính**

### **3.2.1. Thiết kế thang đo ban đầu**

Thang đo HVCDTC được kế thừa từ Alshihabat và Atan (2020). Thang đo CLCSCV gồm bảy yếu tố, trong đó sáu yếu tố đầu được kế thừa từ Jabeen và cộng sự (2018), còn yếu tố linh hoạt công việc được bổ sung từ Rastogi và cộng sự (2018). Thang đo SGBTC được kế thừa từ Kim và cộng sự (2019). Thang đo NTHVTC gồm năm thành phần: nhận thức công bằng tổ chức (Nazarian và cộng sự, 2021), nhận thức chính sách tổ chức (Ampofo và cộng sự, 2022), nhận thức hỗ trợ tổ chức (Garcia-Pereyra và cộng sự, 2023), nhận thức về trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (Çetinkaya & Yeşilada, 2022) và nhận thức về trách nhiệm xã hội doanh nghiệp (Akbari và cộng sự, 2021).

### **3.2.2. Thảo luận nhóm**

Nghiên cứu đã thực hiện thảo luận nhóm với 9 chuyên gia (5 quản lý nhân sự, 4 giảng viên nghiên cứu nhân sự).

### **3.2.3. Kết quả nghiên cứu định tính**

#### **3.2.3.1. Kết quả hiệu chỉnh mô hình nghiên cứu**

Kết quả thảo luận chuyên gia cho thấy sự đồng thuận 100% về các mối quan hệ, vai trò trung gian và điều tiết trong mô hình, khẳng định tính đầy đủ, cơ sở lý luận vững và độ phù hợp cao với thực tiễn DNDL tại Tây Nguyên.

#### **3.2.3.2. Kết quả thang đo và biến quan sát**

Thang đo sơ bộ HVCDTC gồm 5 thành phần với 15 biến quan sát: Lòng vị tha (LVT1–LVT3); Sự tận tâm (STT1–STT3); Tinh thần chuyên nghiệp (TTCN1–TTCN3); Sự lịch sự (SLS1–SLS3); Tinh thần chủ động và cống hiến (TTCH1–TTCH3).

Thang đo sơ bộ CLCSCV gồm 7 yếu tố với 21 biến quan sát: Phạm vi công việc (PVCV1–PVCV3); Môi trường làm việc (MTLV1–MTLV3); Lương, thưởng và thăng tiến (LTTT1–LTTT3); An toàn công việc (ATCV1–ATCV3); Phát triển nghề nghiệp (PTNN1–PTNN3); Hoà nhập xã hội (HNXH1–HNXH3); Sự linh hoạt trong công việc (LHCV1–LHCV3).

Thang đo sơ bộ SGBTC gồm 3 thành phần với 9 biến quan sát: Gắn bó tình cảm (GBTC1–GBTC3); Gắn bó chuẩn mực (GBCM1–GBCM3); Gắn bó tiếp tục (GBTT1–GBTT3).

Thang đo sơ bộ NTHVTC gồm 5 thành phần với 15 biến quan sát: Nhận thức về công bằng của tổ chức (NTCBTC1–NTCBTC3); Nhận thức về chính sách của tổ chức (NTCSTC1–NTCSTC3); Nhận thức về sự hỗ trợ của tổ chức (NTHTTC1–NTHTTC3); Nhận thức về việc trao đổi giữa lãnh đạo và nhân viên (NTLDNV1–NTLDNV3); Nhận thức về trách nhiệm xã hội của doanh nghiệp (NTTNXH1–NTTNXH3).

#### **3.2.4. Thiết kế bảng câu hỏi khảo sát**

Bảng câu hỏi khảo sát gồm 3 phần.

### **3.3. Nghiên cứu định lượng**

#### **3.3.1. Nghiên cứu định lượng sơ bộ**

Nghiên cứu định lượng sơ bộ được thực hiện với 100 quan sát, chọn theo phương pháp phi xác suất, hình thức chọn mẫu chủ đích. Dữ liệu được thu thập trực tiếp từ nhân viên tại các TCHĐDL khu vực Tây Nguyên. Dữ liệu được xử lý bằng SmartPLS 4.0 nhằm đánh giá độ tin cậy và giá trị thang đo thông qua các bước: kiểm tra độ tin cậy chỉ báo, độ tin cậy nội bộ, độ hội tụ và độ phân biệt. Kết quả cho thấy tất cả các biến bậc một đều đạt yêu cầu.

#### **3.3.2. Nghiên cứu định lượng chính thức**

Nội dung bảng câu hỏi khảo sát chính thức được thiết kế gồm ba phần chính. Nghiên cứu định lượng chính thức áp dụng phương pháp lấy mẫu phi xác suất theo hình thức chọn mẫu định mức (quota sampling), phân bổ theo tỷ lệ số lao động của từng tỉnh trong khu vực Tây Nguyên (Kon Tum, Gia Lai, Đắk Lắk, Đắk Nông và Lâm Đồng). Đối tượng khảo sát là nhân viên toàn thời gian có thâm niên từ một năm trở lên tại các tổ chức hoạt động du lịch đồng ý tham gia nghiên cứu. Luận án đặt mục tiêu thu 400 phiếu hợp lệ và dự kiến phát 600 phiếu để dự phòng phiếu không hợp lệ. Mẫu được phân bổ theo tỷ lệ lao động doanh nghiệp của từng tỉnh, phù hợp với cách tiếp cận du lịch theo nghĩa rộng và tăng tính đại diện cho toàn vùng.

Quy trình phân tích dữ liệu: (1) Kiểm định mô hình đo lường; (2) Kiểm định mô hình cấu trúc; (3) Kiểm định vai trò trung gian; (4) Kiểm định sự khác biệt của các nhóm nhân khẩu học.

## **CHƯƠNG 4. KẾT QUẢ NGHIÊN CỨU VÀ THẢO LUẬN**

### **4.1. Tổng quan về du lịch vùng Tây Nguyên**

#### ***4.1.1. Tiềm năng du lịch vùng Tây Nguyên***

Tây Nguyên gồm 5 tỉnh với hơn 6 triệu dân, 49 dân tộc, đa dạng về ngôn ngữ, văn hóa và tập quán. Địa hình đa dạng và khí hậu đặc trưng tạo lợi thế cho nông nghiệp và du lịch. Vùng còn sở hữu di sản văn hóa phong phú như buôn làng, lễ hội dân gian, nghề thủ công và Không gian văn hóa cồng chiêng được UNESCO công nhận, là nền tảng phát triển du lịch đặc trưng.

#### ***4.1.2. Một số chính sách phát triển du lịch vùng Tây Nguyên***

Tây Nguyên triển khai nhiều chính sách phát triển du lịch theo định hướng quốc gia và đặc thù từng tỉnh. Cấp trung ương gồm Luật Du lịch 2017, các Nghị quyết 08-NQ/TW (2017), 23-NQ/TW (2022) và Quy hoạch du lịch đến 2045. Các địa phương cũng có chính sách riêng.

#### ***4.1.3. Thực trạng phát triển du lịch vùng Tây Nguyên***

Năm 2023, du lịch Tây Nguyên tăng trưởng mạnh với Lâm Đồng dẫn đầu 8,6 triệu lượt khách, thu 15.500 tỷ đồng. Các tỉnh khác như Đắk Lắk, Gia Lai, Kon Tum, Đắk Nông đều ghi nhận tăng trưởng tích cực. Tây Nguyên hướng đến phát triển du lịch sinh thái, cộng đồng và chăm sóc sức khỏe.

### **4.2. Đặc điểm mẫu nghiên cứu định lượng**

Nghiên cứu chính thức thu được 450 bảng khảo sát hợp lệ từ 600 bảng phát ra, đảm bảo yêu cầu cỡ mẫu. Cơ cấu mẫu khảo sát có sự phân bố hợp lý, đa dạng về giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, dân tộc, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh, đảm bảo tính đại diện và khả năng khái quát cho kết quả nghiên cứu.

### **4.3. Kiểm tra độ lệch phương pháp chung**

Do dữ liệu thu thập bằng bảng hỏi tự báo cáo, nghiên cứu kiểm tra độ lệch phương pháp chung (CMB) theo phép thử Full Collinearity của Kock (2015) dựa trên VIF. Kết quả cho thấy mô hình không bị ảnh hưởng đáng kể bởi CMB, bảo đảm tính hợp lệ và độ tin cậy của các ước lượng.

### **4.4. Kiểm định mô hình đo lường**

#### ***4.4.1. Kiểm định mô hình đo lường bậc một***

Kiểm định mô hình đo lường bậc một cho thấy tất cả chỉ báo đạt yêu cầu: tải ngoài  $\geq 0,708$ ; Cronbach's Alpha, CR  $> 0,70$ ; AVE  $> 0,50$ . Giá trị phân biệt được xác nhận qua cross-loading, Fornell–Larcker và HTMT ( $< 0,85$ ).

#### **4.4.2. Kiểm định mô hình đo lường bậc hai**

Kiểm định mô hình cấu tạo cho thấy các biến bậc hai HVCDTC, SGBTC và NTHVTC đều đạt hội tụ ( $\beta > 0,84$ ;  $R^2 > 0,70$ ). Các chỉ số VIF đều  $< 3$ , không có đa cộng tuyến. Tất cả trọng số đều có ý nghĩa thống kê ( $P \leq 0,05$ ), đảm bảo tính hợp lệ cho mô hình.

Kiểm định mô hình kết quả cho thấy tất cả chỉ báo đều có tải ngoài  $\geq 0,708$ , Cronbach's Alpha = 0,884 và CR  $> 0,708$ , đảm bảo độ tin cậy. AVE  $> 0,5$  khẳng định tính hội tụ. Các chỉ số cross-loading, HTMT  $< 0,85$  và Fornell-Larcker đều đạt, khẳng định giá trị phân biệt. Tất cả thang đo đều có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ).

### **4.5. Kiểm định mô hình cấu trúc**

#### **4.5.1. Đánh giá mức độ đa cộng tuyến**

Kết quả kiểm tra Inner VIF cho thấy tất cả giá trị đều  $< 3$ , khẳng định không có đa cộng tuyến và mô hình đảm bảo tính phân biệt, ổn định.

#### **4.5.2. Đánh giá mức độ phù hợp mô hình**

Hệ số SRMR  $< 0,12$  cho thấy mô hình phù hợp với dữ liệu và đảm bảo tính tương thích giữa lý thuyết và thực tế.

#### **4.5.3. Đánh giá mức độ giải thích của các biến độc lập đối với biến phụ thuộc**

Các giá trị  $R^2$  đều trên 0,10, cho thấy biến độc lập giải thích tốt biến phụ thuộc: HVCDTC (44,6%), NTHVTC (50,2%), SGBTC (26,2%).

Về kích thước tác động ( $f^2$ ), hầu hết các mối quan hệ đạt mức nhỏ nhưng có ý nghĩa; riêng CLCSCV  $\rightarrow$  NTHVTC đạt mức cao, khẳng định vai trò quan trọng của CLCSCV.

#### **4.5.4. Đánh giá hiệu quả dự báo**

Kết quả cho thấy mô hình có hiệu quả dự báo thấp: NTHVTC ( $Q^2 = 0,180$ ), SGBTC ( $Q^2 = 0,125$ );  $q^2$  của CLCSCV và SGBTC thấp nhưng đáng kể, NTHVTC rất thấp (0,014).

#### **4.5.5. Kiểm định bootstrapping**

Nghiên cứu sử dụng bootstrapping với 5.000 mẫu. Kết quả cho thấy tất cả hệ số đường dẫn có ý nghĩa thống kê, nằm trong khoảng tin cậy 95% và đều dương, xác nhận các giả thuyết nghiên cứu và độ tin cậy của mô hình.

#### 4.5.6. Kiểm định các giả thuyết trong mô hình

Kết quả Bảng 4.13 cho thấy tất cả hệ số đường dẫn đều dương và có ý nghĩa thống kê.

**Bảng 4.13: Kết quả kiểm định giả thuyết nghiên cứu**

Giả thuyết	Mối quan hệ	P-values	Kết luận
H1	CLCSCV -> HVCDDTC	0,000	Chấp nhận
H2	SGBTC -> HVCDDTC	0,000	Chấp nhận
H3	NTHVTC -> HVCDDTC	0,004	Chấp nhận
H4	CLCSCV -> SGBTC	0,000	Chấp nhận
H5	NTHVTC -> SGBTC	0,001	Chấp nhận
H6	CLCSCV -> NTHVTC	0,000	Chấp nhận
H7	CLCSCV -> SGBTC -> HVCDDTC	0,000	Chấp nhận
H8	CLCSCV -> NTHVTC -> HVCDDTC	0,005	Chấp nhận

*Nguồn: Kết quả nghiên cứu, 2024*

## 4.6. Kiểm định vai trò trung gian

### 4.6.1. Kiểm tra tác động trực tiếp

Kết quả cho thấy tất cả tác động trực tiếp đều có ý nghĩa ( $p < 0,05$ ). CLCSCV tác động mạnh đến NTHVTC ( $\beta = 0,709$ ), HVCDDTC (0,401) và SGBTC (0,363). NTHVTC ảnh hưởng thấp đến SGBTC (0,190) và HVCDDTC (0,163). SGBTC tác động đáng kể đến HVCDDTC (0,222), khẳng định vai trò quan trọng của sự gắn bó trong thúc đẩy hành vi tích cực.

### 4.6.2. Đánh giá tác động gián tiếp và hiệu ứng trung gian

Kết quả kiểm định cho thấy các tác động gián tiếp đều có ý nghĩa thống kê ( $p < 0,05$ ), khẳng định vai trò trung gian của các biến trong mô hình. Cụ thể, NTHVTC và SGBTC đóng vai trò trung gian bổ sung trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDDTC, với VAF = 36,04% (CI: 0,220–0,458). Tuy nhiên, do

VAF < 80%, mối quan hệ này vẫn còn có thể chịu ảnh hưởng bởi các biến trung gian khác.

#### **4.6.3. Kiểm tra tổng mức tác động**

Tất cả tác động tổng hợp đều có ý nghĩa ( $p < 0,05$ ). CLCSCV ảnh hưởng mạnh nhất đến HVCDTC ( $\beta = 0,627$ ), NTHVTC (0,709) và SGBTC (0,497). NTHVTC tác động đến HVCDTC (0,206) và SGBTC (0,190) với SGBTC là kênh trung gian hiệu quả hơn.

### **4.7. Kiểm định vai trò điều tiết của các nhóm nhân khẩu học**

#### **4.7.1. Giới tính**

Giới tính điều tiết đáng kể mối quan hệ CLCSCV  $\rightarrow$  NTHVTC, hệ số nam (0,802) cao hơn nữ (0,430), chênh lệch 0,373 ( $p = 0,000$ ). Nam giới phản ứng nhạy hơn do áp lực vai trò và thu nhập. Tại Tây Nguyên, ảnh hưởng văn hóa mẫu hệ khiến nữ ưu tiên môi trường hòa đồng, còn nam chú trọng điều kiện làm việc để khẳng định vị thế.

#### **4.7.2. Độ tuổi**

Độ tuổi điều tiết mối quan hệ CLCSCV  $\rightarrow$  NTHVTC, nhóm dưới 25 tuổi có hệ số cao nhất (0,842), cao hơn nhóm trên 40 tuổi (0,630), chênh lệch 0,212 ( $p = 0,000$ ). Người trẻ ưu tiên môi trường linh hoạt, học hỏi; người lớn tuổi chú trọng ổn định và giá trị bền vững.

#### **4.7.3. Dân tộc**

Dân tộc điều tiết mối quan hệ NTHVTC  $\rightarrow$  SGBTC. Người Kinh có hệ số thấp hơn Gia Rai (-0,483;  $p = 0,032$ ) và Ê Đê (-0,677;  $p = 0,024$ ); Ê Đê cũng cao hơn các dân tộc khác (0,752;  $p = 0,030$ ). Văn hóa cộng đồng, luật tục truyền thống khiến Ê Đê và Gia Rai nhạy cảm hơn với NTHVTC, trong khi người Kinh chịu ảnh hưởng bởi yếu tố kinh tế và nghề nghiệp.

#### **4.7.4. Loại hình tổ chức**

CLCSCV tác động tiêu cực đến HVCDTC ở doanh nghiệp tư nhân, nhưng tích cực ở công ty TNHH và cổ phần; ảnh hưởng mạnh nhất đến NTHVTC tại công ty TNHH. Nguyên nhân do khác biệt trong quản trị.

#### **4.7.5. Quy mô tổ chức**

Quy mô điều tiết đáng kể mối quan hệ CLCSCV  $\rightarrow$  NTHVTC. Tác động mạnh hơn ở doanh nghiệp rất nhỏ và lớn; doanh nghiệp nhỏ và trung bình cần cải thiện hệ thống hỗ trợ và chính sách nhân sự.

#### **4.7.6. Lĩnh vực kinh doanh**

Lĩnh vực kinh doanh điều tiết mối quan hệ CLCSCV → NTHVTC. Tác động mạnh nhất ở doanh nghiệp lưu trú, tiếp theo là lữ hành và vận tải; thấp hơn ở vui chơi và dịch vụ hỗ trợ do chính sách nhân sự còn hạn chế.

#### **4.8. Thảo luận kết quả nghiên cứu**

Kết quả nghiên cứu cho thấy CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đều tác động tích cực đến HVCDTC, trong đó CLCSCV có ảnh hưởng mạnh nhất. Điều này khẳng định rằng khi nhân viên cảm nhận điều kiện làm việc tích cực, công bằng và hỗ trợ, họ sẽ hình thành nhận thức tích cực, gia tăng gắn bó với tổ chức và sẵn sàng thể hiện các hành vi công dân tổ chức. Đồng thời, SGBTC và NTHVTC giữ vai trò trung gian bổ sung trong mối quan hệ giữa CLCSCV và HVCDTC, cho thấy môi trường làm việc không chỉ tác động trực tiếp mà còn thông qua nhận thức và trạng thái gắn bó tâm lý của nhân viên.

Kết quả cũng chỉ ra rằng dân tộc là biến điều tiết đáng kể, phản ánh rõ tính đặc thù của bối cảnh Tây Nguyên. Ngoài ra, các biến như giới tính, độ tuổi, loại hình tổ chức, quy mô tổ chức và lĩnh vực kinh doanh cũng tạo ra sự khác biệt trong cường độ tác động giữa các biến trong mô hình. Điều này cho thấy cơ chế hình thành HVCDTC không diễn ra đồng nhất giữa các nhóm lao động mà chịu ảnh hưởng bởi đặc điểm văn hóa – xã hội và bối cảnh tổ chức cụ thể.

Về thực tiễn, kết quả phản ánh khá sát bối cảnh các TCHĐDL tại Tây Nguyên, nơi người lao động đặc biệt quan tâm đến môi trường làm việc, cơ hội phát triển, sự công bằng và mối quan hệ với lãnh đạo. Tuy nhiên, nhiều doanh nghiệp vẫn còn hạn chế trong việc triển khai đồng bộ chính sách nhân sự, duy trì gắn bó lâu dài và xây dựng nhận thức tích cực cho nhân viên. Nhìn chung, mô hình nghiên cứu không chỉ phù hợp về mặt thống kê mà còn có ý nghĩa trong việc giải thích HVCDTC trong bối cảnh du lịch đa văn hóa của Tây Nguyên.

## CHƯƠNG 5. KẾT LUẬN VÀ HÀM Ý QUẢN TRỊ

### 5.1. Kết luận

Luận án xây dựng và kiểm định mô hình CLCSCV–SGBTC–NTHVTC → HVCDTC trong các TCHĐDL Tây Nguyên dựa trên các lý thuyết nền. PLS-SEM (450 mẫu) cho thấy CLCSCV, SGBTC và NTHVTC đều tác động dương có ý nghĩa đến HVCDTC. SGBTC và NTHVTC đóng vai trò trung gian bổ sung, giải thích hơn 1/3 tác động của CLCSCV lên HVCDTC (VAF=36,04%). Phân tích đa nhóm ghi nhận khác biệt theo nhân khẩu học, đặc biệt biến dân tộc trong bối cảnh đa văn hóa. Kết quả cung cấp cơ sở để doanh nghiệp cải thiện CLCSCV, củng cố gắn bó và nhận thức tổ chức nhằm thúc đẩy HVCDTC bền vững.

### 5.2. Hàm ý quản trị

#### 5.2.1. Cải thiện chất lượng cuộc sống - công việc

Xây dựng văn hóa cởi mở, tổ chức hoạt động gắn kết, hỗ trợ hòa nhập cho lao động dân tộc thiểu số.

Áp dụng KPI, ca làm linh hoạt theo mùa vụ để nâng cao động lực.

Minh bạch chính sách đãi ngộ và xây dựng lộ trình nghề nghiệp rõ ràng.

Ứng dụng công nghệ quản lý lịch trình.

Đầu tư điều kiện làm việc và truyền thông chính sách lâu dài.

Minh bạch đánh giá – thăng tiến và hỗ trợ phát triển cá nhân.

Tăng cường hỗ trợ từ quản lý.

#### 5.2.2. Cải thiện sự gắn bó với tổ chức

Xây dựng văn hóa minh bạch, truyền thông sứ mệnh cộng đồng, tổ chức tri ân, khen thưởng thâm niên và định hướng phát triển gắn với trách nhiệm xã hội.

Phát triển chính sách đãi ngộ dài hạn, lộ trình nghề nghiệp rõ ràng và môi trường làm việc ổn định để tăng chi phí rời bỏ và giữ chân nhân sự.

Tạo môi trường thân thiện, tri ân nhân viên, chia sẻ tầm nhìn, lồng ghép văn hóa bản địa để tăng tự hào và đồng cảm.

#### 5.2.3. Cải thiện nhận thức về hành vi tổ chức

Thiết lập hệ thống phản hồi nhanh, hỗ trợ cá nhân (tâm lý, tài chính), đặc biệt trong môi trường du lịch nhiều áp lực như Tây Nguyên.

Tăng giao tiếp hai chiều, họp định kỳ, phản hồi thực tế, đào tạo kỹ năng cho quản lý cấp trung.

Nâng chất lượng dịch vụ, tăng minh chứng CSR để nâng cao tự hào và gắn bó.

Minh bạch hóa đãi ngộ, công khai tiêu chí, giảm cảm giác thiên vị, đặc biệt ở DN gia đình.

Công khai quy trình ra quyết định, duy trì đối thoại cởi mở và minh bạch hóa tiêu chí tuyển dụng, thăng tiến.

#### **5.2.4. Cải thiện hành vi công dân tổ chức**

Khuyến khích tinh thần hỗ trợ qua đào tạo nhóm, cơ chế cố vấn nội bộ và khen thưởng hành vi tương trợ.

Tổ chức đào tạo giao tiếp chuyên nghiệp, quản lý cảm xúc và tăng cường phản hồi ẩn danh để duy trì môi trường làm việc hài hòa, nhất là trong giao tiếp liên văn hóa.

Vinh danh sáng kiến, sử dụng công nghệ truyền thông nội bộ hiệu quả, phát động phong trào sáng tạo để tăng gắn bó.

Đào tạo kỹ năng mềm theo trình độ, truyền thông rõ ràng và khuyến khích tư duy giải pháp.

Minh bạch hóa khen thưởng, đào tạo đạo đức nghề, phổ biến nội quy trực quan và kết hợp công cụ giám sát linh hoạt.

#### **5.2.5. Phân tích sự khác biệt giữa các nhóm nhân khẩu học**

##### **5.2.5.1. Về giới tính**

Nam giới: Thiết kế đãi ngộ minh bạch, lộ trình nghề nghiệp rõ ràng và chương trình hỗ trợ thể lực phù hợp; Nữ giới: Phát triển chính sách làm việc linh hoạt, hỗ trợ cân bằng công việc – gia đình và tăng cường giao tiếp nội bộ.

##### **5.2.5.2. Về độ tuổi**

Nhóm dưới 25 tuổi: Tăng cường đào tạo kỹ năng, giao nhiệm vụ linh hoạt, công nhận thành tích kịp thời và khuyến khích sáng tạo; Nhóm 25–40 tuổi: Có phúc lợi dài hạn, chế độ làm việc linh hoạt, lộ trình thăng tiến rõ ràng để duy trì cam kết; Nhóm trên 40 tuổi: Xây dựng môi trường ổn định, thân thiện, phúc lợi sức khỏe và tạo cơ hội tham gia vào các quyết định tổ chức.

### 5.2.5.3. Về dân tộc

Người Kinh: Phát triển lộ trình thăng tiến rõ ràng, ghi nhận thành tích cá nhân, thúc đẩy cam kết tổ chức; Người Gia Rai: Đẩy mạnh chương trình tập thể, hoạt động cộng đồng, hỗ trợ gia đình, văn hóa tổ chức minh bạch; Người Ê Đê: Lòng ghép bình đẳng giới, giá trị truyền thống vào chính sách nhân sự, đào tạo, phúc lợi và truyền thông nội bộ; Các dân tộc thiểu số khác: Ưu tiên phúc lợi cơ bản, giáo dục, chăm sóc sức khỏe, huấn luyện kỹ năng và nâng cao nhận thức tổ chức.

### 5.2.5.4. Về loại hình tổ chức

Công ty cổ phần, TNHH có chính sách minh bạch và quy trình rõ ràng, giúp nhân viên nhận diện quyền lợi và tăng gắn bó. Ngược lại, doanh nghiệp tư nhân và hợp tác xã thiếu chuẩn hóa, phụ thuộc quan hệ cá nhân, dẫn đến hạn chế về cảm nhận công bằng và mức độ gắn bó.

### 5.2.5.5. Về quy mô tổ chức

Doanh nghiệp siêu nhỏ: Lòng ghép CLCSCV vào văn hóa và hành vi lãnh đạo để nâng cao nhận thức nhân viên; Doanh nghiệp nhỏ: Xây dựng chính sách rõ ràng, đào tạo quản lý, tăng phản hồi hai chiều và cá nhân hóa hỗ trợ; Doanh nghiệp vừa và lớn: Đầu tư HRTech, duy trì phúc lợi, phát triển văn hóa chuyên nghiệp để tăng gắn kết.

### 5.2.5.6. Về lĩnh vực kinh doanh

Nhà hàng/quán cà phê: Duy trì môi trường thân thiện, khuyến khích giao tiếp nội bộ, tạo không gian để nhân viên thể hiện vai trò cá nhân; Khách sạn: Cải thiện cơ chế hỗ trợ, tối ưu phân công lao động, linh hoạt ca làm để nâng cao nhận thức tích cực và giảm áp lực; Các lĩnh vực khác (du lịch sinh thái, điều hành tour, vận tải khách): Cá nhân hóa chính sách nhân sự, tăng truyền thông nội bộ, linh hoạt điều kiện làm việc, khuyến khích học hỏi và phát triển kỹ năng.

## 5.3. Hạn chế và hướng nghiên cứu tiếp theo

Nghiên cứu còn hạn chế về dữ liệu tự báo cáo, phạm vi khảo sát chỉ ở Tây Nguyên và thiết kế cắt ngang tại một thời điểm. Bên cạnh đó, mô hình mới xem xét một số biến trung gian nên chưa phản ánh đầy đủ các cơ chế tác động đến HVCĐTC. Vì vậy, các nghiên cứu tiếp theo nên mở rộng phạm vi khảo sát, đa

dạng hóa đối tượng mẫu, bổ sung biến mới và áp dụng thiết kế theo chiều dọc hoặc đa nguồn dữ liệu.